

**CENTRO PAULA SOUZA
ETEC ANTÔNIO FURLAN
Ensino Médio Integrado ao Técnico em Administração**

Amanda Alves Magalhães

Eduardo Soto dos Santos

Maycon Manoel Ribeiro Nascimento

**FERRAMENTAS DE GESTÃO NA REESTRUTURAÇÃO DA OVOS E
MERCEARIA DIVAS**

Barueri

2025

Amanda Alves Magalhães

Eduardo Soto dos Santos

Maycon Manoel Ribeiro Nascimento

**FERRAMENTAS DE GESTÃO NA REESTRUTURAÇÃO DA OVOS E
MERCEARIA DIVAS**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado
ao Curso Técnico em Administração da Etec
Antônio Furlan, orientado pelas Profs. Ana
Paula Dos Santos e Roseli de Paula, como
requisito parcial para obtenção do título de
técnico em Administração.

Barueri

2025

AGRADECIMENTOS

Os integrantes do grupo, gostaria de expressar seus sinceros agradecimento à todos as pessoas que contribuíram para este trabalho de conclusão de curso. Agradecemos a nossas orientadoras Ana Paula e Roseli por terem nos auxiliado e aconselhado durante toda a execução do presente trabalho, ao Sr. Elio e sua esposa donos da Ovos e Mercearia Divas, por permitirem a aplicação da reestruturação em sua loja, assim como a nossas famílias por terem nos apoiado nessa etapa extremamente importante das nossas vidas e agradecemos a nós (integrantes), pelo esforço e dedicação para elaboração desse trabalho de conclusão de curso.

"Planos são apenas boas intenções, a menos que imediatamente se tornem trabalho duro.

Peter Drucker

RESUMO

A gestão de pequenos negócios exige inovação e adaptação ao cenário econômico atual, pois essas empresas precisam equilibrar práticas tradicionais com a modernização para garantir sua permanência no mercado. A "Ovos e Mercearia Divas" exemplifica os desafios enfrentados por pequenos comércios, como a necessidade de otimizar processos, melhorar a organização e aumentar a eficiência operacional. Neste contexto, a reestruturação se torna essencial, e o uso estratégico de ferramentas de gestão pode ser um fator determinante para o crescimento empresarial. O presente estudo tem como objetivo geral a implementação das ferramentas de gestão na "Ovos e Mercearia Divas", fortalecendo sua posição no mercado. Para isso, foram estabelecidos três objetivos específicos: compreender como as ferramentas de gestão podem auxiliar na reestruturação de pequenos negócios, realizar uma análise detalhada da situação atual da empresa e propor um plano estratégico adequado às suas necessidades. A partir de uma análise, foi possível identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, permitindo a formulação de estratégias que melhorem a eficiência e organização do negócio sem comprometer sua identidade. A justificativa para este estudo reside na necessidade de adaptação dos pequenos negócios a um mercado cada vez mais competitivo, garantindo a otimização de processos e o crescimento empresarial. A metodologia adotada é quali-quantitativa através de estudo de caso na mercearia Dias, permitindo assim uma investigação aprofundada da realidade da empresa e a formulação de recomendações práticas. O estudo de caso da "Ovos e Mercearia Divas" contribuiu para a construção de um modelo aplicável a outros pequenos negócios, auxiliando na implementação de melhorias estratégicas que podem garantir sua estabilidade e longevidade no mercado.

Palavras-chave: Gestão de pequenos negócios; Reestruturação empresarial; Ferramentas de gestão; Otimização de processos; Ovos e Mercearia Divas.

ABSTRACT

The management of small businesses requires innovation and adaptation to the current economic scenario, as these companies need to balance traditional practices with modernization in order to ensure they remain in the market. Ovos e Mercearia Divas exemplifies the challenges faced by small businesses, such as the need to optimize processes, improve organization and increase operational efficiency. In this context, restructuring becomes essential, and the strategic use of management tools can be a determining factor for business growth. The main objective of this study is to implement these tools at "Ovos e Mercearia Divas", strengthening its position in the market. To this end, three specific objectives were established: to understand how management tools can help in the restructuring of small businesses, to carry out a detailed analysis of the company's current situation and to propose a strategic plan suited to its needs. From an analysis, it was possible to identify strengths, weaknesses, opportunities and threats, allowing the formulation of strategies that improve the efficiency and organization of the business without compromising its identity. The justification for this study lies in the need for small businesses to adapt to an increasingly competitive market, ensuring process optimization and business growth. The methodology adopted is qualitative-quantitative through a case study at the "Ovos e Mercearia Divas", thus allowing an in-depth investigation of the company's reality and the formulation of practical recommendations. The case study of "Ovos e Mercearia Divas" contributed to the construction of a model applicable to other small businesses, helping to implement strategic improvements that can guarantee its stability and longevity in the market.

Keywords: Small business management; Business restructuring; Management tools; Process optimization; Ovos e Mercearia Divas

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Fotografia 1 – Foto da frente da loja antes da reestruturação.....
- Fotografia 2 – Foto da Geladeira antes da reestruturação.....
- Fotografia 3 – Foto do Refrigerador antes da reestruturação.....
- Fotografia 4 – Foto da prateleira antes da reestruturação.....
- Fotografia 5 – Foto da frente da loja depois da reestruturação.....
- Fotografia 6 – Foto da geladeira depois da reestruturação.....
- Fotografia 7 – Foto do refrigerador depois da reestruturação.....
- Fotografia 8 – Foto da prateleira depois da reestruturação.....
- Fotografia 9 – Foto da caixinha de avaliação.....
- Quadro 1 – Modelo das etiquetas.....
- Gráfico 1 – Gráfico de Satisfação da reestruturação.....

LISTA DE ABREVIAÇÕES E SIGLAS

Estados Unidos da América (EUA)

Planejamento de Recursos Empresariais (ERP)

Plan, Do, Check e Act (PDCA)

Satisfactory Opportunity Fault e Threat (SOFT)

Segunda Guerra Mundial (2GM)

Stanford Research Institute (SRI)

Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)

Tecnologia da Informação (TI)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
FERRAMENTAS DE GESTÃO.....	12
2.1 5W2H.....	14
2.2 ELEMENTOS DO 5W2H.....	17
2.3 BENEFÍCIOS DA APLICAÇÃO DO 5W2H.....	18
2.4 COMO APLICAR O 5W2H.....	19
2.5 SWOT.....	20
2.5.1 ELEMENTOS FERRAMENTA SWOT.....	21
2.6 INTEGRAÇÃO SWOT E 5W2H.....	22
3 DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES.....	20
3.1 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DE FORNECEDORES.....	23
3.2 PROSPECÇÃO DE FORNECEDORES.....	23
3.3 PLANEJAMENTO DE NEGOCIAÇÃO.....	24
3.4 FORMAS DE PAGAMENTO.....	27
3.5 CONTROLE DE PEDIDOS.....	27
4 ESTUDO DE CASO: Aplicação das Ferramentas de Gestão da Mercearia Divas.....	25
4.1 APLICAÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H PARA AÇÕES ESTRATÉGICAS.....	30
4.2 APLICAÇÃO DA FERRAMENTA SWOT PARA PLANO ESTRATÉGICO.....	35
4.2.1 AMBIENTE EXTERNO.....	38
4.2.2. AMBIENTE INTERNO.....	38
5 RESULTADOS OBTIDOS.....	39
6 PLANO DE AÇÃO DE MELHORIA.....	43
6.1 PLANO DE AÇÃO DE MELHORIA UTILIZANDO O DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES.....	44
6.1.2 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DE FORNECEDORES.....	44
6.1.3 PROSPECÇÃO DE FORNECEDORES.....	45
6.1.4 PLANEJAMENTO E NEGOCIAÇÃO.....	46
6.1.5 FORMAS DE PAGAMENTO.....	48
6.1.6 CONTROLE DE PEDIDOS.....	49
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
REFERÊNCIAS.....	51

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pequenos negócios, enfrenta uma série de desafios que exigem abordagens inovadoras e uma compreensão profunda do contexto econômico atual. Pequenos comércios, como a "Ovos e Mercearia Divas", encontram-se em um cenário dinâmico e complexo, onde a manutenção de práticas tradicionais de gestão precisa ser conciliada com as exigências da modernidade. Nesse cenário, os pequenos negócios devem enfrentar a pressão de se adaptarem a novos paradigmas, mantendo sua identidade e os valores que os tornaram bem-sucedidos ao longo dos anos, enquanto buscam implementar melhorias contínuas em seus processos operacionais e estratégicos.

A "Ovos e Mercearia Divas", exemplifica de forma clara as dificuldades e as oportunidades presentes nesse tipo de negócio. A necessidade de adaptação e inovação surge, portanto, como um imperativo para a sobrevivência e o crescimento estável da empresa. Nesse sentido, as ferramentas de gestão quando implementadas de maneira estratégica, podem ser o diferencial necessário para a reestruturação dessa organização e a busca pela otimização de seus processos, resultando em uma maior eficiência e uma melhor posição frente à concorrência.

A reestruturação de pequenos negócios, como é o caso da "Ovos e Mercearia Divas", envolve uma série de desafios que vão além da simples adoção de novas tecnologias ou métodos gerenciais. Trata-se de um processo complexo, que exige uma análise detalhada da situação atual da empresa, a identificação de suas necessidades específicas e a definição de estratégias que permitam o aprimoramento contínuo sem comprometer sua essência. No caso da "Ovos e Mercearia Divas", o desafio é ainda mais acentuado pela necessidade de equilibrar a preservação da identidade e dos valores que fazem parte da história da empresa com a implementação de inovações que possibilitem sua adaptação ao cenário competitivo atual.

Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho é implementar ferramentas de gestão que permitam à "Ovos e Mercearia Divas" realizar uma reestruturação eficaz, com o intuito de aprimorar sua competitividade e assegurar sua continuidade no mercado. Para alcançar esse objetivo, buscou-se como objetivos específicos foram definidas 3 etapas que guiarão a pesquisa e as ações de intervenção. A primeira é compreender o uso das

ferramentas de gestão no processo de reestruturação de pequenas empresas. Essa etapa fornece uma base sólida, por meio da análise dos principais conceitos e práticas que envolvem a aplicação das ferramentas de gestão em contextos de reestruturação. A partir dessa base, é possível compreender como essas ferramentas podem ser adaptadas e aplicadas ao contexto específico da "Ovos e Mercearia Divas".

A segunda consiste em realizar uma análise detalhada da situação atual da empresa, com a finalidade de identificar suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Por meio de um estudo de caso aprofundado, será possível mapear as características organizacionais da "Ovos e Mercearia Divas", entender as dinâmicas internas que influenciam o seu funcionamento e detectar possíveis áreas de melhoria. A análise do ambiente externo também será essencial para identificar os desafios e as oportunidades que o mercado oferece, permitindo à empresa compreender melhor seu posicionamento competitivo.

E após essa análise, a terceira etapa é propor um plano estratégico de reestruturação, no qual serão apresentadas as ferramentas de gestão mais adequadas para as necessidades da "Ovos e Mercearia Divas". O plano estratégico contemplará a implementação de práticas que possibilitem a otimização das operações, a melhoria da eficiência e a melhor organização dos produtos comercializados no local. A proposta de reestruturação foi cuidadosamente elaborada, levando em consideração as especificidades da empresa e os recursos disponíveis.

Em um mercado cada vez mais competitivo, as empresas precisam adotar práticas de gestão afim de otimizar seus processos e aumentar sua eficiência. Com isso justifica-se a implementação da aplicação de ferramentas para adaptação de pequenos negócios. Em um mercado cada vez mais competitivo, as empresas precisam adotar práticas de gestão que lhes permitam otimizar seus processos e aumentar sua eficiência. A aplicação das ferramentas de gestão na "Ovos e Mercearia Divas" abre diversas oportunidades de transformação, e renovação.

A metodologia adotada neste estudo é de caráter quali-quantitativo e exploratório. A abordagem quali-quantitativa permitirá uma análise abrangente da realidade da "Ovos e Mercearia Divas". A pesquisa exploratória, por sua vez, possibilitará a investigação de um tema complexo, que envolve a reestruturação de um pequeno negócio tradicional,

permitindo a identificação de soluções específicas e personalizadas. O estudo de caso da "Ovos e Mercearia Divas" oferece uma oportunidade única de análise profunda, que contribuiu para a construção de um conjunto de recomendações práticas e eficazes, aplicáveis para contribuir com o processo de organização e reestruturação.

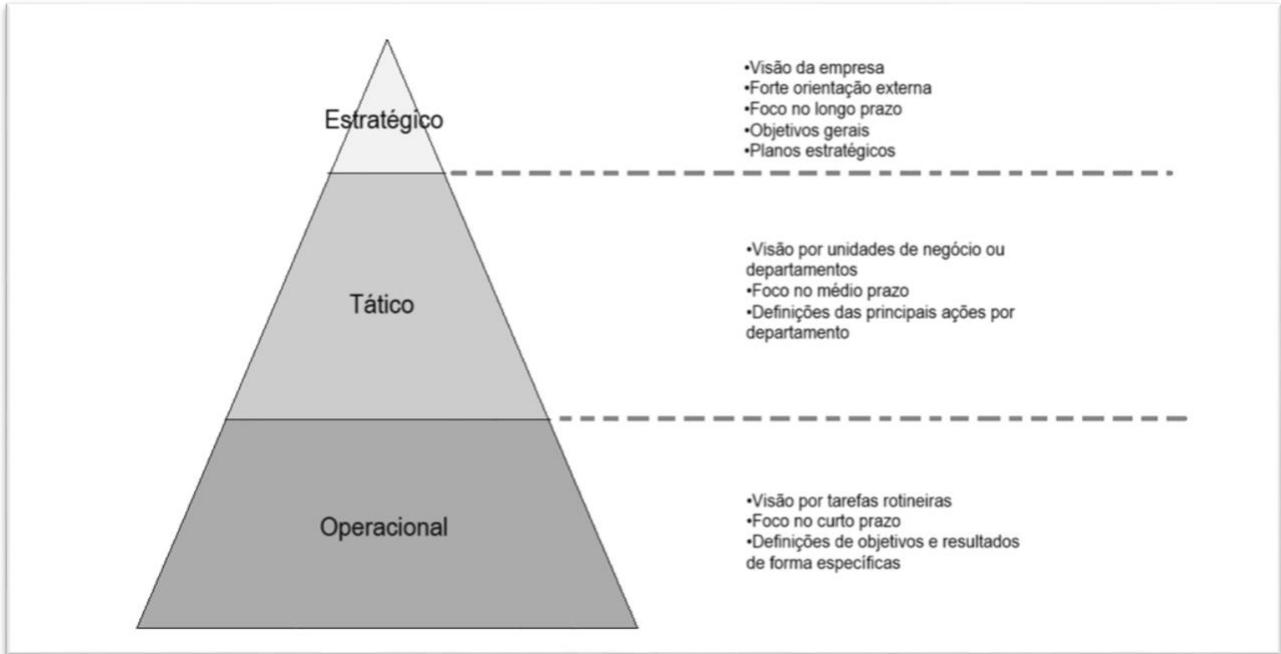
2. FERRAMENTAS DE GESTÃO

No que diz respeito às ferramentas de gestão, elas podem ser vistas como necessárias na maioria dos casos envolvendo organizações que requeiram certo grau de administração, como diria Idalberto Chiavenato (2004), ao afirmar que tal recurso é imprescindível para antigar objetivos organizacionais com eficiência e eficácia. Embora esse autor tenha falado sobre a administração em si, ela por si só é um termo bem abrangente, podendo englobar diversos tópicos, como as ferramentas de gestão e os planejamentos, que no caso, são estratégicos.

A seguir, será abordada uma breve noção sobre planejamento estratégico, que explicará sobre sua importância e aplicabilidade no caso estudado, acompanhada de um gráfico ilustrativo mostrando os setores envolvidos nesse tipo de planejamento e logo em seguida, uma visão sobre as ferramentas de gestão, diretamente ligadas ao desenvolvimento do trabalho em questão, sempre trazendo uma perspectiva sobre como esses recursos podem ser usados em estabelecimentos como a mercearia.

O planejamento é primordial em praticamente qualquer projeto ou plano, que como o próprio nome sugere, do latim “planus” algo liso, nivelado ou evidente, significado que ao passar do tempo se adaptou e acabou utilizados em casos que apresentem um esquema estratégico claro e organizado, assim como a definição de “planus”. Ademais, diversos autores já escreveram sobre a importância do planejamento, como Fred R. David, Idalberto Chiavenato, Michael E. Porter e Peter Drucker. O planejamento estratégico, quando bem implementado, é muito útil, o que foi o caso de sua implementação na Mercearia Ovos e Dias.

Figura 1 - Pirâmide do planejamento estratégico



Fonte – Autoria própria (2025)

É notável que as ferramentas de gestão e o planejamento estratégico estão diretamente ligados uma vez que eles se complementam. Isso pode ser comprovado a partir do momento em que ferramentas como Matriz SWOT (FOFA), Matriz BCG, Balanced Scorecard (BSC), Análise PESTEL, e as 5 Forças de Porter (Não necessariamente todas essas mencionadas foram utilizadas na realização do trabalho, mas é importante frisar que existem muitas possibilidades de ferramentas para utilizar.) Estão diretamente ligadas a qualquer tipo de planejamento, que por ser dividido em subníveis conforme mostrado na figura 1. Na loja, as ferramentas de gestão foram muito úteis em aspectos como organização, planejamento e eficácia, graças as estratégias utilizadas.

2.1. 5W2H

O método 5W2H tem sua origem associada ao sistema de produção japonês, especialmente à filosofia da qualidade total (TQC), sendo amplamente utilizado como ferramenta para a elaboração de planos de ação e solução de problemas (CAMPOS, 2004). A metodologia 5W2H foi desenvolvida no Japão na década de 1950 período pós 2GM (Segunda Guerra Mundial), pelos especialistas Taiichi Ohno e Eiji Toyoda. Nesse período, o país visava se tornar uma potência global na gestão e produção, com as organizações reconhecendo a relevância que tem o aprimoramento de suas práticas organizacionais.

Os especialistas Taiichi e Eiji haviam acabado de voltar dos Estados Unidos (EUA) para estudar as funcionalidades do sistema de produção em massa (Fordismo) na indústria automobilística japonesa, a partir disso eles buscaram evitar desperdício e melhorar a qualidade do processo de produção, criando a estratégia do Toyotismo, na qual utilizavam a ferramenta 5W2H.

Dessa forma, grandes marcas como a Toyota começaram a implementar a 5W2H para otimizar seu planejamento e seus produtos. Sendo assim, essa abordagem demonstra de forma transparente como transmitir objetivos, responsabilidades e prazos, agindo em prol do sucesso das empresas.

O 5W2H pode ser parte do plano de ação de uma entidade ou indivíduo que deseje ter êxito em seu negócio. Esse plano tem por objetivo dentro de uma empresa estabelecer metas, estratégias e demonstrar como estas serão efetivamente aplicadas e monitoradas, assim relacionando o planejamento de áreas como: recursos humanos, desenvolvimento de produtos e serviços, possíveis riscos, entre diversos outros. Vale

ressaltar, que o planejamento está inserido em esferas distintas como na área pública ou privada ou até mesmo em negócios (empresas) sem fins lucrativos.

Desta maneira, a estratégia é um elemento essencial para que as empresas consigam desempenhar suas atividades de forma eficaz. De acordo com Oliveira (2004, p. 9) em relação a estratégia:

Estratégia é o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e seqüência de ações administrativas num todo interdependente. Portanto, estratégia tanto podem ser guias de ação definidas a priori quanto o conjunto de resultados definidos a posteriori, com produto de comportamento organizacionais específicos.

Através dessa ação a empresa consegue identificar o que precisa ser executado como a organização e a criação de uma metodologia, de um cronograma e da atribuição de responsáveis para o funcionamento de cada etapa, ou seja, ela é uma ferramenta dinâmica e versátil.

2.2 Elementos do 5W2H (What, Why, Where, When, Who, How, How much)

E é neste momento que a ferramenta 5W2H é utilizada. Vale lembrar que a tal é um acrônimo proveniente de 7 etapas (perguntas) que estabelecem um método de análise e planejamento, Sendo assim, cada letra retrata uma pergunta-chave em inglês que necessita ser respondida para que cada um dos objetivos propostos venha ser alcançado.

What (O que?): Utilizado para delimitar a função de uma ação ou projeto, impondo limites e metas a serem alcançadas pela equipe. O "What", dentro da metodologia 5W2H, busca descrever com objetividade a atividade ou tarefa que será realizada, sendo o ponto de partida para a definição do plano de ação (LIMA, 2013).

Exemplo: "A empresa quer implementar um sistema de gestão de estoque. No "What", descreveríamos: "Desenvolver e implementar um novo sistema para gerenciar o estoque"."

Why (Por que?): Essa pergunta justifica a ação, melhorando a compreensão do por que a tarefa ou o objetivo têm “valor “para a empresa.

Exemplo: “Para reduzir o desperdício e garantir que tenhamos sempre o estoque necessário para atender os clientes”.

Who (Quem?): É necessário identificar e designar indivíduos responsáveis e capacitados para a realização da atividade que lhe fora incumbida.

Exemplo: “O gerente de operações e o coordenador de TI”.

When (Quando?): Estabelecer prazos de entrega ajuda a analisar expectativas alcançáveis e realistas, e demonstra a urgência de cada ação facilitando o trabalho das equipes.

Exemplo: “Início em 1 de janeiro, com término previsto para 15 de fevereiro”.

Where (Onde?): Ela ajuda a “contextualizar “a prática do projeto, evitando que os grupos (“time”) desempenhem suas funções separadamente.

Exemplo: “No setor de estoque da empresa e na plataforma de e-commerce”.

How (Como?): Para um plano de ação bem fundamentado, é necessário pormenorizar os métodos e abordagens que serão utilizadas pelo time.

Exemplo: “Através da escolha de um sistema ERP, treinamento da equipe e integração com a plataforma de vendas”.

How much (Quanto custará?): Determinar de maneira estratégica os recursos, e impede que o “projeto “se torne muito custoso ou que a empresa tenha que estagnar sua ação em algum período devido a falta de orçamento (dinheiro).

Exemplo: “Investimento estimado de R\$ 15.000 para aquisição do sistema e treinamento”.

Após uma análise cuidadosamente de cada um desses acrônimos foi identificado novamente que eles estão interligados diretamente com a estratégia. E de acordo com o administrador Drucker (1994, Oliveira) A estratégia organizacional na Competitividade, 2004, p. 9) a estratégia “é uma perspectiva, um a maneira como a empresa responde às

seguintes perguntas: O que é nossa empresa? Qual é a sua missão? O que ela deveria ser? Quais deveriam ser seus objetivos, sua relação com o mercado, com seus recursos, com a criatividade, com o lucro, a formação pessoal e a responsabilidade social?"

2.3 Benefícios da aplicação da ferramenta 5W2H

Clareza e foco: A 5W2H direciona de forma clara o que deve ser feito para alcançar o objetivo estabelecido e proposto a cada integrante de uma equipe (dentro de uma empresa), fazendo com que estes estejam capacitados e cientes de como deveram executar suas funções.

Direcionamento de responsabilidades: Cada indivíduo será designado para sua função de acordo com suas habilidades e capacitações, evitando conflitos entre as partes.

Eficiência e produtividade: Ao pormenorizar as ações e responsabilidades, os desperdícios de tempo e esforço são reduzidos.

Decisões confiáveis: Essa metodologia ajuda na formação de um plano bem fundamentado, que proporciona dados que indicam melhorias que podem ser feitas, além de ajudar nas "tomadas de decisões".

Facilidade de implementação: A 5W2H é uma ferramenta simples e direta, e é por conta disso que ela pode ser aplicada em diversas situações sejam no âmbito organizacional ou em projetos.

2.4 Como aplicar o 5W2H

Defina a tarefa ou o objetivo: Constate de forma clara o que deseja ser alcançado. Utilize-se das sete perguntas-chaves para conseguir identificar de forma detalhada o que deve ser feito.

Documente as respostas: registre as respostas das perguntas em um arquivo aonde todos possam acessar facilmente.

Revisão e ajustes: Verifique as respostas para ter certeza de que tudo foi abordado corretamente. E se for necessário efetue ajustes.

Implementação e acompanhamento: Coloque o plano em prática, direcionado devidamente as responsabilidades e prazos a serem cumpridos. Acompanhe o progresso, garantindo assim que tudo ocorra bem.

Avaliação e melhoria contínua: Após a conclusão da tarefa ou do objetivo, avalie seus resultados e analise se eles estão de acordo com seu objetivo inicial. Logo depois, observe possíveis melhorias, para que estas possam ser aplicadas futuramente.

2.5 SWOT

A análise swot é uma ferramenta de estudo visual, que possibilita a análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças de uma empresa ou projeto. A SWOT serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua (MCCREADIE, 2008).

Nota-se que o sistema swot é formado quatro elementos principais, sendo eles: Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), onde as fraquezas e forças se referem ao interno da empresa, e as oportunidades e ameaças ao externo.

A constatação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são oriundas dos resultados de uma análise na qual demonstra que as condições internas devem estar sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente empresarial (YANAZE, 2007).

Segundo Ying (2010) A análise SWOT é uma ferramenta de gestão considerada clássica para a realização de uma análise estratégica, tendo sido proposta primeiramente por Kenneth Andrews, sendo o primeiro pesquisador da teoria estratégica que, assim possibilitou a explicação da adaptação estratégica entre os recursos e as capacidades da empresa e o ambiente externo. A origem da Análise SWOT remonta à década de 1960, sendo frequentemente associada ao consultor em gestão do instituto de pesquisa da Universidade de Stanford Albert Humphrey, que desempenhou um excelente trabalho em desenvolver e popularizar o sistema, mas não é considerado o seu criador exclusivo. Antes de ser formulada para o modelo que se conhece atualmente, existia um conceito preliminar conhecido como SOFT, também desenvolvido na década de 1960 no Stanford Research Institute (SRI).

Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, desenvolvida e popularizada por Albert Humphrey, com a ajuda de outros pesquisadores e professores da Harvard Business School, como uma forma de solucionar o problema da época, onde o planejamento empresarial não era amplamente difundido, e as grandes empresas desse período não possuíam um método eficaz para analisar e elaborar planos ao longo prazo, assim, a equipe de pesquisadores e professores decidiram por desenvolver um modelo para trazer mais objetividade ao processo de planejamento e análise estratégica, assim como uma forma inicial do modelo SWOT, o SOFT buscava ajudar as instituições a compreender seus processos internos e externos, possuindo suas categorias divididas em: Satisfatório (aspectos positivos no presente), Oportunidade (potencial positivo no futuro), Falha (aspectos negativos no presente) e Threat (Ameaça, potenciais negativos no futuro). Essa modelo foi apresentada por pesquisadores do SRI durante um seminário em Zurique em 1964, no qual foi sugerido a substituição do “F” de Falha por “W” de Weakness (Fraqueza), assim ocorrendo a mudança para a sigla SWOT.

Essa mudança foi bem complexa porém necessária, desse modo, a swot se tornou uma ferramenta muito completa, que de forma simples realiza uma análise aprofundada de diversos aspectos, além de auxiliar no desenvolvimento do planejamento empresarial.

2.5.1 Elementos da Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

No cenário atual, o sistema swot se tornou essencial para as empresas, devido a constante necessidade de se adaptar a constante mudança da área empresarial. Para Martins (2006) na obra sobre “ Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing ”:

A análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando.”

Como uma ferramenta fundamental e de grande auxílio na tomada de decisão estratégica, ela contribui de diversas formas pois ela organiza as informações internas e

externas da empresa, permitindo uma visão clara dos pontos fortes e fracos da empresa, desenvolver e tomar decisões com base em dados, assim possibilitando estratégias mais sólidas, facilita a definição de prioridades com base em análises e também auxilia na prevenção e redução de riscos, assim aumentando as chances de sucesso.

Segundo Martins (2006), a análise SWOT é considerada para as empresas uma das práticas mais comuns voltadas para o pensamento estratégico e marketing, sendo bem trabalhoso de desenvolver, mas se for feita de forma constante pode trazer a empresa uma melhor organização e visão de negócios, pois os cenários em que a empresa atua está em constante mudança.

2.5.2 Contribuição da Análise SWOT na tomada de decisão estratégica

No cénario atual, o sistema swot se tornou essencial para as empresas, devido a constante necessidade de se adaptar a constante mudança da área empresarial. Para Martins (2006) na obra sobre “ Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing ”:

A análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando.”

Como uma ferramenta fundamental e de grande auxilio na tomada de decisão estratégica, ela contribui de diversas formas pois ela organiza as informações internas e externas da empresa, permitindo uma visão clara dos pontos fortes e fracos da empresa, desenvolver e tomar decisões com base em dados, assim possibilitando estratégias mais sólidas, facilita a definição de prioridades com base em análises e também auxilia na prevenção e redução de riscos, assim aumentando as chances de sucesso.

Segundo Martins (2006), a análise SWOT é considerada para as empresas uma das práticas mais comuns voltadas para o pensamento estratégico e marketing, sendo bem trabalhoso de desenvolver, mas se for feita de forma constante pode trazer a empresa uma melhor organização e visão de negócios, pois os cenários em que a empresa atua está em constante mudança

2.6 Integração da SWOT e 5W2H para Estratégia empresarial

A 5W2H e SWOT apesar de possuir diferenças, são frequentemente utilizadas em conjunto, de forma que as duas ferramentas se complementam permitindo uma análise mais aprofundada e completa, tanto na identificação de problemas e oportunidades da empresa, quanto na criação e desenvolvimento de planos de ação.

Para a implementação da análise SWOT e a 5W2H, primeiramente é feita uma análise com a SWOT para identificar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades relacionadas a situação analisada, depois com base na análise realizada serão definidos os objetivos que se pretende alcançar, após essa etapa utiliza-se as informações obtidas e os objetivos desenvolvidas para elaborar um plano de ação com a 5W2H, após a elaboração do plano, ele será implementado e deve ser monitorado, afim de se acompanhar o progresso e avaliar o desempenho.

Essa implementação é usada com frequência, pois ela garante uma coerência entre a análise/diagnóstico feito pela SWOT e a execução/elaboração da 5W2H, permite o desenvolvimento de estratégias mais completas, é simples de fácil entendimento para a equipe, além de ser mais barato por não precisar de sistemas e softwares caros.

3 DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES

Desenvolvimento de fornecedores em contextos de pequenas empresas: uma necessidade estratégica

Embora a ferramenta 5W2H tenha fornecido uma estrutura eficaz para organizar e implementar mudanças na Ovos e Mercearia Divas, o grupo também identificou uma questão crítica ainda não abordada por meio de ação direta: o relacionamento com os fornecedores. Durante conversas informais, o proprietário da loja frequentemente expressou insatisfação com atrasos nas entregas, qualidade inconsistente dos produtos e condições de pagamento inflexíveis de seus fornecedores atuais, principalmente aqueles relacionados a alimentos, mais especificamente na parte de entrega de diferentes tipos de sorvete. Essa percepção levou o trabalho a considerar a importância do desenvolvimento de fornecedores como um componente fundamental do planeamento futuro da empresa.

3.1 Critérios para seleção de fornecedores

Mesmo que o desenvolvimento de fornecedores não tenha sido totalmente implementado durante a intervenção, a sua inclusão no manual de gestão proposto é essencial. A gestão eficaz de fornecedores pode influenciar significativamente o desempenho operacional de uma empresa, especialmente em pequenas empresas, onde cada atraso ou inconsistência tem um impacto direto nas vendas e na satisfação do cliente (Monczka et al., 2016).

O desenvolvimento de fornecedores refere-se ao processo sistemático de melhorar o desempenho e as capacidades dos fornecedores para melhor atender às necessidades estratégicas de uma empresa. Inclui atividades como melhorias na comunicação, monitoramento de desempenho, planeamento colaborativo e inovação partilhada (Krause, Handfield e Tyler, 2007). Em pequenas empresas, como mercearias locais, isso pode significar escolher fornecedores que ofereçam condições flexíveis, entregas mais confiáveis ou melhor capacidade de resposta ao serviço.

Além disso, as pequenas empresas muitas vezes dependem de relações informais e antigas com fornecedores que podem não ser mais benéficas. De acordo com Luzzini et al. (2015), a introdução de práticas básicas de avaliação de fornecedores pode aumentar significativamente a resiliência e a competitividade de uma empresa. Portanto, educar o proprietário da loja sobre este tópico por meio do manual não serve apenas a um propósito prático, mas também contribui para o seu pensamento estratégico.

3.2 Prospecção de fornecedores

Embora não tenha sido implementado diretamente durante este projeto, o desenvolvimento de práticas de gestão de fornecedores é essencial para garantir a continuidade e a competitividade nas pequenas empresas. A sua presença no manual de gestão não é meramente teórica — é uma resposta aos desafios reais expressos pelo empresário e está alinhada com as melhores práticas da literatura. Capacitar os pequenos empresários para avaliar e melhorar as suas redes de fornecedores garante um negócio mais resiliente e adaptável, pronto para o crescimento futuro.

O desenvolvimento de fornecedores refere-se ao processo sistemático de melhorar o desempenho e as capacidades dos fornecedores para melhor atender às necessidades estratégicas de uma empresa. Inclui atividades como melhorias de comunicação, monitoramento de desempenho, planejamento colaborativo e inovação compartilhada. Como Krause, Handfield e Tyler (2007, p. 529) enfatizam, "o desenvolvimento de fornecedores envolve um compromisso a longo prazo para melhorar as capacidades de um fornecedor para o benefício de ambas as partes." Monczka et al. (2016, p. 224).

"As iniciativas de desenvolvimento de fornecedores não devem ser abordadas levianamente. Elas exigem objetivos claros, compromisso da gestão, fornecedor disposição, e alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa. Quando bem executados, eles levam a ganhos significativos em qualidade, flexibilidade e custo."

3.3 Planejamento da negociação

No contexto do manual de gestão que o trabalho desenvolveu, incluindo uma seção dedicada ao desenvolvimento de fornecedores irá servir duas funções. Em

primeiro lugar, reforça para o dono da loja o valor do pensamento de longo prazo nas relações da cadeia de suprimentos. Em segundo lugar, fornece ferramentas açãoáveis para avaliar, comparar e negociar com fornecedores, usando critérios simples como pontualidade, consistência de preços, qualidade e nível de serviço.

Posto que o escopo atual não tenha permitido a implementação prática deste tópico, ele permanece altamente relevante para a melhoria estratégica da loja. Trent e Monczka (1999, p. 928) argumentam que "as organizações de classe mundial reconhecem a importância de trabalhar em estreita colaboração com os fornecedores e vê-los como extensões de suas próprias operações." Para uma pequena empresa, isso significa escolherativamente fornecedores que se alinhem com as prioridades do negócio, como o apoio da comunidade, a confiabilidade e o crescimento mútuo.

Além disso, as pequenas empresas muitas vezes dependem de relacionamentos informais com fornecedores legados que podem não ser mais benéficos. Luzzini et al. (2015) defendem que as empresas que adotam uma abordagem estruturada para a seleção e avaliação de fornecedores tendem a alcançar mais eficiência de custos e resiliência a longo prazo. Como citado por Monczka et al. (2016, p. 231), "avaliação de fornecedores não é apenas sobre o custo, mas sobre a construção de uma vantagem estratégica de longo prazo."

A importância de apoiar as pequenas empresas com orientações práticas também é reconhecida por iniciativas institucionais. De acordo com o Manual de gestão empresarial para micro e pequenas empresas desenvolvido pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC, 2022), "o uso da ferramenta, na forma de passo a passo, propõe um caminho a ser trilhado pelos micro e pequenos empresários, por meio de uma linguagem simples e clara, contribuindo com melhores práticas de gestão empresarial nessas organizações." Isso reforça a abordagem adotada em nosso manual, oferecendo etapas concretas e explicações acessíveis para áreas-chave de gerenciamento, como o desenvolvimento do fornecedor.

No manual proposto, o grupo planejou incluir modelos de amostra para comparação de fornecedores, diretrizes para avaliação de ofertas e dicas sobre como manter uma comunicação aberta com os fornecedores. Essas ferramentas são

projetadas para serem acessíveis a indivíduos com pouca formação formal em negócios. Assim como a ferramenta 5W2H, o objetivo é democratizar o acesso às práticas de gestão efetivas.

Considerando o manual de gestão que o grupo desenvolveu, incluir uma secção dedicada ao desenvolvimento de fornecedores terá duas funções. Primeiro, reforça ao proprietário da loja o valor do pensamento de longo prazo nas relações da cadeia de abastecimento. Segundo, fornece ferramentas práticas para avaliar, comparar e negociar com fornecedores, utilizando critérios simples, como pontualidade, consistência de preços, qualidade e nível de serviço. Por mais que o proprietário já havia mencionado ter certo conhecimento sobre seus fornecedores, e até mesmo a princípio não tenha gostado muita da ideia de seguir um manual, o grupo explicou o quanto seria necessário tal implementação, além de que só traria benefícios.

Apesar de que o âmbito atual não tenha permitido a implementação prática deste tópico, ele continua a ser altamente relevante para a melhoria estratégica da loja. Conforme destacado por Trent e Monczka (1999), as relações com fornecedores devem evoluir de parcerias transacionais para parcerias estratégicas. Para uma pequena empresa, isso significa escolherativamente fornecedores que se alinhem com as prioridades da empresa, como apoio à comunidade, fiabilidade e crescimento mútuo.

No manual que o grupo produziu, impresso em formato de panfleto, foram incluídos modelos de comparação de fornecedores, diretrizes para avaliar ofertas e dicas para manter uma comunicação aberta com os fornecedores. Estas ferramentas foram concebidas para serem acessíveis a pessoas com pouca formação formal em negócios. Tal como acontece com a ferramenta 5W2H, o objetivo é democratizar o acesso a práticas de gestão eficazes.

Por fim, mesmo não sendo implementado diretamente durante este manual elaborado possui informações preciosas que poderão ser utilizadas pelos proprietários da loja em necessidades futuras, por exemplo, em certa página que aborda o tópico "Treinamento e capacitação" contendo instruções sobre o que fazer e aquilo que não é recomendado fazer, quando se diz a respeito sobre os fornecedores e os passos demonstrados ao longo do documento entregue.

3.4 Formas de pagamento

Mesmo que o trabalho tenha foco na aplicação prática do desenvolvimento de fornecedores na mercearia, é crucial mencionar como as formas de pagamento influenciam diretamente a relação entre comprador e fornecedor. Grande homem, Kotler (2012) ressalta que condições de pagamento claras e flexíveis fortalecem parcerias, gerando confiança e fidelidade entre as partes. De fato comprovando sua tese a partir do momento em que após o dono da loja (Elio) abandonar atigos fornecedores com uma relação complicada, singelos lucros e melhorias internas foram rapidamente notadas depois de um "feedback" dado por ele. A negociação de pagamentos deve ser planejada, considerando prazos, descontos e possibilidades de parcelamento. Esse planejamento reduz conflitos e contribui para relações comerciais mais estáveis e vantajosas, mesmo em pequenos negócios, o que Ballou (2006) complementa ao dizer que o impacto das formas de pagamento vai além da simples transação financeira, alterando o fluxo de caixa e a otimização da logística. Fornecedores que melhor oferecem alternativas podem ajudar o comprador a manter a operação eficiente e confiável, fortalecendo o desenvolvimento de fornecedores.

3.5 Controle de pedidos

Como o controle de pedidos pode influenciar o desempenho de uma empresa e o desenvolvimento de seus fornecedores? essa questão revela a importância de compreender os processos teóricos que garantem eficiência operacional e qualidade nas parcerias comerciais. Segundo Arima e Capezzutti (2006), o ciclo de pedidos envolve etapas críticas que impactam diretamente o nível de serviço oferecido ao cliente. A eficiência no processo de pedidos é essencial para garantir a satisfação do cliente e a competitividade da empresa.

Além disso, a abordagem de "fluxo puxado" no processamento de pedidos pode ser vantajosa em ambientes de alta variabilidade na demanda. Nesse modelo, os pedidos são iniciados com base na demanda real do cliente, evitando excessos de estoque e melhorando a eficiência do sistema logístico. Essa prática mostra que o controle de pedidos não é apenas operacional, mas estratégico para o desenvolvimento de fornecedores confiáveis e eficientes.

4. ESTUDO DE CASO: Aplicação das Ferramentas de Gestão da Ovos e Mercearia Divas

Realizou-se o estudo de caso em um estabelecimento urbano do município de Barueri-SP, em uma mercearia que realiza a venda de principalmente produtos alimentícios, desde perecíveis até não perecíveis, além de itens de limpeza e higiene pessoal. O estudo analisou sobre como as ferramentas de gestão ajudaram na reestruturação da empresa, que demonstrava problemas aparentes como uma má disposição das mercadorias dentro da loja e rótulos de preço desatualizados ou até mesmo inexistentes, que causavam uma constante necessidade em relação aos clientes de perguntar essas informações aos donos do local, que gerava consequentemente um feedback negativo. Quanto aos procedimentos metodológicos trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa e exploratória, com estudo de caso aplicado e com análise quantitativa de dados. Para a etapa de reestruturação, após planejamentos internos o grupo deslocou-se até o local em meados de maio e depois uma limpeza superficial, os produtos foram realocados por categoria e novas etiquetas foram produzidas pelo projeto. A análise e interpretação dos dados utilizou-se de planilhas, tabelas e formulários. Para concluir a eficácia das ferramentas e feedback dos clientes durante os meses de janeiro até junho de 2025.

Fotografia 1 – Foto da frente da loja reestruturação



Fonte: Autoria Própria

Fotografia 2 – Foto da Geladeira antes da reestruturação



Fonte: Autoria Própria

Fotografia 3 – Foto do Refrigerador reestruturação



Fonte: Autoria Própria

Fotografia 4 – Foto da prateleira antes da reestruturação



Fonte: Autoria Própria

4.1 Aplicação da Ferramenta 5W2H nas ações estratégicas

A ferramenta 5W2H é uma estrutura de gestão simples e eficaz utilizada para definir e organizar ações dentro de uma empresa. O seu nome deriva das sete perguntas orientadoras que responde: O quê, Porquê, Onde, Quando, Quem, Como e Quanto. Esta ferramenta facilita a resolução de problemas, o planeamento de ações e a melhoria contínua, dividindo as atividades em etapas claras e gerenciáveis. De acordo com Carvalho e Ferreira (2008), o método 5W2H é valioso por proporcionar clareza e objetividade, especialmente em pequenas empresas onde os recursos e os procedimentos formais são limitados.

No caso da Ovos e Mercearia Divas, uma pequena mercearia com infraestrutura e ferramentas de gestão limitadas, o método 5W2H foi aplicado para propor melhorias com base nos resultados da análise SWOT. Após identificar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da loja, o trabalho definiu ações específicas usando a

estrutura 5W2H. Essas ações visavam otimizar o atendimento ao cliente, melhorar a organização e introduzir ferramentas tecnológicas básicas para auxiliar nas operações diárias.

Após uma pesquisa e estudo detalhado de como funciona a ferramenta 5W2H, segundo Oliveira (2002, p. 36, apud Oliveira, 2017, p. 20):

“O exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, consequentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafio, e metas estabelecidas pela empresa”

Foi articulado um plano de reestruturação na loja Ovos e Mercearia, com base nisso foi utilizado as seguintes perguntas para executar um plano eficiente de reestruturação da empresa:

What (O quê?): Essa pergunta tem como finalidade determinar o que quer ser alcançado (atingido). Com base em uma análise do que poderia ser aprimorado dentro da Ovos e Mercearia Divas, foi identificado que era necessária uma reestruturação no layout da loja para melhor experiência do cliente e auxiliar com eficácia o trabalho dos donos da empresa, ou seja, o que queria ser atingido era a reestruturação da Ovos e Mercearia Divas.

Why (Por que?): A seguinte questão, determina o por que esse objetivo deve ser realizado. A partir disso foi identificado, que a razão era para melhorar a experiência do cliente e auxiliar com eficácia o trabalho dos proprietários, pois, foram identificados problemas na organização dos produtos da loja, que por sua vez impossibilitava uma boa identificação da localização de/dos produto/s que o cliente deseja comprar, podendo causar prejuízo aos donos devido ao desconforto do cliente de sempre ter que questionar e/ou depender de outra pessoa para conseguir encontrar os produtos de seu interesse. Outro motivo para realização da reestruturação seria para o auxílio dos proprietários, devido a eles serem idosos e não terem acesso a tecnologia (software, computadores), de maneira a ajudar eles a ter uma melhor organização de seu ambiente administrativo

dentro da loja (organização de preços, caixa, eficiência no atendimento), tornando a “experiência” melhor para todos. E de acordo com Gary Hamel (1995)

Há três tipos de empresas: Empresas que tentam levar os seus clientes onde eles não querem ir; empresas que ouvem os seus clientes e depois respondem às suas necessidades; e empresas que levam os seus clientes aonde eles ainda não sabem que querem ir.

Who (Quem?): Para isso é necessário designar indivíduos que ficaram responsáveis por executar a função que lhe for determinada.

Os indivíduos designados para realizar a reestruturação foram os integrantes do presente trabalho de conclusão de curso, Amanda Alves Magalhães, Eduardo Soto dos Santos e Maycon Manoel Ribeiro Nascimento, que foram responsáveis por articular e implementar um plano e um novo layout para a loja.

Where (Onde?): Utilizado para delimitar área de atuação. Nesse mesmo contexto a ação foi realizada dentro da loja Ovos e Mercearia Divas, na cidade de Barueri, São Paulo, Brasil.

Em resumo o O quê, a ação proposta foi reorganizar o layout da loja. A razão (Porquê) era tornar os produtos mais fáceis de encontrar, melhorando a satisfação do cliente e reduzindo as reclamações. O local (Onde) era o interior da loja, principalmente as prateleiras e os expositores de produtos. O prazo (Quando) foi definido para algumas semanas e o responsável (Quem) era o proprietário e o sua assistente que era sua esposa. O método (Como) envolvia reorganizar os produtos por categoria e procura. O custo (Quanto) era mínimo, envolvendo principalmente tempo e trabalho manual. Outra ação envolvia a implementação de uma planilha em papel simples para acompanhar as vendas e o inventário. Isso seguia a mesma lógica 5W2H e visava resolver as deficiências tecnológicas da loja.

A aplicação da ferramenta 5W2H neste contexto demonstra como a teoria gerencial pode ser adaptada a operações de pequena escala. A abordagem está alinhada com as ideias de Motta e Vasconcelos (2002), que argumentam que o planeamento em

micro e pequenas empresas deve ser acessível e adaptável ao contexto do empreendedor. Por exemplo, o uso de linguagem simples e tarefas diretas garante que mesmo aqueles sem formação formal em negócios possam compreender e implementar as etapas de forma eficaz.

Na Ovos e Mercearia Divas, a ferramenta ajudou a converter a análise teórica em melhorias concretas. Ao transformar os insights da análise SWOT em planos de ação claros, a loja pôde começar a abordar as suas fraquezas internas e ameaças externas. A praticidade da ferramenta 5W2H reside na sua capacidade de preencher a lacuna entre estratégia e ação. Conforme observado por Chiavenato e Sapiro (2003), um dos principais desafios para as pequenas empresas é a implementação de iniciativas estratégicas; ferramentas como o 5W2H reduzem a complexidade e promovem o envolvimento de todos os participantes.

Além disso, o uso dessa ferramenta permitiu que a empresa alinhasse as suas operações internas com as expectativas dos clientes. Por exemplo, a decisão de estender o horário de funcionamento para as sete horas da manhã até as sete horas da noite para se adequar à rotina dos clientes veio da avaliação de oportunidades externas, e o 5W2H ajudou a operacionalizar essa decisão. Isso reflete o que Rezende (2008) enfatizou sobre aproveitar as oportunidades do ambiente externo quando as capacidades internas estão alinhadas.

E com os benefícios teóricos, a ferramenta 5W2H provou ser altamente acessível na prática. O proprietário da loja, um homem idoso sem formação formal em gestão empresarial, conseguiu seguir facilmente o plano de ação. Com explicações básicas, ele compreendeu como cada ação estava ligada a um objetivo mais amplo. Isso reforça o que Matos, Matos e Almeida (2007) afirmaram sobre a necessidade de ferramentas que democratizem os processos de gestão e capacitem até mesmo os gestores menos experientes.

A utilidade da ferramenta 5W2H é especialmente evidente em pequenas empresas, onde os processos formais são raros e o proprietário muitas vezes assume várias funções. Ela introduz uma maneira estruturada, mas flexível, de gerir mudanças,

resolver problemas e aproveitar oportunidades. Para a Ovos e Mercearia DiDivas, a ferramenta ajudou a criar um roteiro de ação fácil de implementar, de baixo custo e diretamente ligado às necessidades e oportunidades observadas.

Em conclusão, a aplicação da ferramenta 5W2H neste estudo de caso exemplifica a sua relevância e eficiência em contextos de pequenas empresas. Mostra que o planeamento estruturado não é exclusivo de grandes corporações ou gestores altamente qualificados. Mesmo num ambiente humilde como uma mercearia de bairro, ferramentas estratégicas como o 5W2H podem apoiar a melhoria, a organização e a inovação. Mais importante ainda, elas permitem que gestores de todas as origens, incluindo idosos e indivíduos com menos formação formal, assumam o controlo dos seus negócios de uma forma prática e informada.

4.2 Aplicação da Análise Swot para Plano Estratégico

OPORTUNIDADES

São situações, tendências ou fenômenos externos, do momento ou futuros, que podem auxiliar para a realização dos objetivos estratégicos (CALLAES; BÔAS; GONZALES, 2006).

Para Rezende (2008) As oportunidades para a organização são as variáveis externas e não controladas, que podem criar as condições favoráveis para a organização, desde que a mesma tenha condições ou interesse de utilizá-las.

As oportunidades refletem a realidade externa do mercado em que a empresa está ou irá se inserir, elas podem influenciar o ambiente interno, além possibilitar chances de crescimento e lucratividade, para isso deve-se observar a viabilidade da organização para utilizar tais oportunidades como estratégia competitiva. São oportunidades para a Ovos e Mercearia Divas:

Localização: O comércio se encontra bem localizado em um bairro que não possui outros comércios voltados para sua área de atuação, o mais perto disso é um atacado que será aberto em uma rua um pouco afastada.

Horário de funcionamento flexível: A Ovos e Mercearia Divas possui um horário de funcionamento muito bom e estratégico, que permite atender tanto quem acorda cedo e vai trabalhar, quanto quem está chegando do trabalho.

Maior procura por agilidade e praticidade na compra: Por comercializar diversos produtos do ramo alimentício, e ser localizado em um bairro movimentado, as pessoas optam em ir lá por ser mais rápido e prático.

AMEAÇAS

Para Martins (2007), ameaças são atividades que podem ocasionar para a empresa uma redução de receita ou para o seu desaparecimento. Estão ligadas aos concorrentes e novos cenários, desafiando a atual estratégia do empreendimento. Para evitá-las devem ser analisados seus graus de possibilidade de ocorrerem e níveis de gravidade.

As ameaças são aspectos externos negativos que afetam a empresa e não podem ser controlados, elas quando não identificadas pode prejudicar o desenvolvimento dos negócios, assim afetando sua organização, processos internos e sua lucratividade, sendo assim é muito importante identificar e desenvolver estratégias que permitam a redução das ameaças na sua empresa. As ameaças da Ovos e Mercearia Divas são:

Incorrência com grandes redes: Apesar de não estar completamente finalizado, a uma certa distância está sendo aberto um Atacadão, que fornece uma maior variedade de produtos e um preço mais baixo e acessível.

Dependência de fornecedores: Por ser uma loja de pequeno porte e relativamente nova e com pouca demanda, ela tem muita dificuldade de achar fornecedores, assim se

mantém limitada aos fornecedores que já possui, onde se ocorrer um erro não é possível trocar de fornecedor.

FORÇAS

As forças são aspectos internos positivos, que podem ser controlados e ajudam o negócio a ter sucesso, quando são identificados podem ser bem aproveitados, assim fortalecendo e mantendo seu negócio estável, podendo diminuir suas fraquezas. Para Martins (2007), são os aspectos mais positivos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios, devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e importantes para o planejamento estratégico. As forças da Ovos e Mercearia Divas são:

Relacionamento próximo com clientes: Os donos não só conhecem quase todos os clientes como também possuem uma relação pessoal bem desenvolvida, assim gerando confiança e fidelizando seus clientes.

Baixo custo operacional em relação as grandes redes: Por não possuir outros funcionários além dos donos, eles não necessitam pagar salários ou treinamentos, também não precisam investir em uma grande estrutura, mantendo uma estrutura mais simples.

FRAQUEZAS

As fraquezas são aspectos internos negativos, porém que podem ser controlados, elas causam uma desvantagem a empresa e devem ser observadas constantemente, elas podem impedir o crescimento da empresa e as colocam em uma posição desfavorável em relação aos seus concorrentes. As fraquezas são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e precisam ser superadas para evitar uma falência (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007). As fraquezas devem ser analisadas e constantemente monitoradas, assim podendo ser controladas, reduzidas ou até eliminadas. As fraquezas da Ovos e Mercearia Divas são:

Infraestrutura simples e desatualizada: Por não procurar investir em atualizar sua infraestrutura, a loja acaba não chamando a atenção de novos clientes, também acaba por afastar alguns clientes que já compraram, mas não tem confiança no comércio.

Disposição dos produtos desorganizada: Os produtos estão mal distribuídos, assim dificultando a procura pelos produtos desejados pelos clientes, também dificulta a etiquetação dos preços e o controlo dos produtos.

Baixo investimento em tecnologias: Sem investir em computadores ou alguma tecnologia que possa auxiliar o negócio, a empresa acaba tendo dificuldade em realizar o processo de estocagem, reposição de produtos, análise financeira entre outras possíveis estratégias. Com base nessas informações, o grupo pode observar e concluir alguns aspectos importantes que seria possível trabalhar, sendo eles:

Melhorias simples de layout: O grupo buscou focar nas melhorias simples que poderiam ser feitas no layout e na disposição dos produtos, buscando organizar os produtos para melhorar processos como a etiquetação, e deixar o ambiente mais atrativo.

Tecnologia simples: O grupo buscou propor a adoção de tecnologias simples, porém que podem auxiliar e otimizar certos processos.

Relação com clientes: O grupo também aconselhou à Ovos e Mercearia Divas que valorize e trabalhe em seu forte, sua relação com os clientes.

4.2.1 Ambiente externo

Para a análise do ambiente é preciso avaliar por exemplo, a mudança dos hábitos dos consumidores, surgimentos de novos mercados, diversificação, entrada de novos concorrentes, produtos substitutos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Ao realizar a análise do ambiente externo deve-se considerar os fatores macro ambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e os fatores micro ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores). Assim permitindo a descoberta de Ameaças e Oportunidades.

Sendo assim de extrema importância que os empresários, mesmo os de pequeno porte é importante estar atento para as mudanças no ambiente externo, pois eles exercem uma influência nos fatores internos. Sendo assim de extrema importância realizar uma análise das ameaças e oportunidades, e desenvolver estratégias para tomar proveito das oportunidades e minimizar as ameaças.

4.2.2 Ambiente Interno

A análise do ambiente interno também é importante, sendo a análise do funcionamento e gestão interna, ela busca entender as forças e fraquezas da empresa, sendo assim, ela busca entender como "ela mesma" funciona. Para Kotler (2000), cada negócio precisa avaliar de tempos em tempos suas forças e fraquezas internas. As forças e as fraquezas são elementos que podem ser controlados pela organização. FORÇAS

As forças são aspectos internos positivos, que podem ser controlados e ajudam o negócio a ter sucesso, quando são identificados podem ser bem aproveitados, assim fortalecendo e mantendo seu negócio estável, podendo diminuir suas fraquezas. Para Martins (2007), são os aspectos mais positivos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios, devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e importantes para o planejamento estratégico. As forças da Ovos e Mercearia Divas são:

Relacionamento próximo com clientes: Os donos não só conhecem quase todos os clientes como também possuem uma relação pessoal bem desenvolvida, assim gerando confiança e fidelizando seus clientes.

Baixo custo operacional em relação as grandes redes: Por não possuir outros funcionários além dos donos, eles não necessitam pagar salários ou treinamentos,

também não precisam investir em uma grande estrutura, mantendo uma estrutura mais simples.

5. RESULTADOS OBTIDOS

Após a reestruturação da loja, o grupo desenvolveu um formulário com o intuito de obter a opinião dos clientes da loja em relação a reestruturação do comércio, também foi colocada uma caixinha onde os clientes que não pudessem responder o formulário poderiam dar sua opinião. O formulário não foi respondido, porém os clientes opinaram através da caixinha, que possuía cinco opções de resposta: Muito boa; Boa; Razoável; Insatisfatória e Ruim. A seguir o resultado da pesquisa:

- 9 Clientes responderam que acharam a reestruturação Muito boa.
- 9 Clientes responderam que acharam a reestruturação Boa.
- 2 Clientes responderam que acharam a reestruturação Razoável.
- 1 Cliente respondeu que achou a reestruturação Insatisfatória.
- Nenhum Cliente respondeu que achou a reestruturação Ruim.

- No total 21 clientes utilizaram a caixinha e expressaram sua opinião em relação a reestruturação.

Fotografia 5 – Foto da frente da loja reestruturação Autoria Própria



FONTE: Autoria Própria

Fotografia 6 – Foto da geladeira depois da reestruturação

Fonte: Autoria Própria

Fotografia 7 – Foto do refrigerador reestruturação



Fonte: Autoria Própria

Fotografia 8 – Foto da prateleira depois da reestruturação



Fonte: Autoria Própria

Quadro 1 – Modelo das etiquetas

PREÇO CACHAÇA COROTE 500ML R\$ 6,00	PREÇO CANDIDA 2L R\$ 4,80	PREÇO DESINFETANTE R\$ 2,90
PREÇO PAÑO DE CHÃO R\$ 4,50	PREÇO SABÃO DE COCO EM BARRA R\$ 4,50	PREÇO 100 SACOS R\$ 9,50
PREÇO PRENDEDOR R\$ 3,50	PREÇO CLORO R\$ 7,00	PREÇO AMACIANTE R\$ 7,00
PREÇO GUARANA VITON R\$ 3,50	PREÇO ENERGÉTICO MONSTER R\$ 10,00	PREÇO 30 UNIDADES OVOS CAIPIRA R\$ 35,50
PREÇO COPOS DESCARTÁVEIS 12 UNIT JUMBO R\$ 0,90	PREÇO COPOS DESCARTÁVEIS 12 UNIT EXTRA R\$ 0,80	PREÇO COPOS DESCARTÁVEIS 10 UNIT GRANDE R\$ 0,75
PREÇO BISCOITOS FINOS M MELRO ROYAL E JULIETA 300 G R\$ 7,99	PREÇO OVOS JUMBO 30 UNIT R\$ 26,00	PREÇO OVOS EXTRA 30 UNIT R\$ 24,00
PREÇO OVOS GRANDES 30 UNIT R\$ 24,00	PREÇO ROLO DE FILME 15 M R\$ 5,90	PREÇO ISQUEIRO R\$ 2,50

Fonte: Autoria Própria

Gráfico 1 – Gráfico de Satisfação

Fonte: Autoria Própria

6. PLANO DE AÇÃO DE MELHORIA

É nessa etapa do trabalho em que os elementos da ferramenta 5W2H (What, Why, Where, When, Who, How, How much), toda a Análise feita com a ferramenta SWOT, (além de suas integrações com a primeira mencionadas no primeiro parágrafo e sua importante relevância no momento de uma grande decisão estratégica), tudo isso além do desenvolvimento de fornecedores proposto, também citado logo acima.

O mais importante em um plano de ação, sem dúvida está em criar objetivos específicos, algo que o conceito de George T. Doran, um consultor norte-americano, em 1981, exemplifica muito bem. Fazendo um paralelo com a palavra “Smart”, do inglês, esperto(a), George conseguiu demonstrar uma série de fatores aos quais agregam diretamente o progresso de uma empresa. Chamado de framework (tipo de esqueleto para projetos) o Smart pode ser poderoso a partir do momento em que garante que as metas sejam bem estruturadas. A seguir estão os benefícios.

6.1 Plano de ação de melhoria utilizando o Desenvolvimento de Fornecedores

Desenvolvimento de fornecedores em contextos de pequenas empresas: uma necessidade estratégica

Embora a ferramenta 5W2H tenha fornecido uma estrutura eficaz para organizar e implementar mudanças na Ovos e Mercearia Divas, o grupo também identificou uma questão crítica ainda não abordada por meio de ação direta: o relacionamento com os fornecedores. Durante conversas informais, o proprietário da loja frequentemente expressou insatisfação com atrasos nas entregas, qualidade inconsistente dos produtos e condições de pagamento inflexíveis de seus fornecedores atuais, principalmente aqueles relacionados a alimentos, mais especificamente na parte de entrega de diferentes tipos de sorvete. Essa percepção levou o trabalho a considerar a importância

do desenvolvimento de fornecedores como um componente fundamental do planeamento futuro da empresa.

6.1.2 Critérios para seleção de fornecedores

Mesmo que o desenvolvimento de fornecedores não tenha sido totalmente implementado durante a intervenção, a sua inclusão no manual de gestão proposto é essencial. A gestão eficaz de fornecedores pode influenciar significativamente o desempenho operacional de uma empresa, especialmente em pequenas empresas, onde cada atraso ou inconsistência tem um impacto direto nas vendas e na satisfação do cliente (Monczka et al., 2016).

O desenvolvimento de fornecedores refere-se ao processo sistemático de melhorar o desempenho e as capacidades dos fornecedores para melhor atender às necessidades estratégicas de uma empresa. Inclui atividades como melhorias na comunicação, monitoramento de desempenho, planeamento colaborativo e inovação partilhada (Krause, Handfield e Tyler, 2007). Em pequenas empresas, como mercearias locais, isso pode significar escolher fornecedores que ofereçam condições flexíveis, entregas mais confiáveis ou melhor capacidade de resposta ao serviço..

Além disso, as pequenas empresas muitas vezes dependem de relações informais e antigas com fornecedores que podem não ser mais benéficas. De acordo com Luzzini et al. (2015), a introdução de práticas básicas de avaliação de fornecedores pode aumentar significativamente a resiliência e a competitividade de uma empresa. Portanto, educar o proprietário da loja sobre este tópico por meio do manual não serve apenas a um propósito prático, mas também contribui para o seu pensamento estratégico..

6.1.3 Prospecção de fornecedores

Embora não tenha sido implementado diretamente durante este projeto, o desenvolvimento de práticas de gestão de fornecedores é essencial para garantir a

continuidade e a competitividade nas pequenas empresas. A sua presença no manual de gestão não é meramente teórica — é uma resposta aos desafios reais expressos pelo empresário e está alinhada com as melhores práticas da literatura. Capacitar os pequenos empresários para avaliar e melhorar as suas redes de fornecedores garante um negócio mais resiliente e adaptável, pronto para o crescimento futuro.

O desenvolvimento de fornecedores refere-se ao processo sistemático de melhorar o desempenho e as capacidades dos fornecedores para melhor atender às necessidades estratégicas de uma empresa. Inclui atividades como melhorias de comunicação, monitoramento de desempenho, planejamento colaborativo e inovação compartilhada. Como Krause, Handfield e Tyler (2007, p. 529) enfatizam, “o desenvolvimento de fornecedores envolve um compromisso a longo prazo para melhorar as capacidades de um fornecedor para o benefício de ambas as partes.” Monczka et al. (2016, p. 224).

As iniciativas de desenvolvimento de fornecedores não devem ser abordadas levianamente. Elas exigem objetivos claros, compromisso da gestão, fornecedor disposição, e alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa. Quando bem

Executados, eles levam a ganhos significativos em qualidade, flexibilidade e custo.

6.1.4 Planejamento da negociação

No contexto do manual de gestão que o trabalho desenvolveu, incluindo uma secção dedicada ao desenvolvimento de fornecedores irá servir duas funções. Em primeiro lugar, reforça para o dono da loja o valor do pensamento de longo prazo nas relações da cadeia de suprimentos. Em segundo lugar, fornece ferramentas acionáveis para avaliar, comparar e negociar com fornecedores, usando critérios simples como pontualidade, consistência de preços, qualidade e nível de serviço.

Posto que o escopo atual não tenha permitido a implementação prática deste tópico, ele permanece altamente relevante para a melhoria estratégica da loja. Trent e Monczka

(1999, p. 928) argumentam que “as organizações de classe mundial reconhecem a importância de trabalhar em estreita colaboração com os fornecedores e vê-los como extensões de suas próprias operações.” Para uma pequena empresa, isso significa escolher ativamente fornecedores que se alinhem com as prioridades do negócio, como o apoio da comunidade, a confiabilidade e o crescimento mútuo.

Além disso, as pequenas empresas muitas vezes dependem de relacionamentos informais com fornecedores legados que podem não ser mais benéficos. Luzzini et al. (2015) defendem que as empresas que adotam uma abordagem estruturada para a seleção e avaliação de fornecedores tendem a alcançar mais eficiência de custos e resiliência a longo prazo. Como citado por Monczka et al. (2016, p. 231), “avaliação de fornecedores não é apenas sobre o custo, mas sobre a construção de uma vantagem estratégica de longo prazo.”

A importância de apoiar as pequenas empresas com orientações práticas também é reconhecida por iniciativas institucionais. De acordo com o Manual de gestão empresarial para micro e pequenas empresas desenvolvido pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC, 2022), “o uso da ferramenta, na forma de passo a passo, propõe um caminho a ser trilhado pelos micro e pequenos empresários, por meio de uma linguagem simples e clara, contribuindo com melhores práticas de gestão empresarial nessas organizações.” Isso reforça a abordagem adotada em nosso manual, oferecendo etapas concretas e explicações acessíveis para áreas-chave de gerenciamento, como o desenvolvimento do fornecedor.

No manual proposto, o grupo planejou incluir modelos de amostra para comparação de fornecedores, diretrizes para avaliação de ofertas e dicas sobre como manter uma comunicação aberta com os fornecedores. Essas ferramentas são projetadas para serem acessíveis a indivíduos com pouca formação formal em negócios. Assim como a ferramenta 5W2H, o objetivo é democratizar o acesso às práticas de gestão efetivas.

Considerando o manual de gestão que o grupo desenvolveu, incluir uma seção dedicada ao desenvolvimento de fornecedores terá duas funções. Primeiro, reforça ao proprietário

da loja o valor do pensamento de longo prazo nas relações da cadeia de abastecimento. Segundo, fornece ferramentas práticas para avaliar, comparar e negociar com fornecedores, utilizando critérios simples, como pontualidade, consistência de preços, qualidade e nível de serviço. Por mais que o proprietário já havia mencionado ter certo conhecimento sobre seus fornecedores, e até mesmo a princípio não tenha gostado muita da ideia de seguir um manual, o grupo explicou o quanto seria necessário tal implementação, além de que só traria benefícios.

Apesar de que o âmbito atual não tenha permitido a implementação prática deste tópico, ele continua a ser altamente relevante para a melhoria estratégica da loja. Conforme destacado por Trent e Monczka (1999), as relações com fornecedores devem evoluir de parcerias transacionais para parcerias estratégicas. Para uma pequena empresa, isso significa escolherativamente fornecedores que se alinhem com as prioridades da empresa, como apoio à comunidade, fiabilidade e crescimento mútuo

No manual que o grupo produziu, impresso em formato de panfleto, foram incluídos modelos de comparação de fornecedores, diretrizes para avaliar ofertas e dicas para manter uma comunicação aberta com os fornecedores. Estas ferramentas foram concebidas para serem acessíveis a pessoas com pouca formação formal em negócios. Tal como acontece com a ferramenta 5W2H, o objetivo é democratizar o acesso a práticas de gestão eficazes.

Por fim, mesmo não sendo implementado diretamente durante este manual elaborado possui informações preciosas que poderão ser utilizadas pelos proprietários da loja em necessidades futuras, por exemplo, em certa página que aborda o tópico “Treinamento e capacitação” contendo instruções sobre o que fazer e aquilo que não é recomendado fazer, quando se diz a respeito sobre os fornecedores e os passos demonstrados ao longo do documento entregue.

6.1.5 Formas de pagamento

Mesmo que o trabalho tenha foco na aplicação prática do desenvolvimento de fornecedores na mercearia, é crucial mencionar como as formas de pagamento influenciam diretamente a relação entre comprador e fornecedor. Grande homem, Kotler (2012) ressalta que condições de pagamento claras e flexíveis fortalecem parcerias, gerando confiança e fidelidade entre as partes. De fato comprovando sua tese a partir do momento em que após o dono da loja (Elio) abandonar atigos fornecedores com uma relação complicada, singelos lucros e melhorias internas foram rapidamente notadas depois de um “feedback” dado por ele. A negociação de pagamentos deve ser planejada, considerando prazos, descontos e possibilidades de parcelamento. Esse planejamento reduz conflitos e contribui para relações comerciais mais estáveis e vantajosas, mesmo em pequenos negócios, o que

Ballou (2006) complementa ao dizer que o impacto das formas de pagamento vai além da simples transação financeira, alterando o fluxo de caixa e a otimização da logística. Fornecedores que melhor oferecem alternativas podem ajudar o comprador a manter a operação eficiente e confiável, fortalecendo o desenvolvimento de fornecedores

6.1.6 Controle de pedidos

Como o controle de pedidos pode influenciar o desempenho de uma empresa e o desenvolvimento de seus fornecedores? Essa questão revela a importância de compreender os processos teóricos que garantem eficiência operacional e qualidade nas parcerias comerciais. Segundo Arima e Capezzutti (2006), o ciclo de pedidos envolve etapas críticas que impactam diretamente o nível de serviço oferecido ao cliente. A eficiência no processo de pedidos é essencial para garantir a satisfação do cliente e a competitividade da empresa.

Além disso, a abordagem de “fluxo puxado” no processamento de pedidos pode ser vantajosa em ambientes de alta variabilidade na demanda. Nesse modelo, os pedidos são iniciados com base na demanda real do cliente, evitando excessos de estoque e melhorando a eficiência do sistema logístico. Essa prática mostra que o controle de

pedidos não é apenas operacional, mas estratégico para o desenvolvimento de fornecedores confiáveis e eficientes.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante desse trabalho, se observa que apesar de ser um processo muito grande, utilizar as ferramentas de gestão para realizar a reestruturação da Ovos e Mercearia Divas possibilitou que o grupo entende-se os pontos que tinham a necessidade de serem melhorados.

O grupo compreendeu as ferramentas de gestão, assim possibilitando a análise da situação da Ovos e Mercearia Divas, permitindo identificar os pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e ameaças para o negócio, permitindo assim um visão mais ampla dos problemas para desenvolver as soluções, assim o sendo desenvolvido um plano de estratégias para auxiliar na reestruturação do comércio, assim implementando as ferramentas de gestão na Ovos e Mercearia Divas, comprindo os objetivos do trabalho.

Apesar de realizar uma reestruturação em um pequeno comércio seja considerado desafiador, através da pesquisa o grupo concluiu que uma das formas mais eficazes de se realizar uma reestruturação é justamente avaliar e analisar seu comércio, com o auxílio das ferramentas de gestão, pois ele permite enxergar os pontos de melhoria e desenvolver planos que possam ser realizados pela empresa.

Por fim, o grupo realizou a reestruturação e mudança do layout da loja, também foi possível desenvolver um manual sobre fornecedores que foi entrega aos donos da loja, com a proposta de auxilia-los a lidar com seus fornecedores. Também foi obtido uma avaliação positiva não só dos donos como também dos clientes, onde grande parte acredita que a reestruturação foi uma boa melhoria.

REFERÊNCIAS

- SIMÕES, J. C. R. A importância do CRM e o seu impacto no relacionamento com os clientes. Repositório Comum, 1 jun. 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/36663>. Acesso em: 04 abr. 2025.
- XAVIER, R. O.; DORNELAS, J. S. O papel do gerente num contexto de mudança baseada no uso da tecnologia CRM. Revista de Administração Contemporânea, 13 fev. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/4cw6NWghbWNGjQNT8c8jzP/?lang=pt>.
- BOARIM, J. B.; DA ROCHA, A. R. C. Avaliação da Qualidade de Sistemas de CRM. Anais Estendidos do XVII Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação (Anais Estendidos do SBSI 2021). Anais... Sociedade Brasileira de Computação (SBC), 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5753/sbsi.2021.15369> Acesso em: 04 abr. 2025.
- PETRINI, M.; POZZEBON, M. Interação usuário-sistema: um estudo empírico sobre a proatividade no uso de sistemas de informação. Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, v. 24, 2000.
- LOPES, A. CRM em um cenário de mudanças. In: ZENONE, L. C. (Org.). Customer relationship management (CRM): conceitos e estratégias – mudando a estratégia sem comprometer o negócio. São Paulo: Atlas, 2001. P. 156.
- SWIFT, R. CRM: customer relationship management – o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2001. P. 493.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. CRM: series marketing 1 to 1. São Paulo: Makron Books, 2001.
- MCCREADIE, Karen. A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes: 1. Ed. São Paulo: Globo, 2008.
- YANAZE, Mitsuru Higuchi. Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- MARTINS, Marcos Amâncio P. Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing. 1. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

CALAES, Gilberto Dias.; VILLAS BÔAS, Roberto C; GONZALES, Arsenio. Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria Mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro. 1. Ed. Rio de Janeiro: Cyted, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações. 1. Ed. 13º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações. 1. Ed. 13. Tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Cap. 4 (Diagnóstico Estratégico Externo), p. 47–50.

REZENDE, Denis Alcides. Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas. 1. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

MARTINS, Marcos Amâncio P. Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing. 1. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 10. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento. 1. Ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

CARVALHO, A. B.; FERREIRA, R. P. Administração para Pequenas Empresas: Fundamentos e Aplicações. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Empreendedorismo: Dando Asas ao Espírito Empreendedor nas Empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MATOS, F. C.; MATOS, F. D.; ALMEIDA, L. R. Gestão Prática para Micro e Pequenas Empresas. Salvador: EDUFBA, 2007.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. Teoria Geral da Administração: Uma Abordagem Crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

REZENDE, D. A. Planejamento Estratégico Público: Conceitos, Metodologias e Práticas. São Paulo: Atlas, 2008.

- Krause, D. R., Handfield, R. B., & Tyler, B. B. (2007). As relações entre desenvolvimento de fornecedores, compromisso, acumulação de capital social e melhoria de desempenho. *Journal of Operations Management*, 25(2), 528–545.
- Luzzini, D., Caniato, F., Spina, G., & Ronchi, S. (2015). Uma perspetiva dos custos de transação nas práticas de seleção de fornecedores: evidências de uma amostra de empresas europeias. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(2), 74–85.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2016). Gestão de compras e cadeia de abastecimento (6.^a ed.). Cengage Learning.
- Trent, R. J., & Monczka, R. M. (1999). Alcançar a qualidade de fornecedores de classe mundial. *Gestão da Qualidade Total*, 10(6), 927–938.
- Krause, D. R., Handfield, R. B., & Tyler, B. B. (2007). As relações entre desenvolvimento de fornecedores, comprometimento, acumulação de capital social e melhoria do desempenho. *Journal of Operations Management*, 25(2), 528-545.
- Luzzini, D., Caniato, F., Spina, G., & Ronchi, S. (2015). Uma perspetiva dos custos de transação sobre as práticas de seleção de fornecedores: Evidência de uma amostra de empresas europeias. *Revista de Compras e Gestão de Suprimentos*, 21(2), 74-85.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2016). *Purchasing and Supply Chain Management* (6th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Trent, R. J., & Monczka, R. M. (1999). Achieving world-class supplier quality. *Total Quality Management*, 10(6), 927-938.
- Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). (2022). Manual de gestão empresarial para micro e pequenas empresas. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br>
- ANÁLISE SWOT: origens e aplicações. FM2S, 2024. Disponível em: [https://www.fm2s.com.br/blog/swot-origens](<https://www.fm2s.com.br/blog/swot-origens>). Acesso em: 10/04/2025.

GUIA: análise SWOT. Lucidchart, 2024. Disponível em: [https://www.lucidchart.com/pages/pt/guia/analise-swot](<https://www.lucidchart.com/pages/pt/guia/analise-swot>). Acesso em: 10/04/2025.

SWOT Analysis. Asana, 2024. Disponível em: [https://asana.com/pt/resources/swot-analysis](<https://asana.com/pt/resources/swot-analysis>). Acesso em: 10/04/2025.

CONHEÇA a análise SWOT. Sebrae, 2024. Disponível em: [https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conheca-a-analise-swot,202f64e8feb67810VgnVCM1000001b00320aRCRD](<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conheca-a-analise-swot,202f64e8feb67810VgnVCM1000001b00320aRCRD>). Acesso em: 10/04/2025.

5W2H: o que é, para que serve e por que usar na sua empresa. Sebrae/SC, 2024. Disponível em: [https://www.sebrae-sc.com.br/blog/5w2h-o-que-e-para-que-serve-e-por-que-usar-na-sua-empresa](<https://www.sebrae-sc.com.br/blog/5w2h-o-que-e-para-que-serve-e-por-que-usar-na-sua-empresa>). Acesso em: 10/04/2025.

5W2H: o que é e como aplicar na gestão da sua empresa. CB Sistemas, 2024. Disponível em: [https://www.cbsistemas.com.br/o-que-e-5w2h-e-como-aplicar-na-gestao-da-sua-empresa/](<https://www.cbsistemas.com.br/o-que-e-5w2h-e-como-aplicar-na-gestao-da-sua-empresa/>). Acesso em: 10/04/2025.

5W2H: o que é e como fazer um plano de ação. Holmes, 2024. Disponível em: [https://holmes.app/blog/5w2h-o-que-%C3%A9-como-fazer-um-plano-de-a%C3%A7%C3%A3o](<https://holmes.app/blog/5w2h-o-que-%C3%A9-como-fazer-um-plano-de-a%C3%A7%C3%A3o>). Acesso em: 10/04/2025.

5W2H. SAC Logística, 2024. Disponível em: [https://saclogistica.com.br/5w2h/](<https://saclogistica.com.br/5w2h/>). Acesso em: 10/04/2025.

5W2H. Focco ERP, 2024. Disponível em: [https://foccoerp.com.br/blog/5w2h/](<https://foccoerp.com.br/blog/5w2h/>). Acesso em: 10/04/2025.

ANÁLISE SWOT. Qualyteam, 2024. Disponível em: <https://qualyteam.com/pb/blog/analise-swot/>. Acesso em: 10/04/2025.

ANÁLISE SWOT. Bendito Digital, 2024. Disponível em: <https://bendito.digital/analise-swot/>. Acesso em: 10/04/2025.

ANÁLISE SWOT. Transfeera, 2024. Disponível em: <https://transfeera.com/blog/analise-swot/>. Acesso em: 10/04/2025.

SILVA, Amanda. Proposta de melhoria em empresa de pequeno porte com uso de ferramentas da qualidade. Universidade de Caxias do Sul – UCS, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/11173>. Acesso em: 10/04/2025.

OLIVEIRA, Mardonay. A UTILIZAÇÃO DO 5W2H E PDCA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: Aplicação destas ferramentas em uma instituição bancária do setor privado. CARUARU. 2017

MOREIRA, Melkzedekue; et al. FERRAMENTAS DA QUALIDADE: UMA REVISÃO DE DIAGRAMA DE ISHIKAWA, 5W2H, CICLO PDCA, DMAIC E SUAS INTERREALÇÕES.

NÓBREGA, Bruno. A UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H: Uma Proposta de Melhoria no Setor Produtivo de Uma Empresa Industrial de Artefatos em Acrílico. NATAL. 2021

PEREIRA, Eula. Ferramenta 5w2h: a importância do plano de ação para tomadas de decisão no empreendedorismo. Cabedelo, PB. Novembro / 2023

OLIVEIRA, Letícia. A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL NA COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO TEÓRICO. Minas Gerais

CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. 6. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

LIMA, Luiz C. *Gestão da qualidade: fundamentos e aplicações*. São Paulo: Saraiva, 2013.

YING, Y. SWOT-TOPSIS integration method for strategic decision. In: International conference on E-business and E-government. p. 1575–1578, 2010.