

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
COORDENADORIA DE TCC

ATA DA APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS DO ALUNO:

**ANDRÉ BITENCOURT FERNANDES**

No dia 02 do mês de dezembro de 2022, às 08:30 hs, no(a) Florianópolis, SC, reuniu-se a comissão designada pela portaria 14-22/2, da coordenadoria de TCC do Curso de Ciências Contábeis, para argüição e defesa do trabalho apresentado pelo aluno acima citado. O trabalho apresentado tem por título:

**DIAGNÓSTICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA ANÁLISE EM UMA EMPRESA DE ROUPAS E ACESSÓRIOS NA CIDADE DE FLORIANÓPOLIS – SC**

Terminada a apresentação e defesa, os professores da banca constituída por Sandra Rolim Ensslin (Orientador), Daiana Rafaela Pedersini (Co-orientador), Sergio Murilo Petri atribuíram notas que foram encerradas em envelope fechado e entregue à Coordenadoria de TCC conforme estabelecido no regulamento de TCC, tendo sido determinada pela banca examinadora a necessidade de efetuar as seguintes modificações na versão final do trabalho a ser entregue à Coordenadoria de TCC, no prazo definido no regulamento de TCC de modo que este trabalho seja disponibilizado para consulta pública na biblioteca universitária da UFSC:

Florianópolis, 02 de Novembro de 2022.



Documento assinado digitalmente

**SANDRA ROLIM ENSSLIN**  
Data: 04/12/2022 12:55:17-0300  
CPF: \*\*\*.690.590-\*\*

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Sandra Rolim Ensslin  
Presidente



Documento assinado digitalmente

**Daiana Rafaela Pedersini**  
Data: 02/12/2022 14:41:30-0300  
CPF: \*\*\*.419.209-\*\*

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Daiana Rafaela Pedersini  
Membro



Documento assinado digitalmente

**Sergio Murilo Petri**  
Data: 02/12/2022 14:45:28-0300  
CPF: \*\*\*.305.209-\*\*

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Sergio Murilo Petri  
Membro



Documento assinado digitalmente

**Andre Bitencourt Fernandes**  
Data: 02/12/2022 14:24:50-0300  
CPF: \*\*\*.824.289-\*\*

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

André Bitencourt Fernandes  
Aluno

Aberto o envelope verificou-se que o(a) Aluno(a) obteve nota final 8,5.



Documento assinado digitalmente

**Moacir Manoel Rodrigues Junior**  
Data: 02/12/2022 14:42:41-0300  
CPF: \*\*\*.501.219-\*\*

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Professor Moacir Manoel Rodrigues Júnior - SIAPE 1258025  
Coordenador de TCC

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ANDRÉ BITENCOURT FERNANDES

**Diagnóstico do planejamento estratégico: uma análise em uma empresa de roupas e acessórios na cidade de Florianópolis – SC**

Florianópolis

2022

André Bitencourt Fernandes

**Diagnóstico do planejamento estratégico: uma análise em uma empresa de roupas e acessórios na cidade de Florianópolis – SC**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao curso de Ciências Contábeis do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof. Dr.<sup>a</sup> Sandra Rolim Ensslin

Coorientadora: Daiana Rafaela Pedersini

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Fernandes, André Bitencourt

Diagnóstico do planejamento estratégico: uma análise em  
uma empresa de roupas e acessórios na cidade de  
Florianópolis - SC / André Bitencourt Fernandes ;  
orientador, Sandra Rolim Ensslin, coorientador, Daiana  
Rafaela Pedersini, 2022.

47 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio  
Econômico, Graduação em Ciências Contábeis, Florianópolis,  
2022.

Inclui referências.

1. Ciências Contábeis. 2. Diagnóstico Organizacional .  
3. Planejamento Estratégico . 4. Ferramentas de Gestão. I.  
Ensslin, Sandra Rolim. II. Pedersini, Daiana Rafaela .  
III. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em  
Ciências Contábeis. IV. Título.

André Bitencourt Fernandes

**Diagnóstico do planejamento estratégico: uma análise em uma empresa de roupas e acessórios na cidade de Florianópolis - SC**

Este Trabalho Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis e aprovado em sua forma final pelo Curso de Ciências Contábeis

Florianópolis, 02 de dezembro de 2022.



Documento assinado digitalmente  
**Moacir Manoel Rodrigues Junior**  
Data: 12/12/2022 13:22:29-0300  
CPF: \*\*\*.501.219-\*\*  
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

---

Prof. Professor Moacir Manoel Rodrigues Júnior, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**



Documento assinado digitalmente  
**SANDRA ROLIM ENSSLIN**  
Data: 10/12/2022 19:09:45-0300  
CPF: \*\*\*.690.590-\*\*  
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

---

Prof.(a) Sandra Rolim Ensslin, Dr.(a)  
Orientador(a)

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC



Documento assinado digitalmente  
**Sergio Murilo Petri**  
Data: 10/12/2022 18:21:50-0300  
CPF: \*\*\*.305.209-\*\*  
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

---

Prof.(a) Sérgio Murilo Petri, Dr.(a)  
Avaliador(a)

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC



Documento assinado digitalmente  
**Daiana Rafaela Pedersini**  
Data: 10/12/2022 16:12:57-0300  
CPF: \*\*\*.419.209-\*\*  
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

---

Prof.(a) Daiana Rafaela Pedersini, Doutoranda  
Coorientador(a)

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Florianópolis, 2022

Este trabalho é dedicado aos meus colegas de classe e aos meus queridos pais.

## RESUMO

No ano de 2022, com a tecnologia crescente e o desenvolvimento de mercados, a organização que busca ter uma vida saudável necessita investir em métodos de gestão inteligentes que forneçam indicadores e que possibilitem melhores e mais assertivas tomadas de decisão, sempre visando à economia de custos e à maximização de lucros, mas principalmente buscando garantir o espaço e a melhor posição possível no mercado em que a organização está inserida e, dessa forma, atingir os seus objetivos. Empresas de pequeno porte normalmente não possuem recursos e mão de obra disponíveis para criar e manter um setor de diagnóstico organizacional, análise de informações e desenvolvimento de um plano estratégico. Encarando esse problema em questão, o presente trabalho tem como objetivo utilizar ferramentas de gestão para realizar um diagnóstico organizacional. Para atingir o proposto, foram utilizadas estas ferramentas de gestão em qualidade: *matriz SWOT*, *Diagrama de Ishikawa*, *Matriz GUT* e *5W2H*. Optou-se pelo estudo dessas quatro ferramentas por apresentarem diferentes maneiras de tratamento de informações que podem ser complementares e por permitirem que o estudo seja adaptado para diferentes organizações de pequeno porte que não possuem recursos necessários para a realização de um trabalho de gestão. Como metodologia, o presente trabalho é descritivo quanto aos objetivos; estudo de caso, quanto aos procedimentos, com a aplicação de questionário aplicado *in loco*; e abordagem qualitativa, quanto ao problema de pesquisa. Como resultado, encontraram-se as variáveis que precisavam de atenção na organização, foi sugerida uma proposta de intervenção para solucionar tais problemas, aperfeiçoar os processos organizacionais e determinar quais serão os próximos passos da organização. Ademais, foi comprovada a importância do processo de mapeamento de informações quando utilizado como ferramenta de melhoria contínua e a necessidade de recursos para manter um setor preocupado com o uso das ferramentas de gestão concluindo-se assim, por meio das análises, que a organização precisa seguir um cronograma de melhorias para obter bons resultados e controle total de suas variáveis.

**Palavras-chave:** Diagnóstico Organizacional. Ferramentas de Gestão. Pequenas Empresas.

## **ABSTRACT**

In the year 2022, with technology advancing and markets developing, an organization that seeks to lead a healthy life needs to invest in intelligent management methods that provide indicators and enable better and more assertive decision-making, always following cost savings and the maximization of profits, but mainly seeking to guarantee the space and the best possible position in the market in which the organization is inserted and, in this way, to reach its objectives. Small companies normally do not have the resources and manpower available for creating and maintaining an organizational diagnosis sector, analyzing information and developing a strategic plan. Facing this problem in question, the present work aims to use management tools to carry out an organizational diagnosis. To achieve the proposed, quality management tools were used: SWOT matrix, Ishikawa Diagram, GUT matrix and 5W2H. We chose to study these four tools because they present different ways of processing information that can be complementary, and because they allow the study to be adapted to different small organizations that do not have the resources provided to carry out management work. As a methodology, the present work is characterized descriptive as to the objectives, case study as to the procedures, with the application of classes applied in loco and qualitative approach as to the research problem. As a result, the variables that needed attention within the organization were found, an intervention proposal was suggested to solve such problems, improve organizational processes and determine what the next steps for the organization will be. In addition, the importance of the information mapping process was proven when used as a tool for continuous improvement and the need for resources to keep a sector concerned with the use of management tools, thus concluding, through the analyzes, that the organization need to follow an improvement schedule to get better results and full control of your variables.

**Keywords:** Organizational Diagnosis. Management tools. Small business.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> - Modelo de diagnóstico organizacional	16
<b>Figura 2</b> - Matriz SWOT	17
<b>Figura 3</b> - Modelo de Diagrama de Ishikawa	19
<b>Figura 4</b> - Diagrama de Ishikawa para melhores resultados da organização.	31
<b>Figura 5</b> - Diagrama de Ishikawa para fidelização de clientes.	32

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Classificação de acordo com a metodologia GUT.	20
<b>Quadro 2</b> - Perguntas norteadoras para utilização da ferramenta 5W2H.	22
<b>Quadro 3</b> - Matriz SWOT.	30
<b>Quadro 4</b> - Metodologia GUT.	33
<b>Quadro 5</b> - Resultados da metodologia GUT.	33
<b>Quadro 6</b> - Ferramenta 5W2H.	35

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1	OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS .....	12
1.2	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES .....	13
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	14
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
2.1	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	15
2.2	FERRAMENTAS DE GESTÃO .....	16
<b>2.2.1</b>	<b>Matriz <i>SWOT</i> .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Diagrama de <i>Ishikawa</i> .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Matriz <i>GUT</i> .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.4</b>	<b><i>5W2H</i>.....</b>	<b>21</b>
2.3	TRABALHOS ANTERIORES .....	22
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>25</b>
3.1	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....	25
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	26
3.3	PROCEDIMENTO PARA COLETA E TRATAMENTO DE DADOS .....	26
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO E RESULTADOS .....</b>	<b>28</b>
4.1	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	28
<b>4.1.1</b>	<b>Matriz <i>SWOT</i> .....</b>	<b>28</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Diagrama de <i>Ishikawa</i> .....</b>	<b>31</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Matriz <i>GUT</i> .....</b>	<b>32</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Ferramenta <i>5W2H</i> .....</b>	<b>34</b>
4.2	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	37
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>39</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>41</b>
	<b>ANEXO 1 – Questionário .....</b>	<b>46</b>

<b>ANEXO 2 – Termo de consentimento.....</b>	<b>47</b>
--	-----------

## 1 INTRODUÇÃO

A competitividade é fator fundamental para a movimentação do mercado, porém ela pode ser acentuada por alguns motivos, como, por exemplo, os períodos de recessão desse mercado (NOVALSKI; FREITAS; BILLING, 2020). Visando garantir obtenção de vantagem competitiva, aumento da eficiência, melhoria de resultados e consequente sobrevivência, é dever de as organizações repensarem suas atitudes e buscarem uma nova maneira de posicionar-se no mercado, principalmente por meio do desenvolvimento de novas estratégias, como (i) desenvolvimento de um plano estratégico; e (ii) uso de ferramentas de gestão (PENHA; SILVA, 2019).

Diante desse cenário, é essencial que os gestores tenham conhecimento das informações da organização de um modo mais amplo, considerando tanto o ambiente interno, quanto o externo, para que seja possível definir estratégias e planejamento organizacional para determinar para onde querem ir e aonde querem chegar (VALENTE; BRASIL, 2019).

Para uma tomada de decisão tempestiva, prezando pelo aproveitamento de oportunidades, é importante a realização de um diagnóstico organizacional contínuo e perspicaz, por meio das qualidades essenciais que exigem essa função: diagnosticar e planejar (SILVA; CALAIS; SANTOS, 2021). É preciso que o gestor tenha controle sobre o desempenho dos processos da empresa, sabendo para onde deve direcionar esforços para correções de problemas pontuais ou de problemas estruturais ainda não resolvidos por falta de recursos ou de conhecimento, até a realização de um diagnóstico aprofundado (BATAGLIA; YU, 2008).

Após a realização do diagnóstico, o planejamento estratégico cumpre sua função ao realizar, por exemplo, um plano de ação para resolver problemas encontrados na organização ou para ser base de apoio na destinação de recursos de forma mais homogênea e satisfatória para os setores da empresa (GALDÁMEZ; CARPINETTI; GEROLAMO, 2009). Nesse contexto, a transformação das informações coletadas pode ser controlada por meio de mecanismos de gestão de qualidade, buscando melhorar continuamente seus processos e, assim, obter melhoria organizacional para crescer sua competitividade (GALDÁMEZ; CARPINETTI; GEROLAMO, 2009)

Os programas e ferramentas da qualidade são os instrumentos que permitem adequar as análises de gestão e trazer para o operacional os estudos realizados pelos gestores (ROSA *et al.*, 2020). No cenário atual, abrangido pela década de 2020, a rápida disseminação de

informações permite o conhecimento de diferentes ferramentas de diagnóstico e de planejamento já consolidadas e disseminadas no universo acadêmico, como demonstram Oliveira *et al.* (2011), Bristot *et al.* (2021) e Cavalcanti e Guerra (2019). Diante das opções, é necessário analisar a operação de cada uma e eleger qual a que melhor se encaixa nas necessidades da organização (OLIVEIRA *et al.*, 2011).

A marca Cidades Invisíveis, fundada em 2012, em Florianópolis, Santa Catarina, vende peças de roupas e acessórios desenvolvidos internamente e fabricados por terceiros, destacando-se principalmente por ter um olhar social, destinando todo seu lucro para o Instituto Cidades Invisíveis, ONG administrada pelo mesmo guarda-chuva da marca, que realiza ações sociais de impacto pelo Brasil (INVISÍVEIS, 2022).

O fato de a empresa manter o foco em destinar seus lucros para o auxílio de causas sociais fez com que mantivesse um quadro pequeno de funcionários e um orçamento baixo para folha salarial e setorização. Atualmente, não há um cargo ou uma pessoa responsável por realizar análises de informações e desenvolvimento de estratégias e planejamentos, o que pode ser prejudicial para o desenvolvimento da marca a médio e longo prazos.

Diante do exposto, a realização de um diagnóstico organizacional, com o uso de ferramentas de gestão, pode auxiliar na identificação de obstáculos nas atividades empresariais, analisar os motivos de sua existência e auxiliar no desenvolvimento de planos de ação para combatê-los. Dessa forma, o problema de pesquisa que norteia este trabalho é: **Como realizar um diagnóstico organizacional por meio de ferramentas de gestão aplicadas de modo acessível em pequenas empresas?**

## 1.1 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

O objetivo geral do presente estudo é utilizar ferramentas de gestão para realizar um diagnóstico organizacional. Para auxiliar o alcance do objetivo geral, foram estabelecidos como objetivos específicos:

- i. identificar pontos fortes e fracos da empresa, tanto interna, quanto externamente;
- ii. identificar as situações-problema ou de oportunidades da organização e suas respectivas causas-raiz;
- iii. priorizar as ações/resoluções dos problemas;
- iv. criar um plano de ação de melhoria.

## 1.2 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES

O diagnóstico organizacional é um mecanismo importante para verificar a situação de uma empresa, trazendo informações acerca dos problemas encontrados no processo por meio da coleta de informações (VERA *et al.*, 2019). Desse modo, é possível determinar um quadro para o problema e vislumbrar melhor qual é a situação real, quais pontos necessitam de atenção mais urgente, quais alterações trazem melhor resultado, ou seja, auxiliar os gestores para tomarem as melhores decisões possíveis (SANTOS, 2022).

Por mais que uma empresa tenha conhecimento de todas as suas variáveis internas, é necessário saber utilizá-las e inseri-las em um plano estratégico, pois tudo pode estar ocorrendo de acordo com o esperado em suas atividades, mas a organização pode vir a enfrentar dificuldades promovidas pelos fatores externos ao longo do tempo (VERA *et al.*, 2019). Desse modo, mais importante é a realização do diagnóstico organizacional para identificar em que ponto se está evoluindo e o que está estagnado, e assim poder estar mais bem preparado para as mudanças (SANTOS, 2022).

Diante do exposto, o presente trabalho justifica-se pelo desenvolvimento de um diagnóstico organizacional e da delimitação de estratégias contidas em um planejamento organizacional em uma empresa que, até então, não havia realizado esse tipo de atividade, colaborando assim para a evolução e o crescimento da empresa.

Ademais, a descrição e a elucidação de ferramentas da qualidade e de gestão, presentes neste trabalho, colaboram com estudos futuros e podem ser utilizadas por outras organizações de pequeno porte que não têm recursos suficientes para a implantação de um cargo de gestão e de análises de informações, auxiliando esse processo de análise (VENTURA; SUQUISAQUI, 2020).

No desenvolvimento deste estudo, busca-se demonstrar a utilização de ferramentas de gestão que podem ser desenvolvidas sem necessitar de um desembolso financeiro elevado e na necessidade de um número maior de funcionários para que isso ocorra. Tais aspectos são visualizados principalmente quando se trata de uma marca com finalidade social, permitindo que as empresas desse porte e com essa finalidade apresentem melhor organização, o que pode sinalizar um diferencial entre seus concorrentes.

Pesquisas realizadas na mesma temática, assim como os trabalhos de da Silva (2022) e de Santos (2022), demonstram que o planejamento estratégico, desenvolvido com base em um diagnóstico organizacional, é útil principalmente no que tange aos próximos passos da

empresa, ou seja, delinear um plano de ação é um dos passos mais certos para que a organização alcance seus objetivos. Conhecer seus objetivos e saber quais dificuldades poderão ser enfrentadas auxilia o desenvolvimento do trabalho independentemente dos objetivos, sejam eles a minimização dos pontos negativos, o fortalecimento dos pontos positivos, o aproveitamento das oportunidades oferecidas ou a redução dos riscos trazidos pelas ameaças (COSTA JUNIOR *et al.*, 2021; DA SILVA, 2022).

Dentro da temática da aplicação de ferramentas de gestão, o recorte de pesquisa parte de um estudo de caso, feito em 2022, referente a uma empresa localizada em Florianópolis, utilizando as ferramentas: *Matriz SWOT*, *Diagrama de Ishikawa*, *Matriz GUT* e *5W2H*.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em cinco capítulos: (i) Introdução, composta pela contextualização, problema e objetivos, justificativa e estrutura do trabalho; (ii) Referencial teórico, que traz informações e conceitos apresentados em outros estudos já publicados a fim de fundamentar o presente trabalho acerca de variáveis relevantes, como as ferramentas de gestão *Matriz SWOT*, *Diagrama de Ishikawa*, *Matriz GUT* e *5W2H*; (iii) Metodologia, que descreve os procedimentos metodológicos que foram escolhidos para a realização deste estudo; (iv) Apresentação e discussão e resultados, em que são evidenciados os resultados da pesquisa; e (v) Considerações finais deste trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho é sustentado pelos tópicos de (i) diagnóstico organizacional; (ii) ferramentas de gestão; e (iii) trabalhos anteriores.

### 2.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

O diagnóstico organizacional pode ser definido como um processo para medir a eficácia de uma organização a partir de uma perspectiva geral da empresa (VERA *et al.*, 2019). Esta eficácia pode ser mensurada por meio do impacto que o sistema da organização tem sobre seus indivíduos bem como por meio das capacidades organizacionais para o desempenho de tarefas (MANSILLA, 2015).

De acordo com Mansilla (2015) o diagnóstico organizacional trata-se de um processo de avaliação focado em um conjunto de variáveis que têm relevância central para a compreensão, previsão e controle do comportamento organizacional. Segundo o autor, este diagnóstico pode ser realizado tanto de uma perspectiva sistêmica, quanto focado em variáveis específicas que compõem o comportamento organizacional.

Do mesmo modo, Gomes *et al.* (2007) dividem o diagnóstico organizacional em dois níveis de realização, o diagnóstico geral, desenvolvido de maneira mais abrangente, com enfoque nas funções gerenciais e áreas da empresa, e o diagnóstico específico, que busca realizar a análise de informações setorizadas da empresa, como financeiro, produção e vendas.

Para Mendonça (2020), o diagnóstico organizacional é realizado por meio da análise de informações provenientes do ambiente externo, entretanto, de acordo o autor, mesmo que existam diferentes modalidades de diagnóstico empresarial, o processo, quando conduzido por elementos externos, normalmente, segue três etapas padronizadas (i) entrada na organização por meio do pedido de algum responsável interno; (ii) recolhimento e análise de informação; e (iii) devolução da análise com eventuais sugestões de mudança, considerando os objetivos propostos.

Kisil (1998) propôs um modelo de diagnóstico organizacional (Figura 1), o qual é dividido em quatro etapas (i) formulação do problema, em que são detectados possíveis problemas que afetam a organização, podendo ser internos ou externos; (ii) informações sobre o problema, utilizando um método de coleta de informações de acordo com a importância e observando os custos da operação; (iii) análise das informações, usando o conhecimento da

equipe para determinar e definir o problema e comparar com situações similares; e, (iv) sugestões para ações, em que identifica-se a melhor maneira de tratar o problema. Somente então, o processo do problema em questão é finalizado e é indicado que seja aplicado em outros problemas e no maior número de áreas possíveis da organização (KISIL, 1998).

**Figura 1** - Modelo de diagnóstico organizacional



**Fonte:** Kisil (1998, p. 24).

Por meio da análise modelo proposto por Kisil (1998), observa-se que o diagnóstico organizacional representa um processo de avaliação de uma empresa, que pode ser feito acerca dos aspectos gerais da empresa ou apenas sobre um setor específico, mas que normalmente é feito por um agente externo, mas com acompanhamento e suporte de agentes de dentro da empresa para obtenção de informações mais precisas (MENDONÇA, 2020).

Gomes *et al.* (2007), destaca alguns objetivos do diagnóstico organizacional, como detectar possíveis fatores limitantes da eficácia organizacional; avaliar a estrutura da organização, no intuito de reconhecer suas potencialidades e dificuldades; analisar os comportamentos, motivações e produtividade no trabalho; e buscar alternativas para a implementação de soluções para melhorar o desempenho da empresa.

## 2.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO

Diante de uma grande disponibilidade de técnicas de análises e diferentes modelos de tratamento de informações, o papel do gestor é identificar qual técnica atende os problemas presentes em sua organização, dependendo do nível de complexidade (SANTOS, 2020). A literatura aponta algumas ferramentas que podem ser utilizadas para facilitar o processo de diagnóstico e planejamento estratégico organizacional (CEMBRANEL; LOPES, 2016; FREITAS; PFITSCHER; BELAN, 2016; SANCHES, 2019). Tais ferramentas são abordadas nesta seção.

### 2.2.1 Matriz SWOT

Segundo Santos (2020), a Matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) é uma técnica da Administração que foi criada, por meados de 1960 por professores universitários, pelo estudo das 500 maiores organizações estadunidenses. O autor também menciona que, em seu princípio, foi idealizada para grandes empresas, mas atualmente tem sido utilizada em todos os tipos de organização. É uma técnica considerada de fácil aplicação, porém, exige grande atenção na seleção e coleta de dados.

Ahlstrand, Lampel e Mintzberg (2000) descrevem a Matriz SWOT como uma ferramenta utilizada na identificação do posicionamento da organização em seu ambiente empresarial para determinar as capacidades internas e possibilidades externas. A Figura 2 demonstra os quatro aspectos que guiam o desenvolvimento dessa técnica. Trata-se de uma análise relevante para o início do planejamento estratégico, tendo em vista que permite identificar as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças da organização. Além de ser abrangente, possui baixo custo, o que a faz ser utilizada por muitas organizações, independentemente de seu tamanho ou orçamento (APPIO *et al.*, 2009).

Por meio da análise do ambiente interno é possível que a empresa vislumbre suas forças e fraquezas, fazendo com que ela foque em potencializar estes pontos positivos e inclusive fazer uso deles para elaborar estratégias para minimizar ou até mesmo eliminar suas fraquezas (SILVA *et al.*, 2011). Já as variáveis do ambiente externo contribuem para o gestor visualizar até onde sua empresa pode chegar ou crescer aproveitando oportunidades, bem como, de que modo as mudanças no ambiente em que ela está inserida podem influenciar nos seus resultados (KOTLER, 2000).

**Figura 2** - Matriz SWOT



**Fonte:** Casarotto (2019).

As forças e as fraquezas, encontradas no ambiente interno da empresa, são oriundas da reflexão dos membros organizacionais (FERNANDES, 2012). As forças representam o que a empresa possui de positivo para enfrentar suas dificuldades, o mercado e seus competidores, e deve destacar as características que sejam as mais distintivas possível de seus concorrentes (VENTURA; SUQUISAQUI, 2020). Por outro lado, as fraquezas são aspectos que podem prejudicar, ou ainda, interferir de modo negativo na organização, pontos que visivelmente necessitam melhoria. Estas fraquezas podem ser encontradas em qualquer âmbito da empresa, e devem ser listadas apenas se apresentarem potencial para influenciar negativamente no negócio (FERNANDES, 2012).

As oportunidades são os pontos positivos que o ambiente externo oferece para organização (VENTURA; SUQUISAQUI, 2020). Entretanto, vale ressaltar que a oportunidade também está disponível para as organizações concorrentes e pode ser aproveitada por outra empresa ou capturada parcialmente. Estas oportunidades podem estar relacionadas com clientes de outras empresas, novos mercados, mudanças na legislação, entre outros fatores. Ou seja, se trata de uma situação, pode contribuir para que a empresa alcance objetivos e melhore seu desempenho (FERNANDES, 2012).

Ao contrário disso, a ameaça tem o potencial de prejudicar a organização e seus objetivos, e da mesma forma que a oportunidade, pode ser representada pelo fortalecimento de outras empresas, mudanças na legislação, entre outros. Deste modo, é necessário que seja identificada para que possa ser mantida à distância segura e não afete os passos da organização (FERNANDES, 2012).

De acordo com Da Costa Júnior *et al.*, (2021), determinadas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, podem possuir natureza complexa e multifacetada, ou seja, podem, em um primeiro momento, parecer se encaixar em mais de uma categoria. O autor complementa que, por isso, é importante o debate dentro da organização para definição da categoria de melhor encaixe para que o planejamento estratégico e a tomada de decisão sejam feitos da maneira mais assertiva possível.

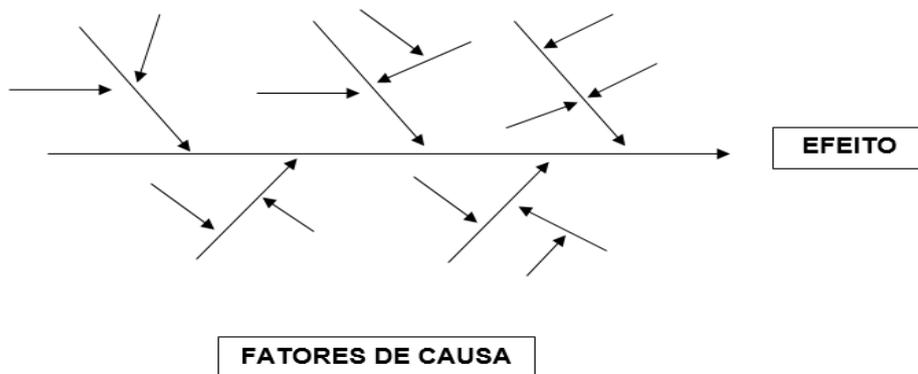
### **2.2.2 Diagrama de *Ishikawa***

O Diagrama de *Ishikawa*, ou espinha de peixe, como também é conhecido por conta de sua representação gráfica, é uma ferramenta que tem papel relevante na identificação da causa raiz de problemas em que a organização está envolvida. Por ser uma ferramenta

abrangente, pode ser utilizada tanto em processos específicos quanto em problemas organizacionais genéricos (LIMA, 2014).

A metodologia desta ferramenta consiste em realizar uma análise que permita a representação de fatores de influência (causas) sobre um determinado problema (efeito). Ou seja, o utilizador da ferramenta deve elencar um problema a ser estudado e construir o diagrama agrupando as causas, que normalmente são divididas nos tópicos mão de obra, método, matéria prima, medida e meio ambiente, construindo-se assim a ‘espinha de peixe’ (SANCHES, 2019). A Figura 3 mostra a forma de estruturação do Diagrama de *Ishikawa*.

**Figura 3** - Modelo de Diagrama de *Ishikawa*



**Fonte:** EPG (2009) adaptada.

Junior (2010) utilizou o Diagrama de *Ishikawa* para verificar as principais causas de um problema previamente determinado da empresa estudada. Foi priorizada a agilidade ao invés da precaução, após a verificação das causas seguiu para um plano de ação. Determinaram-se algumas causas, consideradas solucionáveis pelo grupo de trabalho, para terem enfoque em sua resolução, ou seja, não foram utilizadas ferramentas auxiliares para a determinação de outras causas e problemas que pudessem ser considerados de maior gravidade e que poderiam apresentar riscos se acaso não fossem solucionadas em curto prazo.

Silva *et al.* (2021) aplicaram esta ferramenta diretamente ao sistema de produção principal de uma organização e concluíram em sua análise que o diagrama possibilitou identificar os principais fatores que prejudicavam o processo de produção da empresa. Utilizando a ferramenta e analisando os dados da empresa em questão, obtiveram ainda mais assertividade no momento de identificar as causas principais do problema.

Diante do exposto, o diagrama de pode ser considerada a ferramenta de maior visualização das variáveis e por isso, seu uso possibilita clarear a visão do gestor sobre as causas de um problema específico e identificar a raiz que necessita ser tratada (DIAS, 2019). Entretanto, é importante salientar a utilização dessa ferramenta em conjunto com outras técnicas contábeis, para que se possa determinar quais problemas necessitam mais atenção e quais as causas impactam mais em cada problema, pois o diagrama em si não cumpre estas funções (DIAS, 2019).

### 2.2.3 Matriz *GUT*

A Matriz *GUT* é assim nomeada pelo fato de ser uma sigla de três palavras: gravidade, urgência e tendência. Como seu próprio nome indica, esta ferramenta avalia e atribui valores segundo os três parâmetros que compõe sua sigla, realizando um somatório e evidenciando qual fator necessita maior priorização e urgência na resolução dos problemas (CEMBRANEL; LOPES, 2016). Normalmente, é empregada em problemas menos complexos e associada a outros métodos de análise, pois é voltada para a identificação e hierarquização de causas, ou seja, após identificados os problemas por técnicas como o diagrama de Ishikawa, por exemplo, a Matriz *GUT* classifica cada causa de maneira isolada por nível de gravidade e prioridade, urgência e tendência (KETTINGER; TENGER; GUHA, 1997).

Determinar metas ou elencar prioridades por meio da utilização da Matriz *GUT*, além da priorização de ações, se mostra muito eficiente na visualização do nível de melhoria da organização como um todo ou de um processo em questão (BEHR; ESTABEL, 2008). Estas determinações são feitas por meio da análise do impacto que um problema pode causar no processo produtivo ou nas pessoas relacionadas com ele, na determinação de urgência ou brevidade para a solução de tal questão, mas principalmente, visando o benefício exposto, na tendência ou na apresentação de melhoria ou não de tal situação (NASCIMENTO, 2010). O Quadro 1 detalha a pontuação recebida para cada nível de classificação dos três fatores analisados pela Matriz *GUT*.

**Quadro 1** - Classificação de acordo com a Matriz *GUT*.

Gravidade		Urgência		Tendência	
1	Sem gravidade. Dano mínimo.	1	Longuíssimo prazo. (Dois ou mais meses)	1	Sem tendência de piorar.
2	Pouco grave. Dano leve.	2	Pouco urgente. Longo prazo. (Um mês)	2	Vai piorar em longo prazo.

3	Grave. Dano regular.	3	Urgente. Prazo médio. (Uma quinzena)	3	Vai piorar em médio prazo.
4	Muito grave. Grande dano.	4	Muito urgente. Curto prazo. (Uma semana)	4	Vai piorar em curto prazo.
5	Extremamente grave. Dano gravíssimo.	5	Extremamente urgente. Imediatamente. (Está ocorrendo)	5	Se não for desenvolvido, piora imediatamente.

**Fonte:** Cembranel e Lopes (2016) adaptado de Behr e Estabel (2008).

Mesmo sendo vista como uma metodologia desenvolvida para a determinação de prioridades das situações encontradas no diagnóstico estratégico, a Matriz *GUT* pode ser utilizada para a determinação da postura estratégica da organização, orientando o processo de decisão e a solução dos problemas (CUNHA, 2010). Dessa forma, pode-se observar que é uma ferramenta interessante e tem seus resultados comprovados, principalmente ao ser usada em conjunto à outras ferramentas (SOUSA *et al.*, 2017).

Baseando-se no estudo de Salgado *et al.* (2013), no presente trabalho, a Matriz *GUT* se mostra de uso muito interessante na análise de informações obtidas por meio do questionário, em que a partir das respostas pode-se determinar quais são os pontos que necessitam ser analisados com maior urgência e quais impactam de forma mais significativa no sucesso da organização.

#### 2.2.4 5W2H

A técnica *5W2H* tem essa nomenclatura baseada nas sete questões que regem o desenvolvimento da ferramenta, por ter sido desenvolvida na língua inglesa, possui cinco questões que iniciam com W (*What, When, Where, Why, Who*) e duas questões iniciadas por H (*How, How much*), construindo o nome do método *5W2H* (HAAS; TREIN; RODRIGUES, 2013).

Tais perguntas tem o objetivo de mapear as atividades e encontrar soluções para a sua realização ou para algum problema que esteja impedindo a realização correta de alguma atividade (VENTURA; SUQUISAQUI, 2020). Este mapeamento é realizado por meio da criação de um formulário em forma de quadro para que a visualização das respostas acarrete a elaboração de um plano estruturado para a execução e o controle de tarefas, atribuição de responsabilidades, determinação de um método para execução, encontro do motivo, dos custos e dos prazos das operações (HAAS; TREIN; RODRIGUES, 2013).

A técnica é uma ferramenta utilizada para analisar as sete circunstâncias que influenciam a produção ou as atividades da organização. De acordo com a explicação do funcionamento dessa ferramenta, é fácil compreender por que ela é muito utilizada na elaboração de planos de negócio, na gestão de projetos e na análise de negócios, pois apesar de ter grande simplicidade em seu funcionamento, é clara e objetiva na orientação de qual ação deve ser tomada (FREITAS; PFITSCHER; BELAN, 2016). Ao elaborar um plano de ação com o auxílio da ferramenta *5W2H*, deve-se responder os questionamentos que estão expostos no Quadro 2.

**Quadro 2** - Perguntas norteadoras para utilização da ferramenta *5W2H*.

<i>What</i>	O que deve ser feito?	A ação em si
<i>Why</i>	Por que esta ação deve ser realizada?	O objetivo
<i>Where</i>	Quem deve realizar a ação?	Os responsáveis
<i>When</i>	Onde a ação deve ser executada?	A localização
<i>Who</i>	Quando a ação deve ser realizada?	Tempo ou condição
<i>How</i>	Como deve ser realizada a ação?	Modo, meios, métodos e etc.
<i>How Much</i>	Quanto será o custo da ação a realizar?	Custo, duração, intensidade, profundidade, nível de detalhamento e etc.

**Fonte:** adaptado de Freitas, Pfitscher e Belan (2016) apud Lerípio (2001).

O *5W2H* se mostra de grande valia ao auxiliar o gestor em suas atividades fazendo com que sejam implementadas melhorias, tanto interna quanto externamente e que tragam benefícios para a instituição e conseqüentemente para seus *stakeholders* (LEITE; PIFTSCHER; NUNES, 2011).

### 2.3 TRABALHOS ANTERIORES

Além da conceituação das ferramentas de gestão, torna-se interessante a análise dos resultados de trabalhos anteriores que envolveram os instrumentos aqui descritos. Cevada e Damy-Benedetti (2022, p. 9) apresentam a utilização da Matriz *GUT* nos processos de auditoria e concluem que:

Apesar de ser uma ferramenta que não requer investimento e ser bem simples de utilizá-la, a Matriz *GUT* faz com que as tomadas de decisão sejam mais precisas e claras. Percebe-se também que a importância das ferramentas da qualidade está no auxílio que as mesmas dão, desde a identificação de problemas, até a ordem de resolução dos mesmos, trazendo benefícios para a empresa, sendo eles na forma financeira ou de gestão de tempo [...] Com a análise realizada através de uma auditoria interna ou externa, aliada aos três fatores da Matriz *GUT*, ambos os setores de uma mesma empresa, tanto técnico quanto administrativo, conseguem visualizar a

priorização da solução de problemas, podendo investir maior tempo e orçamento na resolução de problemas com maiores prioridades.

Já Fernandes (2012) visando a elaboração de estratégia com a utilização da análise da Matriz *SWOT* relata que a evolução na área da gestão está diretamente relacionada com os resultados obtidos no processo de tomada de decisão a partir do conhecimento e da interpretação das informações. Mesmo que não haja nenhuma ferramenta que possibilite o conhecimento exato do futuro, o uso de ferramentas auxilia no conhecimento do ambiente externo em certo momento. Para Fernandes (2012) a Matriz *SWOT* mostrou-se a ferramenta mais adequada diante da intenção de conhecimento das condições futuras e das possíveis reflexões que podem ser feitas a partir da interpretação dos resultados, como o conhecimento das forças e das fraquezas, além da captura das oportunidades e a redução das ameaças.

Da Costa Júnior *et al.* (2021) também aplica a Matriz *SWOT* e as suas subdivisões em busca de uma inovação conceitual e corroborou com os resultados obtidos por meio da aplicação desta ferramenta, demonstrando que seu uso faz com que o processo de tomada de decisão se torne mais robusto e que sugira mudanças importantes, tanto estruturais quanto de processo. Dessa forma, a utilização da ferramenta de gestão Matriz *SWOT* resulta em uma empresa com vantagem competitiva e que passa a ter suas forças alinhadas com o mercado externo.

Os diferentes trabalhos demonstram as possíveis áreas que as ferramentas de gestão podem ser aplicadas. Novaski, Freitas e Billig (2020) inserem no universo de uma empresa de panificação a Matriz *GUT* e obtêm como resultado benefícios nos âmbitos de organização e de melhoria dos processos e da qualidade por meio do mapeamento de processo que é resultante da aplicação da matriz. Outros pontos positivos da utilização desta ferramenta de gestão é o conhecimento detalhado das variáveis pelos funcionários, a identificação das falhas que podem afetar o desempenho além da possibilidade de correção. Ademais, concluiu-se que a Matriz *GUT* é uma ferramenta de grande acessibilidade e ótimos resultados.

A quantidade de trabalho no universo das ferramentas de gestão é vasta, entretanto, esta sessão visa expor o resultado de alguns trabalhos desenvolvidos nesse campo. Sendo assim, para finalizar, Ventura e Suquizaqui (2020) realizaram a análise de consórcios de resíduos por meio da utilização das ferramentas *SWOT* e *5W2H*. As duas ferramentas foram utilizadas com objetivos distintos, assim, a Matriz *SWOT* resultou na identificação das limitações e quais eram

as potencialidades de implementação e de consolidação das organizações em questão, enquanto a ferramenta *5W2H* auxiliou nas possíveis ações a serem tomadas para melhores resultados.

### 3 METODOLOGIA

Com objetivo de detalhar a maneira escolhida para solucionar o problema do presente trabalho, neste capítulo, serão descritos o delineamento metodológico do trabalho, os métodos de coleta de dados e as estratégias selecionadas para conduzir o fechamento acerca do tema proposto. Para obter melhor entendimento desta seção, dividiu-se em: enquadramento metodológico, caracterização da empresa e procedimento para coleta e tratamento de dados.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O presente estudo consiste em pesquisa aplicada de caráter descritivo. De acordo com Appolinário (2012) este tipo de método é utilizado quando se busca descrever uma realidade sem que se tenha nenhum tipo de intervenção. Assim, a utilização de ferramentas já conhecidas e validadas é importante para alcançar o objetivo da pesquisa.

Os resultados serão apresentados de forma qualitativa por meio de coleta de informações de fontes primárias. A forma qualitativa considera a participação do pesquisador na produção do conhecimento e não julga seu envolvimento como ponto interferente no processo. A subjetividade do pesquisador e dos agentes do objeto de estudo tornam-se parte do processo de pesquisa. Para Flick (2008, p. 25) “as reflexões dos pesquisadores sobre suas próprias atitudes e observações em campo, suas impressões, irritações, sentimentos, etc., tornam-se dados em si mesmos, constituindo parte da interpretação”.

A determinação do uso de pesquisa qualitativa é favorecida quando o pesquisador se depara com duas situações: um problema com pouco estudo preliminar, fazendo com que a pesquisa se torne de cunho exploratório, e a busca de uma maior compreensão do fenômeno como um todo em um trabalho de caráter descritivo. A metodologia qualitativa também demonstra melhores resultados quando a preocupação do entendimento das relações sociais e culturais são consideradas prioridades dentro de uma organização (GODOY, 1995).

A pesquisa se qualifica como um estudo de caso, o qual é definido por Yin (2010) como uma investigação prática que analisa de maneira intensiva um determinado caso em seu contexto real. Apesar de estar relacionado com apenas uma etapa do ciclo de vida de uma empresa, o estudo de caso tem como objetivo a obtenção de modo mais profundo possível de todas as informações de uma empresa ou qualquer outra unidade social para o entendimento dos acontecimentos já passados e enfrentados por ela e os motivos para terem sido realizados

de tal maneira, a fim de evidenciar sua identidade e suas características próprias (MOLL; MAJOR; HOQUE, 2006, YIN, 2010).

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto trata-se de uma organização considerada pelos seus fundadores como social. Embora a empresa atue em duas frentes, nesta pesquisa serão evidenciados aspectos relacionados a atividade de desenvolvimento de uma marca de roupas e acessórios.

No ano de 2012, deu-se início a venda de camisetas, sem contar com espaço físico determinado, com o objetivo de angariar recursos para famílias de comunidades da grande Florianópolis. Atualmente, a marca possui dois pontos físicos de comercialização de seus produtos, que expõe e vende a marca, trabalhando de forma consignada. Além disso, as vendas de roupas e acessórios também ocorrem de forma online, através de site próprio e por atendimento via *WhatsApp*.

A empresa realiza suas atividades sem contar com um setor ou colaborador responsável pela análise das informações e desenvolvimento de atividades de diagnóstico organizacional e planejamento estratégico, não possuindo utilização de nenhuma ferramenta de gestão. Deste modo, ter conhecimento das informações organizacionais desde o momento da sua criação é importante para a compreensão da situação atual e de onde é possível chegar.

### 3.3 PROCEDIMENTO PARA COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

A coleta das informações foi realizada por meio de um questionário ao fundador e ao diretor administrativo financeiro. As perguntas foram direcionadas aos colaboradores destas duas funções visando o maior detalhamento de informações possíveis, devido ao fato de o diretor possuir participação ativa na organização, juntamente com seu fundador.

O questionário foi enviado por e-mail à organização, as questões realizadas e respostas obtidas podem ser verificadas no anexo 1. Já o anexo 2 demonstra o termo de consentimento livre e esclarecido, o qual explica aos respondentes que sua participação é voluntária e o propósito da pesquisa, o qual foi assinado pelos respondentes.

Após a aplicação do questionário, a análise dos dados foi feita para: 1) criação e análise da Matriz *SWOT*; 2) seleção dos principais problemas identificados na organização; 3) análise individual destes problemas por meio do Diagrama de *Ishikawa*; 4) denominação de valores para a Gravidade, Urgência e Tendência de cada problema, possibilitando assim a criação da

Matriz *GUT*; e, 5) proposta de resolução dos principais problemas da organização através da aplicação da ferramenta *5W2H*.

Para elaboração dos quadros apresentados nestas análises foi utilizada a ferramenta Microsoft Excel.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO E RESULTADOS

A empresa objeto deste trabalho, é uma marca de roupas e acessórios que possui como diferencial a causa social, localizada no município de Florianópolis – SC, inserida no mercado há pouco mais de 10 anos. Para se ter conhecimento de onde é possível chegar é importante identificar as informações organizacionais que compõem a situação atual da empresa. Como forma de obtenção destas informações foi aplicado um questionário ao diretor administrativo financeiro da empresa com questões relacionadas a diferentes temas objetivando a compreensão principalmente dos pontos positivos e negativos.

Após o conhecimento dos pontos que necessitam melhoria o emprego de ferramentas de gestão de qualidade é uma das melhores maneiras de encontrar a causa dos problemas. Para o desenvolvimento do primeiro objetivo específico deste trabalho, a realização de um diagnóstico organizacional da empresa estudada, foram aplicadas as seguintes ferramentas de gestão de qualidade: Matriz *SWOT*, Diagrama de *Ishikawa*, a Matriz *GUT* e por fim, a ferramenta *5W2H*.

### 4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

#### 4.1.1 Matriz *SWOT*

A Matriz *SWOT* visa analisar de maneira integrada os aspectos mais importantes na caracterização da organização em relação a sua posição estratégica. O uso dessa ferramenta, é feito tanto para produtos quanto para serviços e tem como benefício a facilidade de aplicação, porém, a subjetividade do julgamento e a dificuldade em distinção dos fatores internos e externos pode ser um ponto negativo.

O Quadro 3, apresenta o resultado da construção da Matriz *SWOT* e possibilita melhor visualização de informações importantes sobre a situação atual da empresa, sendo elas: força, fraquezas, de maneira interna, e oportunidades e ameaças, de maneira externa.

Após o desenvolvimento da Matriz *SWOT*, onde foi possível a determinação dos pontos positivos e negativos presentes nos ambientes interno e externo, torna-se interessante a aplicação do Diagrama de *Ishikawa*, visando a determinação das possíveis causas para um chamado efeito. Chama-se efeito, pois essa ferramenta pode ser aplicada tanto frente a um

problema, objetivando a sua solução, quanto a um efeito positivo, como forma de incorporação ao processo (MELLO, 2017).

Quadro 3 - Matriz SWOT

	<b>Fatores positivos</b>	<b>Fatores negativos</b>
	<b>Força (<i>Strengths – S</i>)</b>	<b>Fraquezas (<i>Weaknesses – W</i>)</b>
Fatores Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apelo social da marca;</li> <li>- Retorno social para a comunidade e a população;</li> <li>- Modelo de negócio que a empresa opera (loja <i>showroom</i> e venda on-line);</li> <li>- Entrega rápida e com valor atrativo para clientes da mesma cidade;</li> <li>- Equipe de colaboradores capazes, motivados e engajados principalmente com o resultado para a causa social;</li> <li>- Produtos de alta qualidade com preços competitivos;</li> <li>- Estratégias de vendas que aumentam o fluxo em períodos determinados;</li> <li>- Participação ativa em eventos sociais e leilões que o Instituto promove;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de recurso para contratação de novos funcionários para maior divisão de tarefas;</li> <li>- Falta de estruturação e necessidade de melhor setorização de serviço para os colaboradores;</li> <li>- Carência de um estudo e desenvolvimento de orçamento em busca de melhores remunerações;</li> <li>- Inexistência de um setor de controle de informações e planejamento;</li> <li>- Precariedade no controle e planejamento da produção e cumprimento com as datas de lançamento das coleções;</li> <li>- Necessidade de um melhor planejamento que conquiste menores custos de compra e de produção;</li> <li>- Necessidade de métodos de divulgação da marca e estratégias de vendas;</li> <li>- Falta de uma estratégia de fidelização de clientes;</li> <li>- Falta de estratégias para redução de custo;</li> <li>- Localização que não favorece o atingimento de maiores públicos;</li> <li>- Necessidade de implantação de um mecanismo de recolhimento de <i>feedback</i> dos clientes;</li> <li>- Controle de estoque precário.</li> </ul>
	<b>Oportunidades (<i>Opportunities – O</i>)</b>	<b>Ameaças (<i>Threats – T</i>)</b>
Fatores externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presença nas redes sociais sendo expandida;</li> <li>- Rede de apoiadores fidelizada pelo plano de doação mensal;</li> <li>- Investidores que buscam causas sociais;</li> <li>- Marcas ou lojas de departamento interessadas em apoiar ou revender as peças da organização objeto de estudo;</li> <li>- Espaço no mercado disponível por falta de concorrentes diretos;</li> <li>- Associação da imagem da marca com as experiências culturais e sociais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marcas de roupas mais preocupadas com o <i>design</i> das peças e acompanhamento das tendências;</li> <li>- Marcas com maiores diversificações de produtos;</li> <li>- Concorrência indireta composta por marcas de médio e grande porte;</li> <li>- Preço flutuante dos produtos e das matérias primas;</li> <li>- Clientes não fidelizados que podem buscar outras marcas;</li> <li>- Empresas que apresentam melhor logística de entrega;</li> </ul>

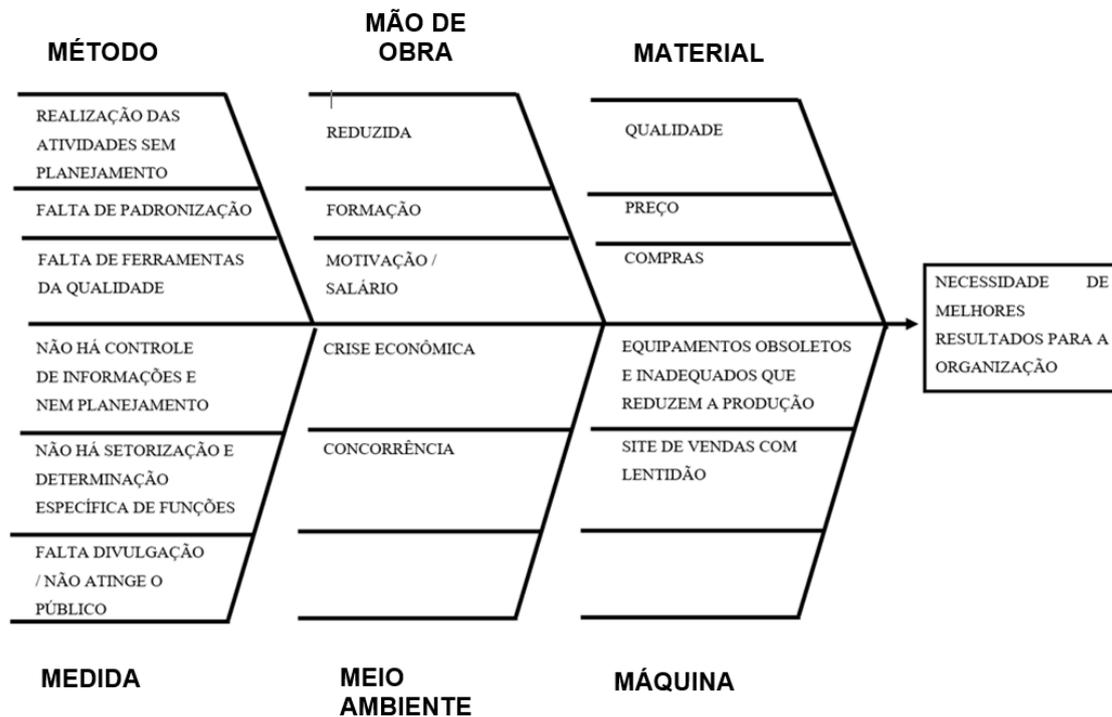
Fonte: O Autor (2022).

No preenchimento da Matriz *SWOT*, foi constatado um número relevante de fatores considerados negativos, superior às demais classificações, e que em sua maioria são resultantes da falta do conhecimento de informações, da organização e do planejamento da organização. Apesar disso, a empresa apresenta fatores positivos, considerados como força, e fatores de oportunidade interessantes, que demonstram que as atividades podem apresentar bons resultados a partir da melhoria e da solução dos problemas atuais.

#### 4.1.2 Diagrama de *Ishikawa*

O Diagrama de *Ishikawa* pode ser aplicado diversas vezes em uma organização, pois pode ser utilizado como um todo ou para uma questão em específico. Para sua construção é necessária a observação de seis “M”, sendo eles: materiais, métodos, mão-de-obra, máquinas, meio ambiente e medidas. De acordo com as informações obtidas, pode-se analisar o Diagrama *Ishikawa*, na Figura 4, o desenvolvido para os problemas como um todo da organização.

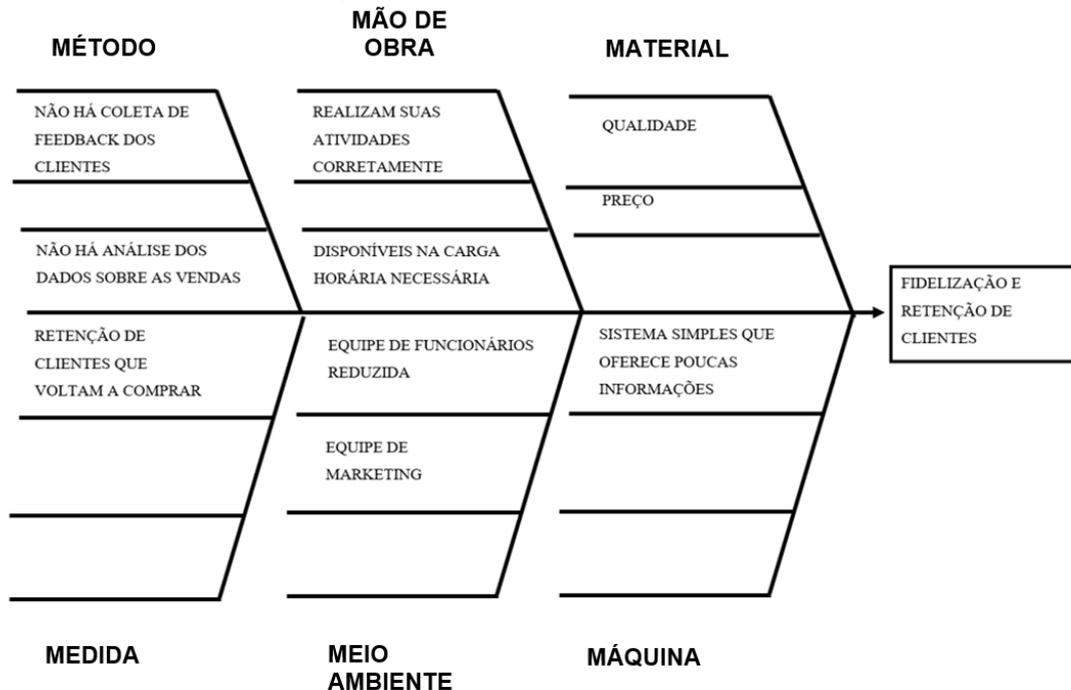
**Figura 4** - Diagrama de *Ishikawa* para a organização.



Fonte: O Autor (2022).

O Diagrama de *Ishikawa* também pode ser utilizado para um objetivo positivo em que deseja sua implementação, como a fidelização de clientes, como se pode observado na Figura 5.

**Figura 5** - Diagrama de *Ishikawa* para fidelização de clientes.



**Fonte:** O Autor (2022).

Após o desenvolvimento das ferramentas de gestão de qualidade, Matriz *SWOT* e Diagrama de *Ishikawa*, os pontos fortes e os pontos fracos da organização vieram a luz, entretanto diante de tantas ações que podem ser tomadas para a melhoria dos resultados da empresa, é fundamental a classificação dessas tarefas por prioridades.

#### 4.1.3 Matriz *GUT*

A matriz *GUT* avalia e atribui valores aos eventos elencados de acordo com um parâmetro de gravidade, urgência e tendência, e desta forma, classifica as ações por ordem de prioridade, ou seja, é uma ferramenta utilizada para priorizar as ações dos gestores no processo de atingir das metas (CEMBRANEL; LOPES, 2016).

Como forma de priorizar os problemas, eles são distribuídos na matriz, de modo que compreenda os três fatores: Gravidade, Urgência e Tendência e, a cada um destes, é atribuída uma pontuação que varia de 1 a 5, sendo 1 o menor grau de risco e 5 o maior. Após a avaliação

de cada problema, somam-se os pontos determinados a cada um. O resultado do somatório irá demonstrar a ordem de prioridade dos itens, sendo que o maior valor será o problema que necessita uma resolução mais urgente, ou seja, é o primeiro que precisa ser solucionado (GERVÁSIO; PIERRE, 2021). O quadro 4 demonstra a Matriz *GUT* aplicada nas tarefas de melhorias definidas a partir do desenvolvimento da Matriz *SWOT* e do Diagrama de *Ishikawa*.

**Quadro 4 - Matriz *GUT***

<b>Ação</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>	<b>Total</b>
Elaboração do orçamento visando as necessidades.	4	4	3	11
Criação de um departamento de controle de informações e planejamento	4	3	3	10
Implantação de ferramentas da qualidade	3	3	3	9
Capacitação dos colaboradores	1	1	2	4
Método de coleta de <i>feedback</i> dos clientes	2	2	2	6
Planejamento e divulgação das coleções	4	3	3	10
Buscar apoio de outras organizações / colaboradores	3	3	3	9

**Fonte:** O Autor (2022).

A partir da construção do quadro de acordo com a Matriz *GUT*, pode-se estabelecer a ordem de prioridade das ações (Quadro 5). Encontrar o grau de prioridade de execução das tarefas é muito importante para o planejamento estratégico da organização, pois, dessa forma, é possível desenvolver um plano de ação. Esse plano, além de promover organização, auxilia os gestores terem controle das atividades, acompanhando de forma visual as suas realizações.

**Quadro 5 - Resultados da Matriz *GUT***

<b>Ordem</b>	<b>Ação</b>	<b>Total</b>
1	Elaboração do orçamento visando as necessidades.	11
2	Criação de um departamento de controle de informações e planejamento. Planejamento e divulgação das coleções.	10
3	Implantação de ferramentas da qualidade. Buscar apoio de outras organizações / colaboradores.	9
4	Método de coleta de <i>feedback</i> dos clientes.	6
5	Capacitação dos colaboradores.	4

**Fonte:** O Autor (2022).

Pode-se observar como ação de maior prioridade a elaboração do orçamento visando as necessidades, e de menor prioridade a capacitação dos colaboradores. Importante entender que a ação de maior prioridade está relacionada com o fato de ser necessária justamente para

que haja recursos que possibilitem o planejamento para realização de outras ações que solucionem problemas de menor prioridade.

#### **4.1.4 Ferramenta 5W2H**

Para finalizar o processo de análise de dados foi elaborado um plano de ação por meio da adoção da ferramenta *5W2H*. Além de proporcionar melhor visualização das atividades que precisam ser executadas e os responsáveis por cada uma delas, a utilização da ferramenta *5W2H* é uma maneira para um melhor controle das tarefas pelos gestores, devido a organização e padronização das ações e pode ser observada no Quadro 6. O planejamento de datas no quadro proposto pela ferramenta *5W2H* foi realizado considerando-se aceitação do projeto pelos gestores e autorização para a implementação das ferramentas de controle imediatamente.

Vale ressaltar que a execução de algumas ações é um processo contínuo, como a capacitação dos colaboradores. Deve-se dar um prazo para o início desta atividade devido a elaboração do treinamento de acordo com as mudanças que irão ocorrer na organização, entretanto, deve-se respeitar o planejamento e realizá-lo trimestralmente.

Este plano de ação foi desenvolvido por meio da interpretação das informações recolhidas das respostas ao questionário feito por membro da empresa, utilizando uma associação de ferramentas da qualidade Matriz *SWOT*, Diagrama de *Ishikawa*, Matriz *GUT* e *5W2H*, para a identificação de ações, projetos e investimentos necessários visando a redução dos pontos fracos da organização e consequente potencialização do desempenho da empresa.

**Quadro 6 - Ferramenta 5W2H**

<b>O que?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto?</b>
Elaboração do orçamento visando as necessidades.	Gestores	Na organização	Imediatamente	Necessidade de organização dos recursos para a criação de setores.	Reunião entre os gestores para análise da situação financeira para determinação e destinação de valores para áreas e ações específicas.	Não se aplica
Criação de um departamento de controle de informações e planejamento	Gestores	Na organização	Imediatamente	Necessidade de análise das informações organizacional para tomada de ações mais assertivas	Reunião entre os gestores; irão definir quais as necessidades para a criação de um departamento de controle e planejamento; ex: quais características necessárias para o funcionário responsável.	Salário de um funcionário para este setor
Planejamento e divulgação das coleções	Marketing	Na organização	Imediatamente	Um cronograma de lançamento irá reger todas as atividades da organização impedindo que existam atrasos	Atividades do setor de Marketing; Criação de um cronograma de lançamento das coleções o qual deverá obrigatoriamente ser atendido e ações de divulgação das datas e do que pode se esperar da coleção.	Não se aplica
Implantação de ferramentas da qualidade	Setor contábil	Na organização	Um mês após a criação do departamento de controle	Formas de recolher as informações e filtrá-las	Atividades do setor contábil; Coleta de informações da organização e interpretação através do uso das ferramentas: Matriz SWOT, Diagrama de Ishikawa; 5W2H e Matriz GUT	Não se aplica
Buscar apoio de outras organizações / colaboradores	Marketing	Em todos os meios	Um mês após a criação do departamento de controle	Atender a necessidade de colocar as contas em dia e	Atividades do setor de Marketing; Conversas com outras organizações que	Não se aplica

				reestruturar a empresa em busca de melhores resultados	possui o apelo social a fim de encontrar parceiros e auxílio, principalmente financeiro, de colaboradores com o projeto.	
Método de coleta de <i>feedback</i> dos clientes	Marketing	Na organização	Após a setorização do marketing	Atualmente não se tem conhecimento da opinião dos clientes e por isso não se pode traçar um caminho para melhorias	Atividades do setor de Marketing; Criação de um método de recolhimento de opinião de clientes no pós-compra, a fim de controlar a satisfação com o produto, sua fidelização, entre outros.	Não se aplica
Capacitação dos colaboradores	Gestores	Sala de treinamento	Trimestralmente	Visando o nivelamento de informações sobre os procedimentos adotados na organização	Treinamentos de 3 horas a cada 3 meses; Treinamento voltado para ensinar e atualizar sobre as estratégias e tarefas da organização de acordo com os objetivos a serem alcançados.	Não se aplica

**Fonte:** O Autor (2022).

## 4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Diante dos resultados apresentados pelas análises realizadas, é necessária a execução das ações propostas que estão diretamente relacionadas à falta de planejamento e de controle de informações, resultando na inexistência de embasamento para a tomada de decisão por parte dos gestores.

A organização tem como principal e fundamental ponto positivo o apelo social da marca e o retorno para a comunidade e para a população em geral, associado à participação ativa em eventos sociais e leilões que o Instituto promove, alavancando o número de vendas da marca. Isso tudo é associado a uma equipe de colaboradores capazes, motivados e engajados principalmente com o resultado para a causa social, um modelo de negócios eficiente e de produtos de alta qualidade com preços competitivos. Esses pontos fortes podem ser mais expressivos com o aproveitamento de algumas oportunidades, principalmente no encontro de investidores que buscam causas sociais e o aumento de clientes e consumidores que voltam seu olhar para essas causas.

Entretanto, o sucesso do negócio exige a redução de fatores negativos e o combate a algumas ameaças que estão diretamente relacionados com o baixo nível de recursos para investimentos e são agravados pela inexistência de controle e planejamento. Esses dois pontos mais precários resultam em algumas deficiências organizacionais que podem ameaçar a competitividade da empresa por marcas de roupas mais preocupadas com o *design* das peças, acompanhamento das tendências e diversificação de produtos que podem conquistar os clientes que não estão fidelizados.

O fato de a empresa ter surgido com um forte apelo social, com vendas de camisetas, fez com que esta não se preocupasse, a princípio, com a sua setorização, como, por exemplo, a criação de um setor específico para o controle de informações e a realização de análises administrativas avançadas. Atualmente, a gestão está consciente de que essa falta de planejamento faz com que passe por uma desorganização empresarial e que isso afeta as tarefas e principalmente os resultados por ela obtidos. Conclui-se, dessa forma, que o apelo social e a destinação de fundos para o Instituto foram a preocupação da organização por muitos anos, deixando os outros fatores em segundo plano.

É de conhecimento, também, o potencial gerado pela marca devido a esse apelo social, trazendo ainda mais importância para o plano de ação desenvolvido com a aplicação das

ferramentas da qualidade, ou seja, com base na análise dos pontos positivos e negativos que abrangem a marca. Sabe-se que o crescimento é possível e que este necessita ser embasado pelas ações de melhoria propostas e consequente organização da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral utilizar ferramentas de gestão para a realização de um diagnóstico organizacional. Para isso, foram aplicadas as seguintes ferramentas: *Matriz SWOT*, *Diagrama de Ishikawa*, *Matriz GUT* e *5W2H*. Por meio dessas ferramentas, foi possível realizar um diagnóstico organizacional em uma empresa de marca de roupas e acessórios, com apelo social, localizada na cidade de Florianópolis, e determinaram-se os pontos fortes e fracos da organização.

O estudo demonstrou que a evolução está concentrada em fatores internos, fazendo com que a empresa dependa pouco de fatores externos para obter melhores resultados. Diante disso, o autoconhecimento da organização faz com que compreenda onde ela se encontra e quais são os passos para atingir a condição esperada, necessitando apenas de organização e de um planejamento de ações a serem tomadas.

Dessa forma, foram sugeridas algumas ações de melhoria para a organização, por meio de um cronograma desenvolvido com base no grau de prioridade de execução de tarefas, basicamente voltadas para a necessidade de planejamento, controle e estratégias de *marketing*. Dentre elas podem ser citadas: a elaboração de um orçamento visando às necessidades; a criação de um departamento de controle de informações e planejamento; o planejamento e divulgação das coleções; a implantação de ferramentas da qualidade; a busca de apoio de outras organizações/colaboradores; a implantação de um método de coleta de *feedback* dos clientes; e a capacitação contínua dos colaboradores.

A utilização de ferramentas de gestão traz mais compreensão das informações organizacionais, tanto das suas dificuldades, quanto das suas facilidades, sendo fundamentais no processo de melhoria e no momento de tomada de decisões pelos gestores, facilitando o desenvolvimento de um planejamento e a eliminação de alguns erros que ainda acontecem. A utilização dessas ferramentas, com base apenas em estudos anteriores e informações internas da empresa de forma bem-sucedida, cumpre os objetivos geral e específicos deste trabalho, bem como responde à pergunta de pesquisa, pois foi possível realizar um diagnóstico organizacional da empresa por meio das ferramentas de gestão.

O estudo de caso confere à pesquisa algumas limitações, principalmente no que abrange a interpretação e o recolhimento das informações. Os dados foram coletados com base em um questionário e, dessa forma, eles se referem à opinião do respondente. Como o objeto

de estudo se trata de uma organização de pequeno porte, o questionário foi aplicado ao gestor que possui mais conhecimento sobre as informações da organização, porém, como não existe um setor de controle de informações, suas respostas podem ser de cunho pessoal.

Dessa maneira, como sugestão para trabalhos futuros, expõe-se a necessidade de uma exploração com mais profundidade com o recolhimento de dados mais específicos, com a criação de um setor de controle de dados e de uma pesquisa de observação realizada na organização. Além disso, sugere-se continuar este estudo pelo acompanhamento da realização das ações propostas e se estas irão atingir os resultados esperados.

## REFERÊNCIAS

- AHSTRAND, B.; LAMPEL, J.; MINTZBERG, H. **Safári de estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Trad. por Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- ALDERFER, C. P. **The Methodology of Organizational Diagnosis**. Professional Psychology, v. 11, n. 3, p. 459-468, 1980.
- ALVES, M. B. M.; ARRUDA, S. M. **Como fazer referências**: bibliográficas, eletrônicas e demais formas de documento. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Biblioteca Universitária, c2001. Disponível em: <http://www.bu.ufsc.br/design/framerefer.php>. Acesso em: 11 abr. 2013.
- APPIO, J. *et al.* **Análise SWOT como diferencial competitivo**: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, v. 3, n. 3, p. 1-18, 2009.
- APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da Ciência**: filosofia e prática da pesquisa. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- BATAGLIA, W.; YU, A. S. O. A SINCRONIZAÇÃO DA TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMAL. **Ram**: Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 9, n. 5, p. 82-111, jan. 2008.
- BEHR, A.; MORO, E. L. da S.; ESTABEL, L. B. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ci. Inf.** v.37, n.2, p. 32-42. ISSN 0100-1965, 2008.
- BRISTOT, P. P. *et al.* INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DA PRODUÇÃO DE ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS: da academia à prática. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 22, n. 1, p. 187-208, dez. 2021.
- CASAROTTO, C. **Aprenda o que é análise SWOT, ou análise FOFA, e saiba como fazer uma análise estratégica do seu negócio**. Rock Content, 2019. Disponível em <<https://rockcontent.com/br/blog/como-fazer-uma-analise-swot/>>. Acesso em: 15 de maio de 2022.
- CAVALCANTI, L. M. R.; GUERRA, M. das G. G. V. Diagnóstico Institucional da Universidade Federal da Paraíba a Partir da Análise SWOT. **Revista Meta: Avaliação**, [S.L.], v. 11, n. 33, p. 694-719, 13 dez. 2019. Revista Meta - Avaliacao. <http://dx.doi.org/10.22347/2175-2753v11i33.2270>.
- CEMBRANEL, P.; LOPES, L. F. D. Aplicação das Metodologias FMEA e GUT na Prestação do Serviço Automotivo de Geometria a Laser. **Rea Ufsm**: Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, v. 9, n. 1, p. 46-55, mar. 2016.

CEVADA, L. Z.; DAMY-BENEDETTI, P. de C. **USO DA MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO (MATRIZ GUT) COMO ALIADA EM AUDITORIAS**. 2022. 10 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Alimentos, Unilago, São José do Rio Preto, 2022.

CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico**. Elsevier Brasil, 2004.

COSTA JÚNIOR, J. F. da *et al.* A Matriz SWOT e suas Subdimensões: uma proposta de inovação conceitual. **Research, Society And Development**, [S.L.], v. 10, n. 2, p. 1-14, 14 fev. 2021. Research, Society and Development. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i2.12580>.

CUNHA, F. *et al.* **Gestão do conhecimento aplicada a segurança empresarial**. Projeto final, (Especialização em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, UFRJ/ COPPE, 2010.

DA SILVA, M. J. **Planejamento estratégico: loja peça rara, não-me-toque/rs**. 2022. 33 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis - FEAC, Passo Fundo, 2022.

DIAS, B. L. **A APLICAÇÃO DO DIAGRAMA DE ISHIKAWA NO MAPEAMENTO DE PROCESSOS E A GESTÃO DAS OPERAÇÕES DE CONSTRUÇÃO REALIZADAS POR UMA COMPANHIA DE ENGENHARIA DE CONSTRUÇÃO**. 2019. 151 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Militares, Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, 2019.

DOS SANTOS, N. C. *et al.* MODELO ECONÔMICO-CONTÁBIL-FINANCEIRO PARA DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL. **Revista de Administração da Unimep**: Universidade Metodista de Piracicaba, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 119-142, ago. 2013.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. Tradução Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1984.

EPG – ENCONTRO LATINO-AMERICANO DE PÓS GRADUAÇÃO, 9, 2009, São José dos Campos. **Aplicação do Diagrama de Ishikawa em uma oficina de reparação automotiva**. São José dos Campos, SP: EPG, 2009.

FERNANDES, D. R. Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 13, n. 2, 2012.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Artmed editora, 2008.

GALDÁMEZ, E. V. C.; CARPINETTI, L. C. R.; GEROLAMO, M. C. Proposta de um sistema de avaliação do desempenho para arranjos produtivos locais. **Gestão & Produção**, v. 16, n. 1, p. 133-151, 2009. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2009000100013>.

GERVÁSIO, G.; PIERRE, F. C. MÉTODO GUT APLICADO À GESTÃO DE RISCO DE UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA. **Tekhne e Logos**, Botucatu, Sp, v. 12, n. 3, p. 78-85, dez. 2021.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOMES, E. L. *et al.* **Diagnóstico organizacional**. Belo Horizonte, 2007.

HAAS, F. U.; TREIN, F. A.; RODRIGUES, M. T. DIAGNÓSTICO AMBIENTAL DA GESTÃO DE RESÍDUOS EM EMPRESA DE ESQUADRIAS DE MADEIRA, RS, BRASIL. **Gestão e Desenvolvimento**: Centro universitário Feevale, Novo Hamburgo, v. 10, n. 2, p. 79-88, dez. 2013.

INVISÍVEIS, C. **Apoie o Cidades Invisíveis e ajude a impactar a nossa rede do bem**. Disponível em: <https://cidadesinvisiveis.com.br/>. Acesso em: 04 dez. 2022.

JUNIOR, C. C. M. F. **Aplicação da Ferramenta da Qualidade (Diagrama de Ishikawa) e do PDCA no Desenvolvimento de Pesquisa para a reutilização dos Resíduos Sólidos de Coco Verde**. São Paulo: INGEPRO, 2010.

KETTINGER, W. J.; TENG, J. T. C.; GUHA, S. Business process change: A study of methodologies, techniques, and tools. **MIS Quarterly**, v. 21, n. 1, p. 55-80, 1997.

KISIL, M. **Gestão da Mudança Organizacional**. SP: Editora Fundação Peirópolis, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. Tradução Bazán tecnologia e Linguística; Revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LEITE, P. C.; PIFTSCHER, E. D.; NUNES, J. P. de O. Análise de sustentabilidade sócio-ambiental da CEASA/SC. **Enfoque: Reflexão Contábil**, Maringá, v. 30, n. 1, p. 49-62, 12 ago. 2011. Universidade Estadual de Maringa. <http://dx.doi.org/10.4025/enfoque.v30i1.12152>.

LERÍPIO, A. **GAIA**: Um método de gerenciamento de aspectos e impactos ambientais. Tese de doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, SC, Brasil. 2001.

LIMA, R. J. B. **Gestão de Negócios**. Londrina: UNOPAR, 2014. 216 p. ISBN 978-85-87686-48-0.

LOPES, L. F. D. *et al.* Uma análise do ambiente mercadológico de uma empresa do setor metal mecânico sob as perspectivas de Porter. **Revista de Administração da Ufsm**, [S.L.], v. 6, n. 1, p. 103-118, 12 abr. 2013. Universidad Federal de Santa Maria. <http://dx.doi.org/10.5902/198346592966>.

MANSILLA, D. R. **Diagnóstico organizacional**: Octava edición. [s.l.] Ediciones UC, 2015.

MELLO, L. P. B. de. **Planejamento estratégico em comunicação para microempresa**. Roupas Minha: moda e afins. 2015.

MELLO, M. F. de *et al.* A importância da utilização de ferramentas da qualidade como suporte para melhoria de processo em indústria metal mecânica: um estudo de caso. **Exacta**, São Paulo, v. 15, n. 4, p. 63-75, dez. 2017.

MENDONÇA, H.; FERREIRA, M. C.; NEIVA, E. R. **Análise e diagnóstico organizacional: Teoria e Prática**. Vetor Editora, 2020.

MOLL, J.; MAJOR, M.; HOQUE, Z. The qualitative research tradition. In: HOQUE, Z. **Methodological issues in accounting research: theories and methods**. London: Spiramus Press, 2006.

NASCIMENTO, E. A. *et al.* A aplicação do MASP/PDCA em uma empresa de aviação voltada para o aumento da disponibilidade de helicópteros, modelo SIKORSKY S76C+, em operações off-shore. In: VI Congresso de Excelência em Gestão... **Anais**, Niterói – RJ, 2010.

NOVASKI, V.; FREITAS, J. L.; BILLIG, O. A. APLICAÇÃO DE MATRIZ GUT E GRÁFICO DE PARETO PARA PRIORIZAÇÃO DE PERDAS NO PROCESSO PRODUTIVO DE UMA PANIFICADORA. **International Journal Of Development Research**, Foz do Iguaçu, v. 10, n. 11, p. 42203-42207, nov. 2020.

OLIVEIRA, J. A. de *et al.* Um estudo sobre a utilização de sistemas, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de São Paulo. **Production**, [S.L.], v. 21, n. 4, p. 708-723, 16 set. 2011. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-65132011005000044>.

OLIVEIRA, A.; OLIVEIRA, O. J. Diretrizes gerais para implantação de sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho. **Revista Gestão Industrial**, v. 4, n. 3, p. 1-17, 2008.

ORO, I. M. **INTERAÇÃO DOS SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL COM A ESTRATÉGIA E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM EMPRESA FAMILIAR**. 2015. 351 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências Contábeis e Administração, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2015.

PENHA, A. H. N.; SILVA, M. M. Descomplicando o planejamento estratégico: a implantação simplificada das ferramentas gerenciais em uma microempresa de serviços em São Luís-ma. **Revista Turismo e Cidades: Grupo de Pesquisa Turismo, Cidades e Patrimônio - UFMA**, São Luís, v. 1, n. 1, p. 18-38, 07 fev. 2019.

ROSA, S. C. F. da *et al.* ANÁLISE DA GESTÃO DA MANUTENÇÃO EM UMA EMPRESA DE TRANSFORMAÇÃO DE POLÍMEROS. **The Journal Of Engineering And Exact Sciences**, [S.L.], v. 6, n. 3, p. 0377-0382, 4 set. 2020. Universidade Federal de Vicosa. <http://dx.doi.org/10.18540/jcecvl6iss3pp0377-0382>.

SANCHES, A. C. **Gestão da Qualidade**. 1. ed. Presidente Prudente: Cubo Evoluir, 2019. 59 p.

SANTOS, F. A. dos. **Estudo de caso: matriz swot do bts. Simbiótica: Revista eletrônica, Espírito Santo**, v. 7, n. 2, p. 220-233, jun. 2020.

SANTOS, R. G. dos. **DIAGNOSTICO SITUACIONAL: uma análise do processo de planejamento estratégico do ppgcont/unb**. 2022. 36 f. Monografia (Especialização) - Curso de

Ciências Contábeis, Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, Brasília, 2022.

SERTEK, P. **Administração e planejamento estratégico**. Editora Ibplex, 2007.

SILVA, A. A. *et al.* **A utilização da matriz Swot como ferramenta estratégica—um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, v. 8, p. 1-11, 2011.

SILVA, C. R. A. da *et al.* **Lean Thinking Aplicado em uma Lavanderia** de Roupas do Vale do Paraíba, 2021.

SILVA, F. J. da; CALAIS, M. R. C.; SANTOS, S. R. de A. A pesquisa de clima organizacional como ferramenta de diagnóstico organizacional. **Entrepreneurship**, [S.L.], v. 5, n. 2, p. 23-35, 8 abr. 2021. Companhia Brasileira de Produção Científica. <http://dx.doi.org/10.6008/cbpc2595-4318.2021.002.0003>.

SILVA, L. B. de P. da. **Proposta de planejamento estratégico para a Oficina da Roupas Ltda ME**. 2009.

SLGAADO, C. C. R. *et al.* CONTRIBUIÇÕES À MELHORIA DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: uma avaliação empírica sob a perspectiva de mapeamento de processos em uma unidade da universidade federal da paraíba. **Holos: Instituto federal de educação, ciência e tecnologia do rio grande do norte, RGN**, v. 1, n. 29, p. 150-170, mar. 2013.

SOUSA, S. R. O. *et al.* A importância da ferramenta PDCA no processo industrial portuário: estudo de caso em um carregador de navios. **Exacta: Universidade Nove de Julho, São Paulo**, v. 15, n. 1, p. 111-123, jan. 2017.

VALENTE, D. L.; BRASIL, C. V. de M.. Análise de ferramentas administrativas para o planejamento estratégico. **FESP pública**, v. 3, n. 1, p. 13, 2019.

VENTURA, K. S.; SUQUISAQUI, A. B. V. Aplicação de ferramentas SWOT e 5W2H para análise de consórcios intermunicipais de resíduos sólidos urbanos. **Ambiente Construído**, [S.L.], v. 20, n. 1, p. 333-349, mar. 2020. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1678-86212020000100378>.

VERA, P. M. R. *et al.* Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. **Revista venezolana de gerencia**, v. 24, n. 88, p. 1316-1328, 2019.

VIRTI, J. F. **Proposta de planejamento estratégico: o caso da empresa JJ Virti Materiais de Construção LTDA ME**. 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## ANEXO 1 – Questionário

- 1 – Qual é o diferencial da sua empresa em relação aos concorrentes?
- 2 – Vocês possuem clientes fidelizados?
- 3 – Você consegue aplicar estratégias para reduzir o custo dos produtos? Quais?
- 4 – A tecnologia é benéfica para seu negócio? Em que sentido?
- 5 – Existem eventos ou situações, externas à empresa que beneficiam suas vendas?
- 6 – Em quais aspectos você acha que o negócio pode melhorar?
- 7 – Você tem conhecimento de críticas de seus clientes e funcionários sobre a empresa?
- 8 – Quais fatores podem causar redução nas vendas?
- 9 – Seus concorrentes conseguem explorar recursos que você não tem acesso? Quais?
- 10 – Seu nicho de mercado atrai investidores?
- 11 – Para você, qual o maior ponto fraco da empresa? E o maior ponto forte?
- 12 - Com relação às questões financeiras, como a empresa está? E como você acredita que possa melhorá-la?
- 13 - A empresa possui planejamento estratégico? Como ele é feito?
- 14 - Como a empresa organiza a parte operacional? Quem é responsável pela definição das operações nesta organização?
- 15 - Quais os fatores influenciaram na locação da empresa?
- 16 - Qual o volume de vendas anual da empresa?
- 17 - Qual o número de funcionários da empresa?
- 18 - Qual o perfil de seus clientes?
- 19 - A empresa precisa mudar constantemente as práticas de marketing para se adequar ao mercado?
- 20 - Seus produtos variam em relação aos concorrentes (diversificação, preço, etc)?
- 21 - Existem alguns aspectos que a empresa tem conhecimento de necessidade de aperfeiçoamento? Ainda não foi realizado por qual motivo?
- 22 - A concorrência tem afetado seu negócio? Qual a estratégia para reverter esta situação?
- 23 - Como ocorre a discussão dos planos de ação e metas de desempenho?

## ANEXO 2 – Termo de consentimento

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) para participar como voluntário em uma pesquisa. Após a leitura e esclarecimento sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, rubrique todas as páginas e assine no final deste documento.

Título da pesquisa: Diagnóstico do planejamento estratégico: uma análise em uma empresa de roupas e acessórios na cidade de Florianópolis – SC.

Pesquisador responsável e colaboradores com telefones de contato:

Pesquisador: André Bitencourt Fernandes – (48) 99993-3341

Orientador: Sandra Rolim Ensslin – (48) 99913-5919

Coorientador: Daiana Rafaela Pedersini – (46) 99137-8113

O objetivo desta pesquisa é utilizar ferramentas de gestão para a realização de um diagnóstico organizacional e assim, combater as dificuldades e potencializar o desempenho da empresa.

A sua participação na pesquisa será na posição de entrevistado por meio do preenchimento de questionário. Posteriormente, os dados do questionário serão utilizados, para: (i) identificar pontos fortes e fracos da empresa, tanto internamente quanto em caráter externo; (ii) identificar as situações problemas ou de oportunidades da organização e suas respectivas causas-raiz; (iii) priorizar as ações/resoluções dos problemas; (iv) criar um plano de ação de melhoria.

Os dados que serão obtidos na sua empresa contribuirão para a avaliação e o avanço da pesquisa em Contabilidade Gerencial no Brasil. Destacamos que as informações fornecidas, por meio do questionário, serão utilizadas unicamente para fins da pesquisa.

Florianópolis, 07 de dezembro de 2022

Documento assinado digitalmente  
 FERNANDO ROCHA BARATIERI  
Data: 07/12/2022 21:46:28-0300  
Verifique em <https://verificador.itl.br>

---

Assinatura