



Guilherme Alex Schmidt

**PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL APLICADO A UMA
MICROEMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS COM ÊNFASE EM
DESENVOLVIMENTO OPERACIONAL**

Horizontina - RS

2025

Guilherme Alex Schmidt

**PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL APLICADO A UMA
MICROEMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS COM ÊNFASE EM
DESENVOLVIMENTO OPERACIONAL**

Trabalho Final de Curso apresentado como
requisito parcial para a obtenção do título
de bacharel em Engenharia de Produção
na Faculdade Horizontina, sob a orientação
do Prof. Msc. Marcelo Blume

Horizontina - RS

2025

**FAHOR - FACULDADE HORIZONTINA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o trabalho final de
curso**

**“PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL APLICADO A UMA
MICROEMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS COM ÊNFASE EM
DESENVOLVIMENTO OPERACIONAL”**

**Elaborado por:
Guilherme Alex Schmidt**

Como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em
Engenharia de Produção

Aprovado em: 15/12/2025
Pela Comissão Examinadora

Titulação. Marcelo Blume
Presidente da Comissão Examinadora - Orientador

Professor. Jonas Diogo da Silva
FAHOR – Faculdade Horizontina

Professor. Sirnei César Kach
FAHOR – Faculdade Horizontina

Horizontina - RS

2025

À minha família, por sua capacidade de acreditar e investir em mim. Mãe, seu cuidado e dedicação foi que deram em alguns momentos, a perseverança para seguir. Pai, sua presença significou segurança e certeza de que não estou sozinho nessa caminhada.

RESUMO

O presente relatório descreve o desenvolvimento de uma proposta de planejamento organizacional voltada a uma microempresa de prestação de serviços, considerando os desafios operacionais e gerenciais enfrentados por negócios de pequeno porte. O estudo aborda a necessidade de organização interna, definição de metas e estruturação de processos, uma vez que a centralização das atividades no proprietário e a ausência de métodos formais podem comprometer o crescimento sustentável da empresa. O trabalho tem como objetivo principal elaborar um conjunto de diretrizes que possibilitem maior eficiência administrativa e operacional, contribuindo para a melhoria dos serviços oferecidos e para o fortalecimento da atuação da empresa no mercado local. Para isso, a pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa e descritiva, que inclui coleta de informações sobre a rotina organizacional, análise das demandas internas e identificação de fragilidades que dificultam o desenvolvimento do negócio. A metodologia contempla ainda a aplicação de ferramentas de gestão que auxiliam na compreensão do ambiente interno e externo, permitindo traçar estratégias compatíveis com a realidade da empresa estudada. A partir do diagnóstico realizado, foram elaboradas propostas distribuídas entre áreas organizacionais, operacionais, mercadológicas e financeiras, estruturadas em quadros objetivos e acompanhadas por indicadores de desempenho. Os resultados obtidos demonstram que a implementação gradual dessas ações pode reduzir improvisações, aumentar a previsibilidade das rotinas, apoiar a tomada de decisão e contribuir para a consolidação de um modelo de gestão mais eficiente e adequado à realidade da empresa. Ao todo, foram apresentadas 12 propostas, distribuídas entre as áreas organizacional, operacional, mercadológica e financeira.

Palavras-chave: Planejamento Organizacional; Gestão de Microempresas; Diagnóstico Empresarial; Ferramentas de Gestão; Propostas de Melhoria.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Matriz SWOT	17
Figura 2 - <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	18
Figura 3 - Ciclo PDCA	19
Figura 4 - Etapas <i>Design Thinking</i>	21
Figura 5 - Estrutura do Método 5W2H	22
Figura 6 - Matriz SWOT (ASSISTEC)	35
Figura 7 - <i>Balanced Scorecard</i> (ASSISTEC)	42
Figura 8 - Aplicação do Ciclo PDCA no Plano de Ação Proposto	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Delegação Gradual de Tarefas	43
Quadro 2 – Padronização de Rotinas Internas	44
Quadro 3 – Implantação de Controles Internos	45
Quadro 4 – Padronização e Fluxo de Atendimento	46
Quadro 5 – Uso Estruturado do WhatsApp / WhatsApp Web	46
Quadro 6 – Agrupamento de Atendimentos por Região	47
Quadro 7 – Criação de Presença Digital Profissional	48
Quadro 8 – Uso de Fotos e Depoimentos	49
Quadro 9 – Controle Financeiro Básico.	50
Quadro 10 – Separação das Finanças da Empresa	50
Quadro 11 - Aplicação do Ciclo PDCA no Plano de Ação Proposto	53
Quadro 12 – Indicadores Organizacionais	54
Quadro 13 – Indicadores Operacionais	55
Quadro 14 – Indicadores Mercadológicos	56
Quadro 15 – Indicadores Financeiros	57

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 TEMA	11
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA	11
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.4 OBJETIVOS	11
1.4.1 Objetivo geral	11
1.4.2 Objetivos específicos	12
1.5 JUSTIFICATIVA	12
2 REVISÃO DE LITERATURA	14
2.1 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	14
2.2 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL	15
2.3 FERRAMENTAS DE APOIO AO PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL	16
2.3.1 Análise SWOT	16
2.3.2 Balanced Scorecard (BSC)	17
2.3.3 Ciclo PDCA	18
2.3.4 Design Thinking	20
2.3.5 Método 5W2H	21
2.4 VISÃO ESTRATÉGICA E TOMADA DE DECISÃO EM MICROEMPRESAS	22
2.5 APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	23
3 METODOLOGIA	25
3.1 MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS	25
3.1.1 Local da Pesquisa	26
3.1.2 População	26
3.1.3 Programa Experimental (Procedimentos da Pesquisa)	26
“Questionário Aplicado - Mapeamento Empresarial	27
3.1.4 Variáveis Analisadas	28
3.1.5 Amostra e Amostragem	29
3.1.6 Instrumentos Utilizados	29
3.1.7 Análise dos Dados	29
3.2 MATERIAIS E MÉTODOS	31
4 DESENVOLVIMENTO, ANÁLISE E PROPOSTAS	32
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	32
4.1.1 Histórico e Trajetória	32
4.1.2 Estrutura Organizacional	33
4.1.3 Produtos e Serviços	33
4.1.4 Principais Clientes	33
4.1.5 Análise da Concorrência	34
4.2 DIAGNÓSTICOS	34

4.2.1 Diagnóstico Organizacional	35
4.2.2 Diagnóstico Operacional	36
4.2.3 Diagnóstico Mercadológico	37
4.2.4 Diagnóstico Financeiro	38
4.2.5 Análise Estratégica Integrada a Empresa	39
4.2.5.1 Relação com o Planejamento Estratégico	40
4.2.5.2 Análise dos Processos de Gestão (PDCA)	40
4.2.5.3 Avaliação pelas Perspectivas do BSC	40
4.2.5.4 Design Thinking como Ferramenta de Identificação das Dores do Cliente	42
4.3 PROPOSTAS E PLANOS DE AÇÃO	43
4.3.1 Propostas Organizacionais	43
4.3.2 Propostas Operacionais	45
4.3.3 Propostas Mercadológicas	47
4.3.4 Propostas Financeiras	49
4.3.5 Aplicação do Ciclo PDCA no Plano de Ação Proposto	51
4.4 INDICADORES E METAS	54
4.4.1 Indicadores Organizacionais	54
4.4.2 Indicadores Operacionais	55
4.4.3 Indicadores Mercadológicos	56
4.4.4 Indicadores Financeiros	57
CONCLUSÃO	59
REFERÊNCIAS	62
APÊNDICES	63

1 INTRODUÇÃO

A organização de processos e a definição de rotinas claras são fatores essenciais para o funcionamento eficiente de micro e pequenas empresas, especialmente em negócios que dependem diretamente das decisões e da atuação de um único gestor. Nesse contexto, muitas empresas enfrentam desafios relacionados à falta de padronização, ausência de controles administrativos e operacionais e dificuldade em manter um nível mínimo de organização interna. Tais limitações podem comprometer o desempenho do negócio, reduzir sua competitividade e dificultar sua capacidade de atender às demandas dos clientes de maneira eficiente.

A Assistec, empresa objeto deste estudo, atua no segmento de serviços elétricos e apresenta características comuns a microempresas familiares, como a centralização de atividades no proprietário e a ausência de processos formalizados. Apesar de possuir boa reputação e reconhecimento pela qualidade dos serviços prestados, a empresa enfrenta dificuldades para acompanhar suas rotinas administrativas, organizar informações essenciais e estruturar seu fluxo de trabalho. Essas condições reforçam a necessidade de um planejamento organizacional que permita maior clareza nas atividades internas e favoreça o crescimento sustentável do negócio.

Diante desse cenário, este trabalho busca compreender a realidade da empresa e propor um conjunto de ações práticas, alinhadas às suas necessidades e limitações. Para isso, utiliza-se uma abordagem qualitativa e descritiva, fundamentada na coleta de informações sobre a rotina operacional, nas percepções do proprietário e na análise das principais dificuldades enfrentadas no dia a dia. A partir dessas informações, torna-se possível identificar fragilidades, reconhecer oportunidades de melhoria e estruturar orientações que contribuam para a organização interna e para o fortalecimento da gestão.

Este estudo, portanto, tem como propósito analisar o funcionamento atual da empresa e desenvolver propostas de organização que permitam aprimorar seus processos administrativos, operacionais, mercadológicos e financeiros. Ao integrar diagnóstico, ferramentas de gestão e planos de ação, busca-se oferecer contribuições que sejam compatíveis com a realidade da

empresa, de fácil implementação e capazes de orientar o proprietário na tomada de decisões futuras.

1.1 TEMA

Planejamento organizacional aplicado a uma microempresa prestadora de serviços elétricos e hidráulicos.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Planejamento organizacional numa microempresa prestadora de serviços elétricos e hidráulicos emergenciais e obras de pequeno e médio porte, considerando limitações de recursos, equipe reduzida e ausência de processos estruturados.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Microempresas prestadoras de serviços, especialmente aquelas que atuam com equipe reduzida, costumam apresentar forte centralização das atividades no proprietário e ausência de processos formalizados. Essa realidade pode dificultar a organização das rotinas internas, a padronização dos atendimentos e o acompanhamento do desempenho operacional. A empresa objeto deste estudo apresenta características típicas desse contexto, o que evidencia a necessidade de analisar formas de organização compatíveis com sua estrutura.

Como o planejamento organizacional pode contribuir para a organização dos processos internos e para a melhoria da eficiência operacional de uma microempresa prestadora de serviços, considerando a centralização das funções no proprietário, a ausência de processos formalizados e a equipe reduzida?

1.4 OBJETIVOS

Este tópico apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo.

1.4.1 *Objetivo geral*

Elaborar um plano organizacional para a Assistec, visando orientar processos internos, definir metas realistas, estruturar indicadores de

desempenho e propor melhorias na gestão financeira e de marketing, de modo a aumentar a eficiência operacional e criar condições para crescimento sustentável.

1.4.2 Objetivos específicos

- Aplicar a matriz SWOT(Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) para diagnóstico da empresa;
- Analisar os processos organizacionais, operacionais, mercadológicos e financeiros da empresa;
- Elaborar o mapa estratégico por meio do Balanced Scorecard;
- Estruturar planos de ação utilizando ferramentas de apoio à gestão;
- Definir indicadores de desempenho para acompanhamento das ações propostas.

1.5 JUSTIFICATIVA

Conforme Chiavenato (2020), “todas as organizações competem por recursos, dinheiro, mercados, clientes ou pessoas, imagem, prestígio e por vantagens competitivas para sobressair-se diante dos concorrentes.” Para microempresas de serviços, como a Assistec, o planejamento organizacional é fundamental devido à limitação de recursos, equipe reduzida e ausência de processos formais, fatores que dificultam o crescimento e a eficiência operacional.

A empresa, atuando em atendimentos emergenciais e obras de pequeno e médio porte, enfrenta desafios relacionados à centralização de funções no proprietário e à falta de indicadores de desempenho. Um plano estratégico estruturado permitirá organizar processos internos, otimizar recursos, melhorar o atendimento ao cliente e criar bases para expansão sustentável da empresa.

Além disso, este estudo se justifica pela relevância de mostrar que microempresas de serviços, mesmo com recursos limitados, podem implementar estratégias eficazes para crescimento e eficiência operacional. O planejamento estratégico proporcionará diretrizes concretas que auxiliem na

gestão administrativa, financeira e de marketing, fortalecendo a posição no mercado regional e servindo como referência para empresas similares.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo apresenta os principais conceitos e ferramentas que fundamentaram a realização deste estudo, com foco no planejamento organizacional aplicado à realidade de microempresas. São abordados o planejamento estratégico e organizacional, as etapas estruturantes do processo de planejamento, as ferramentas utilizadas para subsidiar as análises e propostas, e elementos relacionados à tomada de decisão em empresas de pequeno porte.

2.1 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é fundamental para orientar o rumo e as ações de uma organização, permitindo estabelecer metas, organizar recursos e direcionar esforços de maneira estruturada. De acordo com Cruz (2019), planejar constitui o primeiro passo de uma jornada contínua que visa guiar decisões e estruturar a atuação da empresa. Esse processo envolve a definição de metas amplas, a análise do ambiente interno e externo e a determinação de caminhos para alcançar os objetivos de longo prazo (Oliveira, 2023).

Segundo Chiavenato (2020), o planejamento estratégico possui natureza holística, ao considerar não apenas os aspectos operacionais imediatos, mas também tendências e desafios futuros. Ao antecipar mudanças e projetar cenários, as organizações podem posicionar-se de forma mais competitiva e adaptativa.

É importante diferenciar o planejamento estratégico do planejamento organizacional. O planejamento estratégico define missão, visão e objetivos amplos, orientando o futuro da empresa. Já o planejamento organizacional “engloba os níveis estratégico, tático e operacional, articulando recursos e ações de forma integrada para transformar diretrizes gerais em resultados concretos” (Oliveira, 2023). Chiavenato e Sapiro (2023) reforçam que o planejamento organizacional atua como um sistema mais abrangente, assegurando coerência entre a formulação estratégica e as ações realizadas no cotidiano.

Em microempresas, a estrutura organizacional reduzida e a centralização das decisões no gestor são características recorrentes, frequentemente associadas à baixa formalização dos processos administrativos e operacionais (Chiavenato, 2020). Essas condições impactam a organização das rotinas e a eficiência das operações, reforçando a importância do planejamento organizacional nesse tipo de empresa.

Oliveira (2023) destaca que, ao aplicar o planejamento organizacional, espera-se que a empresa seja capaz de:

- potencializar seus pontos fortes;
- corrigir fragilidades internas;
- aproveitar oportunidades externas; e
- mitigar ameaças presentes no ambiente.

Esses elementos são frequentemente analisados por meio da ferramenta SWOT, apresentada na seção 2.3 deste capítulo.

Fischmann e Almeida (2018) acrescentam que o planejamento não deve ser compreendido como um documento estático, mas como um processo iterativo e contínuo, que deve ser revisto periodicamente para se adaptar às mudanças do ambiente.

2.2 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

O planejamento organizacional estrutura-se em três etapas principais, conforme sintetizado por Oliveira (2023):

- Análise;
- Formulação;
- Implementação e controle.

A primeira etapa consiste no diagnóstico estratégico, no qual a empresa realiza uma análise detalhada de seu ambiente interno e externo. Ferramentas como a Matriz SWOT são utilizadas para mapear pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças. Para microempresas de serviços, essa etapa envolve avaliar a qualificação técnica da equipe, a organização operacional, a concorrência regional e a demanda por serviços

especializados.

A segunda etapa corresponde à formulação de estratégias. Com base no diagnóstico realizado, são definidos objetivos, metas e direcionamentos de médio e longo prazo, considerando a realidade interna da organização e o ambiente em que está inserida. Essa etapa envolve a realização de escolhas estratégicas que orientam a atuação da empresa e direcionam seus esforços competitivos (Oliveira, 2023).

A terceira etapa envolve a implementação e o controle. Nesta fase, as estratégias são desdobradas em planos de ação com responsáveis, prazos e recursos definidos. O controle ocorre por meio do acompanhamento de indicadores de desempenho (Key Performance Indicators – KPIs), que permitem avaliar a eficácia das ações e realizar ajustes quando necessário.

A lógica dessas etapas relaciona-se diretamente ao ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir), uma das ferramentas apresentadas na próxima seção.

2.3 FERRAMENTAS DE APOIO AO PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

A efetividade do planejamento organizacional é ampliada pelo uso de ferramentas que auxiliam na análise, estruturação e acompanhamento das ações. Nesta seção, são apresentadas as principais ferramentas utilizadas neste estudo.

2.3.1 Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta amplamente utilizada para estruturação do diagnóstico organizacional, permitindo identificar os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) que influenciam a empresa. Segundo Kotler (2000), trata-se de um instrumento simples, porém poderoso, para a compreensão do posicionamento estratégico de um negócio.

Figura 1 – Matriz SWOT

	Pontos Fortes (Strengths)	Pontos Fracos (Weakness)
Diagnóstico Interno	Competências distintivas. Recursos financeiros. Liderança no mercado. Tecnologia avançada. Inovação nos produtos. Administração eficaz.	Problemas operacionais. Posição deteriorada. Baixa lucratividade. Tecnologia obsoleta. Falta de talentos. Desvantagem competitiva.
Diagnóstico Externo	Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
	Novas linhas de produtos. Diversificação de produtos. Poucos concorrentes no mercado. Novas tecnologias. Novos clientes potenciais. Novas estratégias.	Produtos substitutivos no mercado. Poucos fornecedores. Pressões competitivas. Concorrência desleal. Novas necessidades dos clientes. Redução de mercados.

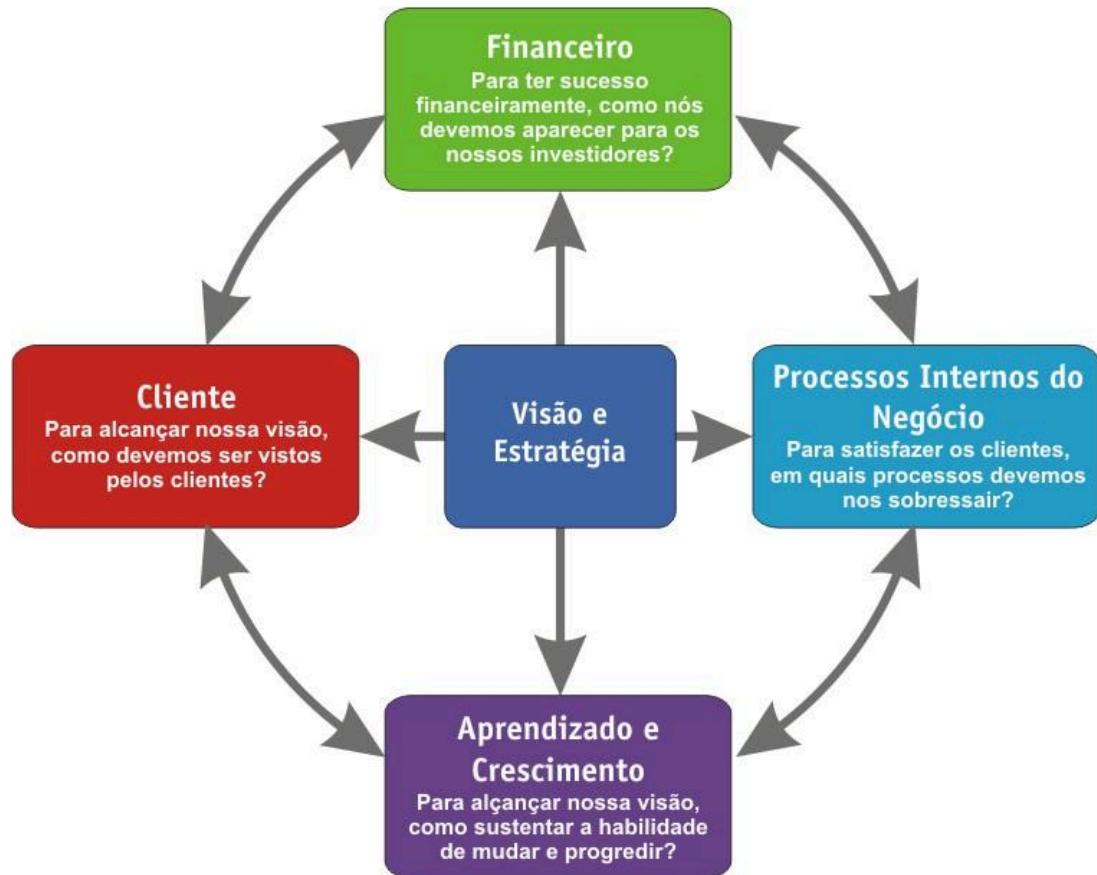
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2020).

A Figura 1 representa o modelo tradicional da Matriz SWOT, que auxilia na consolidação das informações levantadas durante o diagnóstico. A partir dessa estrutura, a ferramenta contribui para uma visão sistematizada do ambiente organizacional, servindo como base para a análise estratégica e para a definição de direcionamentos futuros.

2.3.2 *Balanced Scorecard (BSC)*

Desenvolvido no contexto da gestão estratégica, o Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta que traduz a estratégia organizacional em objetivos e indicadores de desempenho distribuídos em diferentes perspectivas (Chiavenato; Sapiro, 2023). Conforme discutido por esses autores, o BSC contribui para o alinhamento entre a formulação estratégica e a execução das ações organizacionais, ao integrar objetivos, indicadores e iniciativas de forma sistêmica. Estudos recentes, como os de Oliveira (2023), destacam que essa abordagem possibilita uma visão equilibrada do desempenho organizacional, ao considerar simultaneamente aspectos financeiros e não financeiros.

Figura 2 – *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Oliveira (2023).

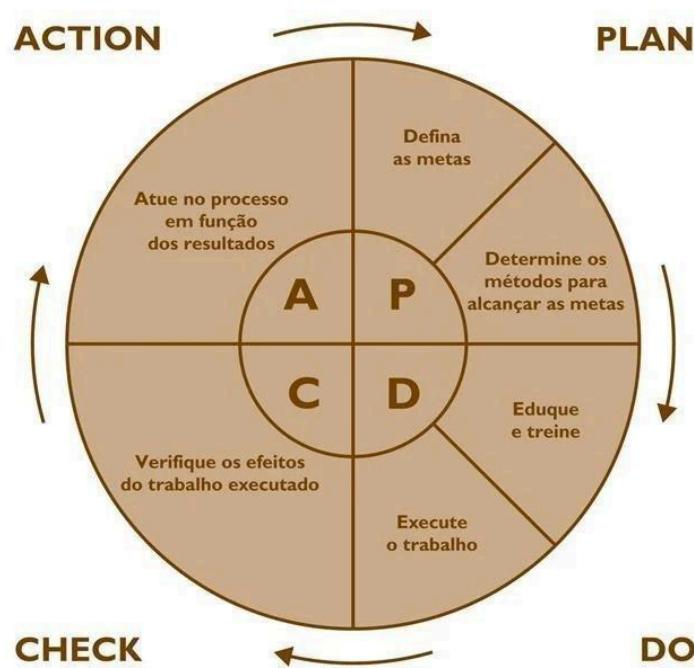
A estrutura do BSC organiza-se a partir de quatro perspectivas inter-relacionadas — financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento — permitindo o acompanhamento do desempenho organizacional de forma integrada (Oliveira, 2023). A Figura 2 apresenta a estrutura clássica do BSC, que permite visualizar a organização de maneira sistêmica.

2.3.3 Ciclo PDCA

O Ciclo PDCA é um dos métodos mais tradicionais e difundidos para condução da melhoria contínua nas organizações. Segundo Werkema (2012), o PDCA fornece uma estrutura lógica para planejar, executar, verificar resultados e implementar ações corretivas, constituindo um processo iterativo de aperfeiçoamento. Falconi (2014) complementa afirmando que o PDCA funciona como um guia para resolução sistemática de problemas, permitindo

que a organização reduza variabilidade, padronize processos e aprimore o desempenho ao longo do tempo.

Figura 3 – Ciclo PDCA



Fonte: Adaptada de Werkema (2012).

A Figura 3 evidencia a natureza cíclica do PDCA e sua lógica de melhoria contínua, representada pelas fases *Plan*, *Do*, *Check* e *Act*. A etapa *Plan* (Planejar) consiste na identificação do problema, definição de metas, análise das causas potenciais e elaboração do plano de ação (Werkema, 2012). A etapa *Do* (Executar) corresponde à implementação das ações planejadas, podendo ser realizada em escala reduzida, quando aplicável, a fim de reduzir riscos e facilitar ajustes (Werkema, 2012). Na fase *Check* (Verificar), os resultados obtidos são comparados às metas estabelecidas, permitindo avaliar a eficácia das ações implementadas (Falconi, 2014). Por fim, a fase *Act* (Agir) envolve a padronização das práticas bem-sucedidas e a correção de eventuais desvios, reiniciando o ciclo de melhoria contínua (Werkema, 2012).

Em organizações de pequeno porte, com equipe reduzida e rotinas operacionais intensas, o PDCA pode ser adotado como ferramenta acessível para organizar rotinas e conduzir a solução de problemas de forma estruturada, sem exigir softwares específicos ou grandes equipes (Falconi,

2014). Nesse contexto, sua aplicação favorece a padronização de tarefas recorrentes, a redução de improvisações e o acompanhamento dos resultados ao longo do tempo, contribuindo para maior controle e estabilidade dos processos (Werkema, 2012).

2.3.4 Design Thinking

O *Design Thinking* é uma abordagem de inovação centrada no usuário, amplamente utilizada para solução de problemas complexos por meio de empatia, criatividade e experimentação. Segundo Brown (2010), trata-se de um processo iterativo que busca compreender profundamente as necessidades das pessoas antes de propor soluções, tornando a inovação mais efetiva e alinhada ao contexto real.

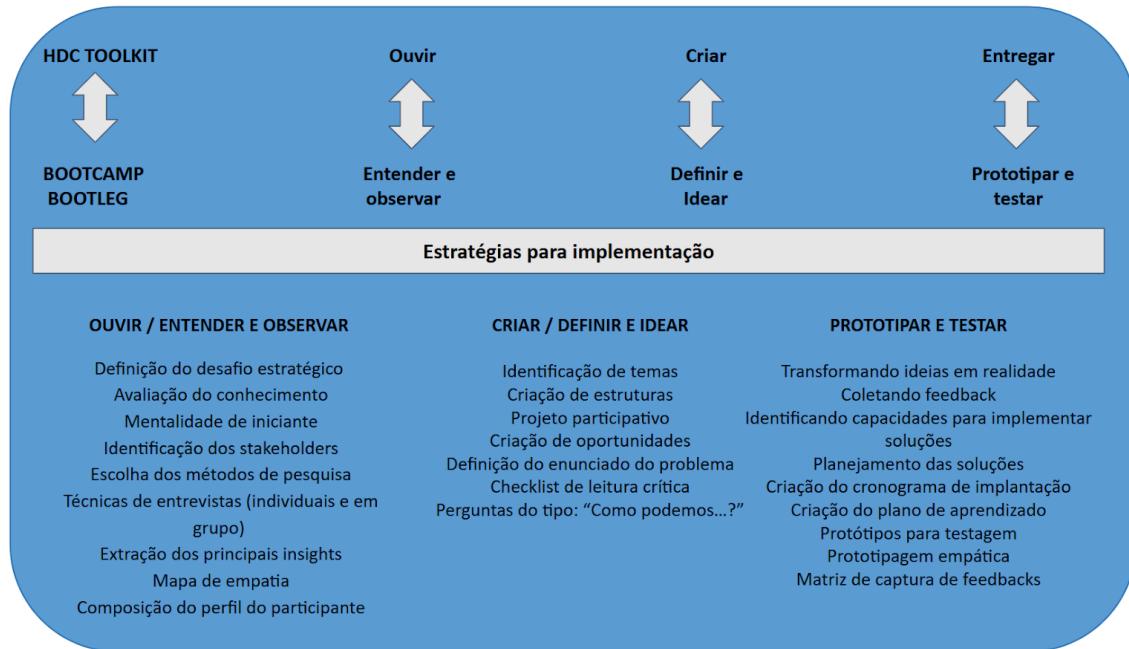
Para Tjara e Ribeiro (2020), o *Design Thinking* pode ser compreendido como um ciclo composto por quatro etapas principais:

- Imersão: etapa dedicada à compreensão profunda do problema, das necessidades do usuário e do contexto no qual ele está inserido;
- Ideação: geração de múltiplas ideias e alternativas de solução, sem julgamentos iniciais;
- Prototipagem: construção rápida de versões simples da solução, permitindo testar conceito;
- Testes: validação das soluções com usuários reais, permitindo ajustes antes da implementação definitiva.

Essas etapas não são lineares, mas sim contínuas e iterativas, permitindo revisões constantes conforme novas informações surgem.

A abordagem favorece uma visão mais ampla do problema e incentiva a participação ativa do usuário no processo de criação. Isso torna a ferramenta especialmente útil em ambientes onde a interação direta com o cliente é determinante para o sucesso do serviço prestado.

Figura 4 – Etapas do *Design Thinking*



Fonte: Adaptada de Tjara e Ribeiro (2020).

A Figura 4 apresenta o fluxo básico do *Design Thinking*, evidenciando seu caráter experimental.

A aplicação, mesmo simplificada, pode envolver conversas exploratórias com clientes, identificação das principais dificuldades enfrentadas (como demora no retorno, falta de clareza no orçamento ou insegurança quanto ao processo), geração de alternativas de melhoria e testes rápidos, como mensagens padronizadas ou explicações simplificadas sobre o serviço prestado.

2.3.5 Método 5W2H

O método 5W2H é uma ferramenta de apoio à gestão utilizada para estruturar planos de ação de forma clara e objetiva. Sua denominação deriva das iniciais das perguntas orientadoras que auxiliam no planejamento e na organização das atividades.

- What (O que?): define a ação a ser realizada;
- Why (Por que?): justifica a necessidade da ação;
- Who (Quem?): identifica o responsável;

- Where (Onde?): indica o local de execução;
- When (Quando?): estabelece o prazo;
- How (Como?): descreve a forma de execução;
- How much (Quanto custa?): estima os custos envolvidos.

De acordo com Campos (2004), o 5W2H permite transformar objetivos em ações concretas ao detalhar cada etapa necessária para sua execução, reduzindo ambiguidades e aumentando a clareza das responsabilidades. Falconi (2014) reforça que a ferramenta contribui para a padronização das rotinas e para o acompanhamento de tarefas, sendo útil especialmente em processos de melhoria contínua.

Figura 5 – Estrutura do Método 5W2H

WHAT? O quê?	WHY? Por quê?	WHERE? Quando?	WHEN? Quando?	WHO? Quem?	HOW? Como?	HOW MUCH? Quanto?
...

Fonte: Adaptado de Oliveira (2018).

A Figura 5 apresenta a estrutura tradicional do 5W2H, demonstrando como as perguntas norteadoras auxiliam a definir claramente o que será feito, os motivos, os responsáveis, os prazos, o local e o modo de execução. Ao organizar visualmente essas etapas, a ferramenta facilita a compreensão e a execução das tarefas, contribuindo para a disciplina operacional.

2.4 VISÃO ESTRATÉGICA E TOMADA DE DECISÃO EM MICROEMPRESAS

A visão estratégica é um dos pilares da gestão organizacional e envolve a capacidade de compreender a empresa como um sistema interdependente, antecipar tendências e interpretar sinais do ambiente interno e externo. Chiavenato (2020) explica que a visão estratégica é composta por quatro dimensões principais:

- Visão sistemica;
- Visão periférica;
- Visão antecipatória;

- Visão intuitiva.

Essas dimensões permitem ao gestor perceber conexões entre processos, identificar riscos, reconhecer oportunidades e tomar decisões fundamentadas.

Em microempresas, essa habilidade torna-se ainda mais relevante porque o proprietário geralmente acumula funções operacionais, administrativas e estratégicas. Segundo Longenecker et al. (2017), a centralização característica das MPEs torna o gestor a figura-chave para interpretar informações, definir prioridades e conduzir o negócio.

Drucker (2001) afirma que decisões eficazes não dependem apenas da quantidade de informações disponíveis, mas da capacidade de determinar o que realmente é relevante. Em ambientes com recursos escassos, como microempresas, essa habilidade é determinante para evitar desperdícios de tempo e dinheiro. Nesse sentido, ferramentas como SWOT, PDCA, BSC e 5W2H auxiliam o gestor ao transformar percepções subjetivas em análises estruturadas, reduzindo improvisações e aumentando a consistência das escolhas estratégicas.

Além disso, a visão estratégica possibilita ao gestor compreender melhor o mercado em que atua. Segundo Kotler e Keller (2016), empresas que desenvolvem um entendimento mais profundo do comportamento do cliente conseguem antecipar demandas, adaptar sua oferta de serviços e aumentar sua competitividade.

Assim, a visão estratégica e a tomada de decisão estruturada funcionam como elementos essenciais para que microempresas, mesmo com recursos limitados, possam se posicionar de forma competitiva, consolidando práticas de gestão e garantindo o desenvolvimento organizacional.

2.5 APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O planejamento organizacional, quando aplicado a micro e pequenas empresas (MPEs), deve considerar as condições específicas desse segmento, que inclui estruturas reduzidas, alta centralização das atividades,

recursos financeiros limitados e informalidade na gestão. Conforme aponta Oliveira (2023), a eficiência do planejamento depende diretamente de sua capacidade de se adaptar à realidade da empresa, evitando excesso de complexidade e priorizando ações práticas e de fácil implementação.

O SEBRAE (2023) identifica que a falta de processos formalizados é uma das principais causas de dificuldades em microempresas. Rotinas pouco estruturadas tendem a gerar retrabalhos, perda de informações e baixa previsibilidade nas operações. Isso impacta diretamente o desempenho, especialmente em empresas prestadoras de serviços, onde o atendimento ao cliente e a organização dos processos operacionais são determinantes para a reputação do negócio.

Segundo Dornelas (2018), microempresas que adotam práticas básicas de planejamento tendem a apresentar maior longevidade e menor risco de mortalidade precoce. Mesmo quando aplicado de maneira simplificada, o planejamento organizacional contribui para dar clareza aos processos, orientar a priorização das atividades e permitir que o gestor tenha maior controle sobre o desempenho da empresa.

Ferramentas simples, como SWOT, PDCA, BSC e 5W2H, quando aplicadas de maneira prática, permitem compreender a situação da empresa, organizar processos, estruturar planos de ação e monitorar resultados. Campos (2004) destaca que a aplicação disciplinada de ferramentas de gestão auxilia na padronização das atividades e estabelece bases para melhorias contínuas.

Além disso, a literatura aponta que a implementação gradual é a forma mais eficaz de consolidar práticas de gestão em microempresas. Falconi (2014) reforça que melhorias contínuas dependem de pequenas mudanças bem realizadas, e não de grandes projetos complexos. Dessa forma, o planejamento organizacional aplicado às MPEs deve priorizar ações que gerem impacto concreto e possam ser executadas com os recursos disponíveis.

3 METODOLOGIA

Este capítulo descreve o percurso metodológico adotado na realização do estudo, apresentando os tipos de pesquisa utilizados, os procedimentos de coleta e análise dos dados, bem como as etapas que fundamentaram o desenvolvimento do planejamento organizacional aplicado à Assistec. Conforme Gil (2019), a metodologia orienta o processo investigativo, garantindo rigor, consistência e possibilidade de replicação. De forma complementar, Marconi e Lakatos (2017) ressaltam que a metodologia científica estabelece o conjunto de técnicas e princípios que permite ao pesquisador conduzir a investigação de maneira sistemática e verificável. Assim, a descrição detalhada dos métodos adotados possibilita ao leitor compreender de forma clara como o estudo foi estruturado e executado.

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, qualitativa e descritiva, organizada sob o formato de estudo de caso. Segundo Yin (2015), o estudo de caso é apropriado quando se busca compreender fenômenos organizacionais contemporâneos dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente definidos. A abordagem qualitativa foi adotada por sua capacidade de aprofundar aspectos subjetivos, percepções, práticas e processos internos, conforme enfatizado por Minayo (2018). Assim, a metodologia aqui apresentada buscou garantir coerência entre os objetivos da pesquisa e os métodos de investigação.

3.1 MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS

A metodologia adotada fundamenta-se na necessidade de compreender o funcionamento interno da empresa, incluindo seus processos administrativos, operacionais, estratégicos e relacionais. De acordo com Triviños (2018), a pesquisa qualitativa permite captar a visão dos sujeitos sobre sua realidade e compreender o fenômeno estudado de maneira interpretativa e contextualizada. Assim, optou-se pela utilização de um mapeamento empresarial por meio de entrevista semiestruturada, método amplamente recomendado para investigações exploratórias e diagnósticas.

A seguir, são descritos os procedimentos metodológicos de forma

estruturada.

3.1.1 Local da Pesquisa

A pesquisa foi realizada na empresa Assistec, localizada no município de Horizontina – RS, atuante no setor de serviços elétricos e manutenção predial. Por tratar-se de uma empresa de pequeno porte, com estrutura administrativa reduzida, o ambiente organizacional favoreceu a observação direta e o contato com o proprietário, que desempenha múltiplas funções na operação. Segundo Chiavenato (2020), em empresas de micro e pequeno porte, a centralização de atividades no proprietário é comum e influencia diretamente os processos gerenciais, tornando fundamental a análise contextualizada.

3.1.2 População

A população do estudo foi composta por indivíduos diretamente envolvidos nas operações da empresa: o proprietário, um auxiliar informal e um consultor administrativo eventual. No entanto, considerando os objetivos do diagnóstico e o fato de que o proprietário concentra a totalidade das informações administrativas, financeiras, operacionais e estratégicas, a coleta de dados formal foi direcionada principalmente a ele. Essa escolha é metodologicamente adequada, pois em pesquisas qualitativas o critério de representatividade não se baseia na quantidade de participantes, mas na capacidade de cada um fornecer informações relevantes (Gil, 2019).

Complementarmente, foram realizadas conversas informais com alguns clientes recorrentes, com o objetivo de captar percepções gerais sobre a qualidade do serviço, confiabilidade e tempo de atendimento. Essas interações, de caráter exploratório, não constituíram uma técnica de coleta formal, mas serviram para ampliar a compreensão do pesquisador sobre como o trabalho da empresa é percebido pelo público, contribuindo para uma interpretação mais contextualizada dos dados — conforme reconhece Minayo (2018), que destaca o papel ativo do pesquisador na construção do significado durante a pesquisa qualitativa.

3.1.3 Programa Experimental (Procedimentos da Pesquisa)

O procedimento da pesquisa consistiu na aplicação de um questionário de Mapeamento Empresarial por meio de entrevista semiestruturada, instrumento que, conforme Triviños (2018), oferece equilíbrio entre estrutura e flexibilidade, permitindo ao pesquisador aprofundar questionamentos conforme necessário.

A entrevista teve duração aproximada de 40 minutos, foi conduzida presencialmente e registradas manualmente. A coleta contemplou seis eixos temáticos e a seguir, está o questionário completo aplicado ao entrevistado:

“Questionário Aplicado - Mapeamento Empresarial”

Dados Gerais:

- Nome da empresa
- Porte
- CNPJ
- Proprietário
- Ano de fundação
- Número de colaboradores
- Área de atuação

Gestão e Operação?

- Como é feito o controle de serviços?
- Existe controle de custos, receitas e lucros? Como?
- Como é realizado o orçamento para clientes? Existe padrão?
- Quais são os principais desafios no dia a dia?
- Quantos serviços a empresa consegue realizar por semana/mês?

Marketing e Vendas:

- Como os clientes encontram a empresa hoje?
- A empresa possui Google Meu Negócio, site ou redes sociais ativas?
- Há algum processo de pós-venda?

- Qual é a taxa de retorno ou indicação dos clientes atuais?

Pessoas e Estrutura:

- Qual é a função de cada colaborador?
- Existe divisão clara de responsabilidades?
- Os funcionários recebem treinamento ou capacitação?
- Há planos de contratação formal ou expansão da equipe?

Planejamento e Estratégia:

- Existem metas claras para a empresa?
- Há planejamento para investimentos futuros?
- Como você imagina a empresa nos próximos 2 a 5 anos?

Pontos de Dor e Oportunidades:

- Quais são as maiores dificuldades para manter ou crescer o negócio?
- O que você gostaria de melhorar primeiro?
- O que diferencia a sua empresa da concorrência?
- Já perdeu clientes por algum motivo recorrente?"

Esses elementos estão alinhados às recomendações de autores clássicos da administração, como Drucker (2001) e Oliveira (2018), que defendem que o diagnóstico organizacional deve abranger aspectos estruturais, estratégicos e humanos para que seja considerado completo.

3.1.4 Variáveis Analisadas

As variáveis selecionadas refletem componentes essenciais para avaliação de microempresas no setor de serviços. Entre elas, destacam-se:

- Processos operacionais: fluxo de trabalho, atendimento, execução de serviços.
- Gestão administrativa: controle financeiro, tomada de decisões, uso de ferramentas de gestão.
- Estratégia e planejamento: definição de metas, visão de futuro,

investimentos.

- Marketing e posicionamento: canais de divulgação, presença digital, relacionamento com clientes.
- Estrutura organizacional: divisão de funções, capacitação, sobrecarga e desempenho.

Essas variáveis são compatíveis com abordagens de gestão apresentadas por Chiavenato (2020) e Drucker (2001), que reforçam que organizações devem ser analisadas como sistemas integrados.

3.1.5 Amostra e Amostragem

Foi utilizada uma amostragem intencional, também chamada de amostragem por julgamento, em que o pesquisador seleciona o participante com maior capacidade de fornecer informações relevantes. Conforme Gil (2019), esse tipo de amostragem é amplamente utilizado em pesquisas qualitativas e estudos de caso, pois prioriza a profundidade em vez da representatividade estatística.

Assim, a amostra foi composta exclusivamente pelo proprietário da empresa, considerando seu papel central nas decisões e domínio global das atividades.

3.1.6 Instrumentos Utilizados

O principal instrumento da pesquisa foi um questionário estruturado por blocos temáticos, utilizado como guia da entrevista semiestruturada. O questionário contemplou questões abertas que permitiram a expressão livre das percepções dos entrevistados. Esse tipo de instrumento é recomendado por Bardin (2016) quando o objetivo é compreender significados, práticas e contextos.

O instrumento de coleta de dados, denominado “Mapeamento Empresarial – Entrevista com o Proprietário e Esposa, encontra-se no Apêndice A, na página 67.

3.1.7 Análise dos Dados

Os dados coletados foram tratados por meio da Análise de Conteúdo, conforme metodologia proposta por Bardin (2016). A técnica seguiu as três fases clássicas:

- Pré-análise:

- organização do material
 - leitura flutuante
 - preparação do corpus.

- Exploração do material:

- categorização;
 - classificação;
 - codificação dos dados.

- Tratamento dos resultados e interpretação:

- análise crítica;
 - identificação de padrões.

A análise foi estruturada em categorias correspondentes aos temas investigados, o que permitiu relacionar os dados empíricos com os conceitos teóricos apresentados no referencial.

Além da análise formal, o processo interpretativo considerou também o olhar técnico do pesquisador, fundamentado na formação em Engenharia de Produção. Como destaca Minayo (2018), na pesquisa qualitativa o pesquisador atua como instrumento ativo, articulando teoria, experiência e observação para compreender a realidade estudada. Assim, foram incorporadas percepções obtidas durante a vivência em campo, especialmente sobre:

- O fluxo e a organização dos processos operacionais;
- A centralização das atividades no proprietário;
- A ausência de padronização administrativa;
- Os desafios observados em comunicação, registro e controle;

- As potencialidades percebidas na qualidade técnica do serviço e na confiança dos clientes.

Essa combinação entre análise sistematizada e interpretação profissional possibilitou identificar os principais problemas, pontos fortes e oportunidades da empresa, que subsidiaram o diagnóstico apresentado no Capítulo 4 e a construção das propostas de melhoria.

3.2 MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa não demandou materiais laboratoriais ou equipamentos específicos, por se tratar de estudo de natureza qualitativa e descritiva. Entretanto, foram utilizados instrumentos básicos de registro e organização das informações, tais como:

- caderno de anotações;
- planilha eletrônica para categorização dos dados;
- textos e obras teóricas de referência, essenciais ao embasamento metodológico.

4 DESENVOLVIMENTO, ANÁLISE E PROPOSTAS

O presente capítulo apresenta o desenvolvimento da análise organizacional da Assistec, com base nos dados coletados durante o processo de pesquisa e nas informações fornecidas pela empresa. A estrutura foi organizada de forma a contemplar, inicialmente, uma caracterização objetiva do negócio, seguida dos diagnósticos elaborados a partir das observações realizadas e da entrevista concedida pelo proprietário. Em sequência, são apresentadas as propostas de melhoria relacionadas aos principais pontos identificados, acompanhadas de planos de ação específicos. Por fim, são definidos indicadores de desempenho que permitem o monitoramento das iniciativas recomendadas e a avaliação dos resultados ao longo do tempo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A caracterização da empresa é apresentada a seguir com o objetivo de contextualizar o ambiente organizacional da empresa. A descrição de sua estrutura, serviços e mercado de atuação fornece os elementos essenciais para a interpretação dos dados coletados e para a elaboração dos diagnósticos que orientam as propostas deste estudo.

4.1.1 Histórico e Trajetória

A Assistec é uma microempresa (ME) fundada em 2021, localizada no município de Horizontina – RS, atuando na prestação de serviços elétricos e atividades gerais relacionadas à manutenção e instalação predial. Desde sua criação, a empresa desenvolve suas atividades de forma contínua, consolidando-se na região pelo atendimento prestado a clientes residenciais, comerciais e propriedades rurais.

Ao longo de sua trajetória, a empresa manteve um modelo de operação enxuto, com forte presença do proprietário em todas as etapas do processo de trabalho, desde a prospecção de clientes até a execução dos serviços. Essa característica vem acompanhando o negócio desde sua origem e se mantém como um dos elementos centrais de sua atuação no mercado local.

4.1.2 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da empresa é composta essencialmente pelo proprietário, que assume funções administrativas, operacionais e de relacionamento com os clientes. Além disso, a empresa conta com o apoio de um colaborador contratado para atividades operacionais e, eventualmente, com consultorias pontuais relacionadas a rotinas administrativas e de gestão.

Por se tratar de uma microempresa de pequeno porte e com atuação regional, essa estrutura reduzida atende à demanda atual, embora represente uma limitação para ampliação da capacidade de atendimento e para a execução de atividades estratégicas ou de planejamento.

4.1.3 Produtos e Serviços

Os principais serviços prestados pela empresa envolvem atendimentos emergenciais, manutenção elétrica predial, instalações elétricas em obras de pequeno e médio porte, além de outras atividades gerais dentro do escopo de serviços técnicos em manutenção. Esses serviços incluem desde troca de componentes elétricos, análise de falhas e reparos em redes, até a execução de instalações completas em residências e pequenos estabelecimentos comerciais.

A empresa presta, ainda, apoio a empreiteiras e construtoras locais, realizando serviços em obras residenciais e pequenos pavilhões, o que complementa o volume de trabalho conforme a demanda da região.

4.1.4 Principais Clientes

A carteira de clientes da é composta majoritariamente por moradores da região de Horizontina – RS, além de pequenos comércios, propriedades rurais, condomínios e empresas de pequeno porte, ou órgãos públicos, que recorrem à empresa para atividades de manutenção pontual ou serviços emergenciais. A base de clientes caracteriza-se por alta fidelização, sendo comum o retorno e recontratação, especialmente no contexto de atendimentos contínuos ao longo do tempo.

Grande parte dos novos atendimentos ocorre por indicação de clientes anteriores, o que reforça a percepção de qualidade e confiança atribuída aos serviços prestados.

4.1.5 Análise da Concorrência

O mercado local conta com diversos profissionais autônomos e microempresas que atuam em Horizontina e municípios vizinhos, caracterizado por forte informalidade e grande oferta de prestadores individuais. A concorrência é caracterizada pela informalidade e pelo grande número de prestadores de serviços individuais, o que resulta em um ambiente competitivo, especialmente em serviços emergenciais e de menor complexidade.

Em comparação aos concorrentes, a proprietário da empresa diferencia-se pelo tempo de atuação no mercado, pela qualidade percebida e pela pontualidade em seus atendimentos, fatores que contribuem para manter sua participação no mercado mesmo com a limitação de equipe e capacidade operacional.

4.2 DIAGNÓSTICOS

A seguir são apresentados os diagnósticos elaborados a partir das informações coletadas com o proprietário, das observações sobre a rotina operacional e da análise das práticas atuais da empresa. O levantamento dessas informações permitiu mapear a estrutura interna, as rotinas de trabalho e a forma como as atividades são conduzidas, oferecendo uma base descritiva para a análise apresentada nos tópicos subsequentes.

Figura 6 – Matriz SWOT (ASSISTEC)



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 6 apresenta a síntese do diagnóstico por meio da Matriz SWOT, reunindo os principais fatores internos e externos identificados. Na sequência, os diagnósticos são detalhados por área, evidenciando como esses fatores se manifestam nos âmbitos organizacional, operacional, mercadológico e financeiro, e fundamentam as propostas descritas na seção 4.3.

4.2.1 Diagnóstico Organizacional

O diagnóstico organizacional apresenta uma visão geral sobre a estrutura e o funcionamento administrativo da empresa, destacando aspectos que influenciam diretamente sua organização interna. A seguir, são apresentados os principais pontos observados durante a análise.

Pontos Fracos:

- Excesso de funções concentradas no proprietário
 - O proprietário executa simultaneamente atividades administrativas, operacionais, financeiras e de atendimento ao cliente. Essa concentração resulta em sobrecarga, lentidão na tomada de decisões e aumento da probabilidade de erros ou

retrabalhos.

- Ausência de padronização dos processos internos.
 - Não existem rotinas formalizadas para agendamentos, registros de atendimento, controle de materiais, acompanhamento de demandas ou comunicação interna. As atividades são executadas conforme a urgência do dia, sem sequência definida ou documentação de apoio.
- Falta de instrumentos de controle e organização
 - A empresa não utiliza planilhas, relatórios ou indicadores que permitam monitorar desempenho, produtividade, tempo gasto em cada serviço ou evolução financeira. A ausência de controles dificulta a gestão e impede o acompanhamento de resultados.

4.2.2 Diagnóstico Operacional

Este tópico reúne os resultados da avaliação das rotinas operacionais da empresa, considerando a forma como os atendimentos são realizados e como as atividades são organizadas no dia a dia. A seguir estão os principais pontos identificados na operação.

Pontos Fracos:

- Agendamentos informais e desorganizados.
 - Os atendimentos são registrados de forma manual e dispersa, geralmente por mensagens diretas, sem calendário consolidado ou priorização sistemática. Isso pode gerar atrasos, sobreposição de horários e perda de informações.
- Falta de registro de horas trabalhadas e deslocamentos.
 - A empresa não realiza controle formal das horas destinadas a cada atendimento, tampouco contabiliza o tempo de deslocamento diário. Isso impede análises de produtividade, precificação correta e identificação de gargalos operacionais.
- Ausência de processo estruturado de atendimento.

- Não há um fluxo padrão envolvendo pré-diagnóstico, coleta de informações, montagem de orçamento e orientação ao cliente. A falta desse processo aumenta o risco de deslocamentos desnecessários, retrabalhos e perda de produtividade.
- Baixa eficiência em rotas de atendimento.
 - A empresa não agrupa atendimentos por região, o que faz com que deslocamentos possam ocupar grande parte do tempo produtivo, reduzindo o número de serviços que podem ser realizados por dia.

Ponto Forte:

- Capacidade técnica para atender diversas demandas elétricas.
 - A experiência prática permite ao proprietário resolver diferentes tipos de problemas, o que amplia o escopo de serviços ofertados e aumenta a competitividade em relação a profissionais recém-ingressos no mercado.

4.2.3 Diagnóstico Mercadológico

A análise mercadológica aborda como a empresa se posiciona no mercado, sua presença digital e a forma como se comunica com os clientes. Os principais resultados identificados referentes ao marketing e relacionamento estão apresentados a seguir.

Pontos Fracos:

- Presença digital limitada.
 - A empresa não possui um perfil profissional no Instagram ou um canal institucional estruturado, como o Google Meu Negócio. Isso reduz sua visibilidade e dificulta que novos clientes encontrem a empresa online.
- Dependência quase total de indicações.
 - A captação de novos clientes ocorre majoritariamente por

indicação. Embora isso demonstre qualidade no serviço, limita o crescimento e reduz o alcance da marca.

- Ausência de estratégias estruturadas de marketing.
 - Embora o proprietário realize publicações frequentes com fotos de serviços concluídos, essas postagens não possuem padronização visual, periodicidade definida ou finalidade estratégica. Além disso, elas são feitas em um perfil pessoal, e não em um perfil profissional dedicado à empresa, o que diminui a percepção de profissionalismo e limita a construção de uma identidade visual consistente.

Pontos Fortes:

- Alta taxa de fidelização dos clientes.
 - Clientes atendidos frequentemente retornam ou indicam os serviços a terceiros, evidenciando confiança e satisfação com o atendimento prestado.
- Reputação positiva no mercado local.
 - A empresa conta com reconhecimento positivo por parte dos clientes, que associam o atendimento à qualidade, confiança e pontualidade, fortalecendo o boca a boca — seu principal canal de aquisição de novos clientes, positiva no mercado local.

4.2.4 Diagnóstico Financeiro

O diagnóstico financeiro evidencia as práticas atuais de controle e acompanhamento dos resultados da empresa, considerando receitas, despesas e organização das informações. Os principais pontos observados nesse aspecto são apresentados a seguir.

Pontos Fracos:

- Falta de controle financeiro estruturado.
 - Não existem registros organizados de receitas, despesas, custos fixos e variáveis. A ausência de controles impede a análise

correta da saúde financeira e limita a capacidade da empresa de realizar planejamentos ou tomadas de decisão mais precisas.

- Mistura entre finanças pessoais e empresariais.
 - Os gastos e receitas do negócio se misturam às despesas pessoais do proprietário, impedindo a visualização real de lucros, margens e capacidade financeira do empreendimento.
- Precificação baseada apenas em referências informais.
 - Os preços praticados seguem valores baseados em percepção de mercado ou referências de outros profissionais, sem avaliação detalhada dos custos envolvidos ou margem adequada de lucro.
- Ausência de indicadores financeiros.
 - Não há acompanhamento periódico de métricas essenciais, como faturamento mensal, ticket médio, número de atendimentos por categoria ou custos operacionais, dificultando análises comparativas e projeções de crescimento.

Oportunidades:

- Disponibilidade de ferramentas gratuitas e de fácil implementação para apoio ao controle financeiro e operacional.
 - Por possuir estrutura enxuta, a empresa tem potencial para adotar ferramentas financeiras básicas de forma rápida e sem custos, gerando melhorias imediatas na organização e na tomada de decisão.

4.2.5 Análise Estratégica Integrada a Empresa

Utilizando como base os diagnósticos apresentados nos tópicos anteriores, realizados com base na matriz SWOT, é possível complementar o diagnóstico da empresa, utilizando outras ferramentas de análise estratégica. Essa integração permite visualizar, de forma mais estruturada, os fatores que influenciam o desempenho da empresa, bem como identificar padrões na gestão e nas operações que impactam sua capacidade de crescimento.

4.2.5.1 Relação com o Planejamento Estratégico

Os dados mostram que a empresa opera de forma predominantemente reativa, sem metas formalizadas, rotinas de acompanhamento ou indicadores de desempenho. Esse cenário está alinhado ao que a literatura apresenta como ausência de planejamento estratégico, reforçando a necessidade de organizar processos e orientar as decisões da empresa de maneira mais estruturada. A falta de direcionamento também aumenta a dependência do proprietário e dificulta o aproveitamento das oportunidades de mercado identificadas.

4.2.5.2 Análise dos Processos de Gestão (PDCA)

A rotina da empresa evidencia um predomínio quase total da etapa Executar, com foco em atendimentos emergenciais e obras. As etapas Planejar, Verificar e Agir ainda não fazem parte das práticas da empresa, o que limita a padronização dos serviços e impede avaliações consistentes sobre desempenho. A adoção gradual do ciclo PDCA pode facilitar a organização das rotinas, permitir ajustes contínuos e melhorar o controle de atividades administrativas e operacionais.

4.2.5.3 Avaliação pelas Perspectivas do BSC

A avaliação pelas perspectivas do *Balanced Scorecard* complementa o diagnóstico ao evidenciar como as limitações identificadas afetam o desempenho global da empresa. A Figura 7 apresenta uma representação visual das quatro dimensões aplicadas à empresa, seguida dos principais objetivos estratégicos relacionados a cada perspectiva.

Perspectiva Financeira:

- Projetar crescimento gradual do faturamento até 2028.
- Aprimorar a lucratividade do negócio com base em análises de custos.
- Reduzir custos operacionais recorrentes a partir da análise dos registros.

Perspectiva de Clientes

- Criar cadastro e acompanhamento estruturado de clientes;
- Melhorar comunicação e tempo de resposta;
- Aumentar satisfação e fidelização.
- Fortalecer a presença digital e estabelecer rotinas básicas de comunicação com clientes.
- Aumentar a captação de clientes.

Perspectiva de Processos Internos

- Mapear e padronizar processos essenciais;
- Reduzir retrabalhos e falhas;
- Estruturar fluxo para atendimentos emergenciais e programados.
- Organizar registros e controles financeiros básicos;
- Estabelecer indicadores periódicos;
- Melhorar a previsibilidade de receitas e despesas.

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

- Implementar capacitação técnica e comportamental;
- Adotar ferramentas simples de gestão;
- Melhorar estrutura e condições de trabalho.

A Figura 7, apresentada a seguir, resume graficamente os objetivos estratégicos de cada perspectiva do BSC, destacando sua relação com as necessidades identificadas na análise da empresa.

Figura 7 - *Balanced Scorecard (ASSISTEC)*



Fonte: Elaborado pelo autor.

A adoção do BSC permite organizar de forma clara as prioridades estratégicas e reforça a necessidade de acompanhamento contínuo para sustentação das melhorias propostas.

4.2.5.4 Design Thinking como Ferramenta de Identificação das Dores do Cliente

A partir da análise qualitativa, identificaram-se algumas dores e percepções dos clientes que influenciam sua experiência de atendimento, como:

- tempo de espera;
- dificuldade de compreender o orçamento;
- necessidade de retorno para esclarecimentos;
- falta de atualizações durante a execução do serviço.

Esses elementos dialogam diretamente com o conceito de *Design Thinking*, que busca compreender necessidades reais do usuário. A identificação dessas dores contribui para orientar melhorias futuras em comunicação, transparência e organização dos processos.

4.3 PROPOSTAS E PLANOS DE AÇÃO

As propostas apresentadas nesta seção foram elaboradas a partir dos diagnósticos descritos anteriormente, buscando solucionar os principais problemas identificados e potencializar os pontos fortes encontrados. Para facilitar a implementação prática, as iniciativas estão organizada nas quatro áreas que são organizacional, operacional, mercadológica e financeira, acompanhadas de planos de ação estruturados pelo método adaptado do 5W2H, conforme quadros 1 a 10, dispostos nos capítulos de propostas 4.3.1, 4.3.2, 4.3.3 e 4.3.4 respectivamente, permitindo clareza e objetividade na execução.

4.3.1 Propostas Organizacionais

A partir das informações levantadas no diagnóstico, identificaram-se diversas fragilidades ligadas à organização interna da empresa, especialmente relacionadas à ausência de processos estruturados, falta de controles básicos, dependência do proprietário para tomadas de decisão e acúmulo de funções administrativas e operacionais.

Dessa forma, as propostas organizacionais apresentadas a seguir foram elaboradas com o objetivo de estruturar rotinas mínimas, distribuir tarefas de forma mais equilibrada e permitir que a empresa desenvolva maior previsibilidade e controle sobre suas atividades. Os quadros abaixo reúnem ações práticas que podem ser implementadas de maneira gradual, conforme a disponibilidade da empresa.

O primeiro quadro reúne ações relacionadas à distribuição gradual de tarefas administrativas e operacionais entre o proprietário e o colaborador, reduzindo a sobrecarga centralizada e permitindo que atividades mais simples passem a ser delegadas progressivamente, o que pretende ser uma possibilidade de solução para o problema 3.

Quadro 1 – Delegação Gradual de Tarefas

Iniciativas	Tarefas	Início	Fim	Responsável
Delegar tarefas	Criar lista semanal de tarefas delegáveis	02/12/2025	15/12/2025	Proprietário

operacionais simples	Definir padrão para entrega das demandas	07/12/2025	15/12/2025	Proprietário
	Treinar colaboradores durante atendimentos	16/12/2025	21/12/2025	Proprietário
	Revisar semanalmente tarefas delegadas	16/12/2025	21/12/2025	Proprietário
Delegar pequenas tarefas administrativas	Treinar preenchimento básico de registros	22/12/2025	22/12/2025	Proprietário
	Registrar atividades administrativas básicas conforme modelo definido	22/12/2025	28/12/2025	Proprietário

Fonte: Elaborado pelo autor.

O segundo quadro apresenta propostas voltadas à padronização de rotinas administrativas e de atendimento, incluindo formas de registro, organização de agenda e controle de materiais, visando tornar o dia a dia mais organizado e consistente. As iniciativas e tarefas buscam atender ao problema 2.

Quadro 2 – Padronização de Rotinas Internas

Iniciativas	Tarefas	Início	Fim	Responsável
Criar rotina de agenda	Criar modelo padrão para agendamentos	02/12/2025	15/12/2025	Autor
	Registrar todos os atendimentos no modelo	16/12/2025	21/12/2025	Proprietário
Criar rotina de controle de materiais	Identificar materiais usados com frequência	02/12/2025	15/12/2025	Proprietário
	Separar materiais essenciais para os atendimentos	16/12/2025	21/12/2025	Proprietário

	Verificar materiais ao final do dia	16/12/2025	21/12/2025	Colaborador
Criar rotina de registro de Serviços	Criar modelo simples de registro pós-atendimento	02/12/2025	15/12/2025	Autor
	Registrar após cada atendimento	16/12/2025	21/12/2025	Colaborador

Fonte: Elaborado pelo autor.

O terceiro quadro propõe ações para criar controles simples e funcionais, permitindo acompanhar atividades, deslocamentos, custos e produtividade, oferecendo informações mínimas para apoiar decisões futuras, atendendo ao que se percebeu no problema 3.

Quadro 3 – Implantação de Controles Internos

Iniciativas	Tarefas	Início	Fim	Responsável
Criar controle de atendimentos	Criar planilha com dados básicos de serviços (Ex.:Data, tipo de Serviços e Tempo)	05/12/2025	15/12/2025	Autor
	Registrar atendimentos Diariamente	16/12/2025	26/12/2025	Proprietário
Criar controle de deslocamentos	Criar planilha com tempo e KMs de deslocamento por dia	07/12/2025	15/12/2025	Autor
Criar controle de produtividade	Registrar horas efetivas de trabalho por dia	16/12/2025	26/12/2025	Proprietário

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.2 Propostas Operacionais

Com base nos pontos evidenciados no diagnóstico operacional, observou-se que a empresa enfrenta dificuldades relacionadas a fluxo de atendimento, tempo gasto em deslocamentos e falta de padronização na comunicação com os clientes. Para corrigir esses problemas e tornar a operação mais eficiente, foram elaboradas propostas voltadas à organização do atendimento, uso de ferramentas simples e melhoria do aproveitamento do tempo.

Os quadros a seguir apresentam ações práticas e aplicáveis à realidade da empresa, buscando otimizar processos e reduzir retrabalhos.

O próximo quadro propõe a criação de um fluxo básico de atendimento, definindo etapas claras desde o primeiro contato com o cliente até o registro final do serviço, garantindo maior consistência na comunicação e no pré-diagnóstico, buscando atender ao que está no problema 3.

Quadro 4 – Padronização e Fluxo de Atendimento

Iniciativas	Tarefas	Início	Fim	Responsável
Criar fluxo básico de atendimento	Definir perguntas padrão para pré-diagnóstico	10/12/2025	15/12/2025	Autor
	Criar mensagem padrão de confirmação	16/12/2025	19/12/2025	Autor
	Criar checklist pré-deslocamento	20/12/2025	24/12/2025	Autor
	Realizar registro simples pós atendimento.	26/12/2025	30/12/2025	Proprietário

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 5 apresenta orientações para padronizar o uso do WhatsApp e do WhatsApp Web como ferramentas de organização, tornando mais eficiente o registro de contatos, a troca de informações e o controle de mensagens pendentes. As iniciativas e tarefas pretendem contribuir com a solução dos problemas 1, 2 e 3.

Quadro 5 –Uso Estruturado do WhatsApp / Whatsapp Web

Iniciativas	Tarefas	Ínicio	Fim	Responsável
Padronizar comunicação	Criar mensagens prontas: orçamento, agendamento, retorno	12/12/2025	17/12/2025	Autor
	Criar resposta automatizada para primeiras mensagens	18/12/2025	20/12/2025	Autor
Organizar atendimentos no WhatsApp Web	Criar Etiquetas de status (novo, agendado, finalizado)	22/12/2025	26/12/2025	Proprietário
	Centralizar atendimentos via WhatsApp Web	27/12/2025	01/01/2026	Proprietário

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro a seguir propõe o agrupamento dos atendimentos por proximidade geográfica, com o objetivo de reduzir deslocamentos, economizar tempo e permitir

que mais serviços sejam atendidos no mesmo período, que está relacionado ao problema 4.

Quadro 6 – Agrupamento de Atendimentos por Região

Iniciativas	Tarefas	Ínicio	Fim	Responsável
Otimizar rotas	Criar mapa simples das regiões mais atendidas	15/12/2025	20/12/2025	Proprietário
	Organizar atendimentos por bairro sempre que possível	21/12/2025	01/01/2026	Proprietário

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.3 Propostas Mercadológicas

A partir das oportunidades identificadas na análise mercadológica, observou-se que há potencial para ampliar a presença digital e melhorar a comunicação com os clientes, principalmente pela utilização de ferramentas simples e gratuitas. A empresa já apresenta uma boa reputação na região, porém ainda não utiliza esse ponto a seu favor de forma estruturada.

Assim, as propostas mercadológicas a seguir foram desenvolvidas para fortalecer a visibilidade da empresa, profissionalizar os canais de comunicação e facilitar o contato com novos clientes.

O quadro 7 apresenta ações voltadas à construção de uma presença digital mínima, incluindo criação ou atualização de perfis, uso de ferramentas gratuitas e padronização da identidade visual. Essas iniciativas buscam aumentar a visibilidade da empresa e facilitar a captação de novos clientes, estando relacionadas aos problemas 1 e 3.

Quadro 7 – Criação de Presença Digital Profissional

Iniciativas	Tarefas	Início	Fim	Responsável
Criar uma identidade visual	Criar logo e identidade de cores	02/12/2025	15/12/2025	Terceirizado
Padronizar postagens	Criar modelo visual simples (cor, fonte, bordas)	10/12/2025	15/12/2025	Terceirizado
	Postar fotos dos serviços com legenda padrão	5/12/2025	15/01/2026	Proprietário
Criar presença digital	Criar Instagram profissional	5/12/2025	15/12/2025	Proprietário + Autor
	Criar Facebook Profissional	10/12/2025	17/12/2025	Proprietário + Autor
	Criar Google Meu Negócio	10/12/2025	17/12/2025	Proprietário + Autor
	Utilizar recursos do WhatsApp Business	12/12/2025	15/12/2025	Proprietário + Autor

Programar e publicar conteúdos	Planejar postagens semanais	15/12/2025	20/12/2025	Autor
	Postar depoimentos e conteúdos nas mídias sociais	20/12/2025	24/12/2025	Proprietário
	Intensificar a publicação de comparativos de antes e depois do serviço prestado	24/12/2025	29/12/2025	Proprietário

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 8 traz propostas voltadas à melhoria do relacionamento com o cliente, padronizando respostas, organizando informações e estruturando a comunicação para tornar o atendimento mais claro e eficiente, iniciativa relacionada ao problema 4.

Quadro 8 – Uso de Fotos e Depoimentos

Iniciativas	Tarefas	Início	Fim	Responsável
Solicitar depoimentos	Criar uma mensagem padrão pedindo feedback	15/12/2025	18/12/2025	Autor
	Solicitar depoimento depois de cada atendimento	19/12/2025	15/01/2026	Proprietário
Publicar conteúdos	Postar depoimentos no Instagram e Google	20/12/2025	15/01/2026	Proprietário
	Criar fotos simples de Antes e Depois	20/12/2025	15/01/2026	Proprietário

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.4 Propostas Financeiras

Com base nos problemas identificados no diagnóstico financeiro, especialmente a ausência de controles estruturados, a mistura entre finanças

pessoais e empresariais e a falta de indicadores, foram definidas as ações descritas nesta seção. As iniciativas propostas buscam estabelecer práticas simples de registro e acompanhamento, possibilitando maior clareza sobre a situação financeira da empresa e favorecendo decisões mais conscientes.

O Quadro 9 apresenta ações voltadas à criação de um controle financeiro básico, por meio de planilha simples de receitas e despesas e de uma rotina de registro e acompanhamento. O objetivo é organizar as informações essenciais sobre entradas, saídas e saldo mensal, o que está relacionado aos problemas 1 e 4.

Quadro 9 – Controle Financeiro Básico

Iniciativas	Tarefas	Início	Fim	Responsável
Criar planilha financeira	Criar planilha de receitas e despesas	02/12/2025	15/12/2025	Autor
	Registrar receitas diariamente	08/12/2025	21/12/2025	Proprietário
	Registrar despesas fixas e variáveis	08/12/2025	21/12/2025	Proprietário
	Calcular saldo mensal	22/12/2025	28/12/2025	Proprietário
Criar rotina de acompanhamento	Revisar planilha semanalmente	22/12/2025	28/12/2025	Proprietário

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 10 reúne iniciativas direcionadas à separação das finanças pessoais e empresariais, por meio da abertura de conta específica para a empresa, organização dos lançamentos e definição de retirada mensal. Essas ações buscam evitar confusão entre contas e melhorar a visão real do resultado do negócio, o que busca solucionar o problema 2.

Quadro 10 – Separação das finanças da empresa

Iniciativas	Tarefas	Início	Fim	Responsável
-------------	---------	--------	-----	-------------

Abrir conta PJ	Abrir conta exclusiva para empresa	02/12/2025	15/12/2025	Proprietário
Organizar entradas e saídas	Registrar movimentações apenas na conta PJ	06/12/2025	15/12/2025	Proprietário
	Definir retirada mensal para uso pessoal	14/12/2025	18/12/2025	Proprietário

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.5 Aplicação do Ciclo PDCA no Plano de Ação Proposto

As propostas apresentadas neste capítulo podem ser fortalecidas pelo uso do ciclo PDCA, que fornece uma estrutura simples e sistemática para organizar as etapas, monitorar resultados e promover a melhoria contínua. Considerando a realidade operacional da empresa, o PDCA torna-se uma ferramenta acessível, especialmente útil para conduzir a transição entre processos informais e rotinas mais estruturadas.

O ciclo inicia-se com a etapa *Plan* (Planejar), na qual são definidas as metas, prioridades e padrões mínimos para a organização administrativa, financeira, operacional e mercadológica. Essa fase contempla o detalhamento das iniciativas com base nos quadros 5W2H apresentados anteriormente, estruturando o que será executado, por quem, quando e com quais recursos.

Em seguida ocorre o *Do* (Executar), etapa responsável pela implementação das ações previstas. Nessa fase, a empresa inicia a utilização dos novos modelos de registro, aplica procedimentos definidos (como padronização de atendimentos e organização da rotina administrativa) e testa ferramentas selecionadas, como Google Meu Negócio e aplicativos simples de controle.

A etapa *Check* (Verificar) consiste na avaliação dos resultados alcançados. Recomenda-se que essa análise seja realizada mensalmente, utilizando os indicadores definidos no tópico 4.4, como número de atendimentos realizados, cumprimento de prazos, controle financeiro básico e evolução da presença digital. A verificação permite identificar avanços, dificuldades e pontos que necessitam correção.

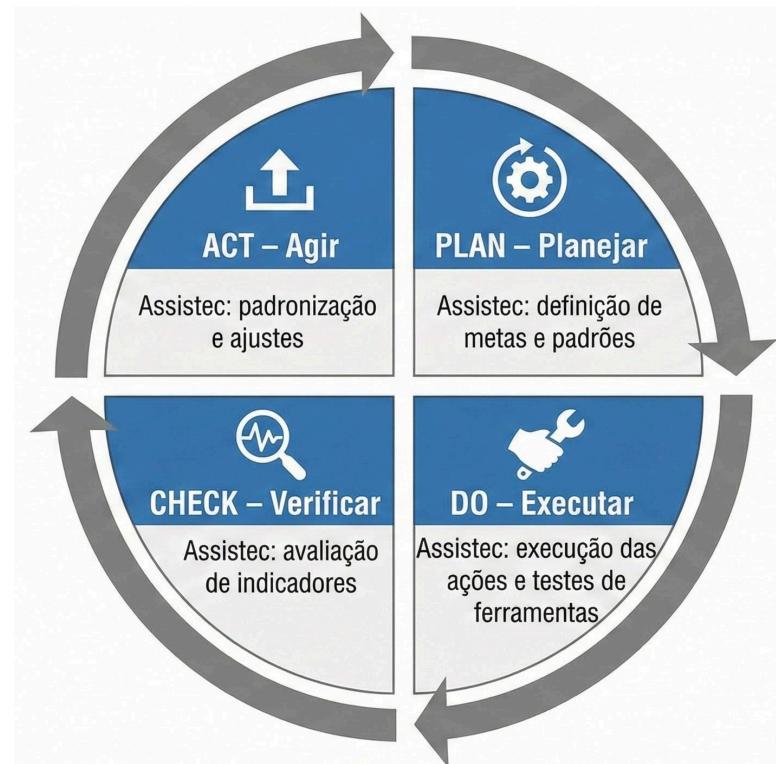
Por fim, o Act (Agir) contempla a padronização das práticas que apresentaram bons resultados e a implementação de ajustes necessários ao processo. Após essa etapa, um novo ciclo pode ser iniciado, garantindo a continuidade da evolução e o aperfeiçoamento gradual da gestão.

Para a realidade da Assistec, recomenda-se que o primeiro ciclo PDCA seja realizado ao longo de 90 dias, com a seguinte distribuição:

- PLAN: semanas 1 e 2;
- DO: semanas 3 a 8;
- CHECK: semanas 9 e 10;
- ACT: semanas 11 e 12.

Esse ciclo pode ser repetido trimestralmente, permitindo acompanhar os avanços da empresa, consolidar novas rotinas e corrigir desvios de forma sistemática. A Figura 8 sintetiza visualmente as etapas, destacando sua aplicação prática ao plano de ação desenvolvido neste estudo.

Figura 8 – Aplicação do Ciclo PDCA no Plano de Ação Proposto



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base na representação do ciclo PDCA ilustrada na Figura 8, o Quadro 11 apresenta seu desdobramento aplicado ao plano de ação.

Quadro 11 - Aplicação do Ciclo PDCA no Plano de Ação Proposto

Etapa	Aplicação no Plano	Período sugerido	Início	Fim
Plan	Definição de metas, organização das propostas e estruturação dos 5W2H	Semanas 1–2	02/12/2025	15/12/2025
Do	Execução das ações, testes de procedimentos e uso de ferramentas	Semanas 3–8	16/12/2025	31/01/2026
Check	Avaliação mensal dos indicadores e comparação com metas	Semanas 9–10	01/02/2026	14/02/2026
Act	Correções, ajustes e padronização das práticas	Semanas 11–12	15/02/2026	28/02/2026

Fonte: Elaborado pelo autor.

A aplicação do ciclo PDCA reforça a necessidade de acompanhamento contínuo das ações propostas, permitindo ajustes progressivos e garantindo que a empresa avance de forma estruturada ao longo do período de implementação.

4.4 INDICADORES E METAS

Para monitorar a implementação das ações propostas e acompanhar a evolução da Assistec ao longo do tempo, foram definidos indicadores de desempenho (KPIs) alinhados aos planos de ação apresentados no tópico 4.3. Os indicadores têm como objetivo fornecer uma base simples e objetiva para avaliar a eficiência das iniciativas organizacionais, operacionais, mercadológicas e financeiras.

As metas estabelecidas representam valores desejados para orientar o proprietário na melhoria contínua, sem demandar a execução imediata dos resultados. Assim, os indicadores servem como guia estratégico para a tomada de decisão e para a consolidação do planejamento organizacional da empresa.

4.4.1 Indicadores Organizacionais

Os indicadores organizacionais foram estruturados para avaliar o impacto das ações de organização interna, delegação de tarefas e criação de rotinas padronizadas. Esses indicadores permitem ao proprietário monitorar o nível de organização da empresa, o cumprimento dos procedimentos definidos e a consolidação das práticas administrativas básicas.

Quadro 12 - Indicadores organizacionais

Indicador	Descrição	Fórmula / Unidade	Meta	Vinculado a
Número de tarefas delegadas	Verifica se tarefas antes centralizadas foram distribuídas	Nº de tarefas delegadas por semana	10 tarefas / semana	Quadros 1 e 2
100% de cumprimento das rotinas internas	Mede a adoção das rotinas implementadas	% de rotinas seguidas semanalmente	80% de cumprimento	Quadro 2
100% dos atendimentos registrados	Verifica se a planilha está sendo preenchida	Nº de atendimentos registrados / total realizado	100% registrado	Quadro 3

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os indicadores organizacionais permitem acompanhar a adoção das rotinas propostas e verificar o avanço da empresa na distribuição de tarefas, na padronização das atividades e no registro das informações essenciais. O monitoramento desses indicadores contribui para fortalecer a organização interna e sustentar as melhorias previstas no plano de ação.

4.4.2 Indicadores Operacionais

Os indicadores operacionais têm como finalidade acompanhar a eficiência das atividades relacionadas ao atendimento, comunicação e deslocamento. Por meio deles, é possível identificar melhorias na agilidade do

atendimento ao cliente, na organização dos serviços executados e na otimização do tempo de deslocamento.

Quadro 13 - Indicadores Operacionais

Indicador	Descrição	Fórmula/ Unidade	Meta	Vinculado a
Tempo médio de deslocamento	Acompanha o impacto do agrupamento por regiões	Minutos por atendimento	Reducir o tempo médio de deslocamento atual para um valor inferior ao registrado no primeiro mês de aplicação	Quadro 6
Tempo de resposta aos clientes	Tempo entre mensagens recebida e resposta	Minutos	< 30 minutos	Quadro 5
Adesão ao Fluxo Padrão de Atendimento	Mede quantas etapas do fluxo padronizado são seguidas	% de atendimentos seguindo o fluxo	90%	Quadro 4

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os indicadores operacionais possibilitam avaliar a eficiência dos atendimentos e a aderência aos fluxos estabelecidos, oferecendo parâmetros claros para reduzir retrabalhos, agilizar deslocamentos e melhorar a comunicação com os clientes. Esses indicadores apoiam a otimização das rotinas e auxiliam a empresa a alcançar maior previsibilidade em suas operações.

4.4.3 Indicadores Mercadológicos

Os indicadores mercadológicos foram definidos para avaliar a evolução da presença digital da empresa, a consistência das publicações e o fortalecimento da imagem da empresa no ambiente online. Esses indicadores

permitem mensurar o alcance, a interação dos clientes com o conteúdo publicado e a credibilidade transmitida por meio de avaliações.

Quadro 14 - Indicadores Mercadológicos

Indicador	Descrição	Fórmula/ Unidade	Meta	Vinculado a
Crescimento do número de seguidores	Avalia o alcance das redes após criação dos perfis	Nº de seguidores	200 seguidores em 3 meses e 2000 em 1 ano	Quadro 7
Frequência de Publicações	Mede a regularidade na produção de publicação de conteúdo	Nº de postagens por semana	Publicar pelo menos 2 conteúdos por semana(1 reels + 1 feed)	Quadros 7 e 8
Engajamento em Postagens	Mede curtidas, comentários e salvamentos	Média por postagem	Alcançar média de 20 interações por postagem	Quadros 7 e 8
Nº de Avaliações no Google	Mede obtenção de depoimentos estruturados	Quantidade de avaliações	Obter 10 avaliações iniciais no período de implementação	Quadro 8

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os indicadores mercadológicos permitem acompanhar a evolução da presença digital da empresa, a interação com o público e a obtenção de avaliações dos clientes. Seu monitoramento contribui para ampliar a visibilidade da marca, fortalecer o relacionamento com os consumidores e consolidar a imagem da empresa no mercado local.

4.4.4 Indicadores Financeiros

Os indicadores financeiros foram elaborados para auxiliar o proprietário no acompanhamento das entradas, saídas e separação das contas pessoais

e empresariais. Esses indicadores permitem maior clareza sobre a saúde financeira da empresa e apoiam a adoção de práticas de gestão mais consistentes.

Quadro 15 - Indicadores Financeiros

Indicador	Descrição	Fórmula/ Unidade	Meta	Vinculado a
Registro Financeiro Diário	Avalia a disciplina do proprietário em registrar entradas e saídas.	% de dias com registros realizados	Registrar todas às movimentações financeiras em pelo menos 90% dos dias do mês	Quadro 9
Separação das Finanças PJ / Pessoais	Mede a conformidade do uso da conta PJ para transações da empresa, evitando mistura de finanças pessoais e empresariais	% de transações pela conta PJ	100%	Quadros 10
Conciliação de saldo mensal	Avalia se o saldo final apurado pelo registro financeiro confere com o saldo real disponível na conta PJ	Número de conciliações corretas / total de conciliações previstas) × 100	100%	Quadro 9

Fonte: Elaborado pelo autor.

A consolidação dos indicadores financeiros permite acompanhar de forma contínua a organização das rotinas administrativas, e verificar a

efetividade das ações propostas para o controle das movimentações do negócio. O monitoramento do registro diário, da separação das finanças pessoais e empresariais e da conciliação de saldos mensais fornece informações essenciais para decisões mais seguras, reduzindo improvisações e aumentando a previsibilidade financeira da empresa. Esses indicadores reforçam a importância da adoção de práticas sistemáticas de controle e contribuem para o fortalecimento da gestão financeira no curto e médio prazo, alinhando-se diretamente aos objetivos estabelecidos no plano de ação.

CONCLUSÃO

Ao retomar o percurso desenvolvido neste estudo, observa-se que a análise realizada permitiu compreender de forma clara e estruturada a realidade da empresa. A combinação entre referencial teórico, diagnóstico detalhado e desenvolvimento de propostas possibilitou transformar informações desorganizadas em um conjunto consistente de orientações. A conclusão apresenta uma síntese dos principais resultados obtidos ao longo da análise e destaca como cada etapa contribuiu para responder ao problema e aos objetivos definidos.

Contribuir com uma pequena empresa familiar como a Assistec representa uma oportunidade significativa de apoiar o desenvolvimento local. A interação próxima com o proprietário e a compreensão da rotina da empresa permitiram elaborar propostas alinhadas à sua realidade, reforçando o papel social da instituição de ensino ao estimular melhorias práticas e acessíveis para negócios de pequeno porte.

O problema de pesquisa buscou identificar como a empresa poderia organizar seus processos administrativos, operacionais e financeiros de maneira simples, eficiente e compatível com sua estrutura enxuta. A análise demonstrou a alta dependência do proprietário, além da ausência total de processos administrativos, financeiros e estratégicos, operando de forma improvisada, orientada pelas urgências e não por planos ou diretrizes. Os resultados mostraram que a aplicação de ferramentas de gestão e a elaboração de propostas estruturadas oferecem respostas diretas ao problema, indicando caminhos viáveis para transformar o atual cenário.

O objetivo geral foi plenamente atendido ao propor um conjunto de ações voltadas à organização interna da empresa. A partir do diagnóstico e das ferramentas aplicadas, foi possível desenvolver orientações práticas que fornecem direção ao proprietário e estabelecem fundamentos para uma gestão mais planejada, reduzindo improvisações e aumentando a previsibilidade das atividades.

O primeiro objetivo específico foi alcançado por meio do levantamento detalhado da situação da empresa, contemplando áreas como gestão, operação, marketing, finanças e estrutura organizacional. A análise revelou pontos fortes associados à qualidade do serviço e à reputação positiva, ao mesmo tempo em que evidenciou fragilidades profundas, como ausência de controles, falta de padronização e dependência excessiva de uma única pessoa.

O segundo objetivo específico foi atendido com a aplicação das ferramentas estratégicas selecionadas. A SWOT sintetizou fatores internos e externos; o PDCA evidenciou que a empresa atua quase exclusivamente na etapa “Executar”; o *Balanced Scorecard* mostrou lacunas nas quatro perspectivas de gestão; e o *Design Thinking* revelou dores do cliente relacionadas ao tempo de espera e comunicação. Essas ferramentas permitiram interpretar a realidade da empresa com profundidade e clareza.

O terceiro objetivo específico foi atendido com a elaboração de propostas distribuídas entre organização interna, operação, marketing e finanças. Foram construídos 10 quadros de propostas e 4 quadros de indicadores, totalizando 14 instrumentos práticos de gestão adaptados à realidade da empresa. Esse conjunto oferece um caminho estruturado para implantação gradual das melhorias, avançando de uma gestão improvisada para uma gestão orientada ao desempenho.

O estudo também deixa uma contribuição relevante para trabalhos acadêmicos futuros, ao demonstrar a aplicabilidade de ferramentas de gestão em microempresas e ao oferecer um método simples, replicável e alinhado a realidades operacionais semelhantes. A sistematização das etapas — diagnóstico, proposição de melhorias e definição de indicadores — constitui um modelo que pode ser adaptado por outras organizações de pequeno porte ou utilizado como base para pesquisas que aprofundem temas como padronização de processos, controle financeiro básico ou estratégias de comunicação em microempresas de serviços. Assim, o trabalho reforça a importância de estudos aplicados que aproximam a formação acadêmica das necessidades reais de negócios locais.

Por fim, registra-se o agradecimento à empresa Assistec, ao proprietário e à instituição de ensino pela disponibilidade e apoio durante o desenvolvimento do estudo. O trabalho atendeu aos objetivos propostos e resultou em um material aplicável, capaz de apoiar a organização das rotinas e fortalecer a gestão da empresa. Conclui-se que o percurso realizado foi relevante tanto academicamente quanto profissionalmente, consolidando aprendizagens e oferecendo bases consistentes para a continuidade das melhorias apresentadas.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BROWN, Tim. Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: controle da qualidade total no estilo japonês. 10. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 10. ed. Barueri: Atlas, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2023.
- CRUZ, Tadeu. Planejamento estratégico: fundamentos, processos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2019.
- DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 6. ed. São Paulo: Empreende, 2018.
- DRUCKER, Peter F. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira, 2001.
- FALCONI, Vicente. O verdadeiro poder. 7. ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2014.
- FISCHMANN, Adalberto; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Planejamento estratégico na prática. São Paulo: Atlas, 2018.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2016.

LONGENECKER, Justin G. et al. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 15. ed. São Paulo: Hucitec, 2018.

OLIVEIRA, A. L. de; HU, O. R. T. Gerenciamento do ciclo da qualidade. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. E-book. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/>

. Acesso em: 1 dez. 2025.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

SEBRAE. Planejamento para micro e pequenas empresas. Brasília: SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/>

. Acesso em: 20 nov. 2025.

TJARA, J.; RIBEIRO, J. Design Thinking aplicado à gestão. São Paulo, 2020.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2018.

WERKEMA, Cristina. Métodos PDCA e DMAIC e suas ferramentas analíticas. Rio de Janeiro: Atlas, 2012. E-book. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/>

. Acesso em: 1 dez. 2025.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICES

Apêndice A. Mapeamento Empresarial – Entrevista com o Proprietário e Esposa:

1. Dados Gerais

Nome da empresa: Assistec

- Porte: ME
- CNPJ: 19.221.257/0001-00
- Proprietário: Ederson Schmidt
- Ano de fundação: 06/09/2021
- Número de colaboradores: proprietário; um colaborador sob demanda; um consultor externo informal.
- Área de atuação: Prestação de serviços de manutenção e instalação elétricos e hidráulicos em Horizontina – RS e cidades próximas.

2. Gestão e Operação

Como é feito o controle de serviços (agenda, planilha, caderno, outro)?

O agendamento é feito conforme a urgência de cada cliente, sem utilização de sistema formal de controle físico ou digital.

Existe controle de custos, receitas e lucros? Como?

Não há acompanhamento estruturado de custos, receitas e lucros. As finanças ainda se misturam às pessoais do proprietário.

Como é realizado o orçamento para clientes? Existe padrão?

Para serviços padronizados, os valores seguem tabela informal utilizada por outros profissionais da região.

Para serviços específicos, o orçamento considera o custo das peças necessárias e uma estimativa justa de mão de obra, podendo incluir custos adicionais de deslocamento.

Quais são os principais desafios no dia a dia?

A empresa enfrenta dificuldades de organização administrativa, ausência de processos estruturados e falta de metas definidas.

Outro desafio é a contratação de profissionais para a equipe de atendimento: os mais experientes tendem a atuar de forma autônoma e os menos experientes permanecem pouco tempo na função.

Quantos serviços a empresa consegue realizar por semana/mês?

São realizados, em média, de 4 a 8 atendimentos por dia, podendo variar conforme a gravidade das demandas.

Além disso, são executadas instalações elétricas prediais em empreitadas (casas, pavilhões e prédios), geralmente até quatro obras por mês.

Atualmente, a empresa encontra dificuldade em conciliar atendimentos emergenciais e obras, devido à limitação da equipe.

3. Marketing e Vendas

Como os clientes encontram a empresa hoje?

Principalmente por indicações (boca a boca) e pelas redes sociais, em especial o Facebook do proprietário.

A empresa possui Google Meu Negócio, site ou redes sociais ativas?

Não possui site nem Google Meu Negócio; Facebook e Instagram ativos, porém, não são exclusivos para a empresa(perfil do casal utilizado para publicações) e sem uso estratégico.

Há algum processo de pós-venda?

Nos serviços mais complexos, o proprietário realiza contato posterior para verificar se o problema foi resolvido.

Qual é a taxa de retorno ou indicação dos clientes atuais?

Não há indicadores numéricos, mas a percepção é de alta taxa de retorno e fidelização, com recorrência de chamados e indicações.

4. Pessoas e Estrutura

Qual é a função de cada colaborador hoje?

- Proprietário: Atendimento ao cliente, organização de serviços, gestão de materiais e ferramentas, orçamentos, pós-venda e marketing.
- Auxiliar de atendimento(contratação sob demanda): Apoio na execução de serviços junto ao cliente.
- Consultor informal: Apoio em rotinas administrativas, em períodos específicos do mês.

Existe divisão clara de responsabilidades?

Sim, embora o proprietário permaneça sobreencarregado.

Os funcionários recebem treinamento ou capacitação?

O treinamento é realizado pelo proprietário, de forma prática, durante os atendimentos.

Há planos de contratação formal ou expansão da equipe?

No momento não há planos, devido à baixa demanda de serviços.

5. Planejamento e Estratégia

Existem metas claras para a empresa?

Possui intenções de crescimento e diversificação dos serviços, visando aumento do faturamento. Contudo, essas diretrizes ainda não estão formalmente definidas em metas ou planos estruturados.

Há planejamento para investimentos futuros?

O proprietário deseja estruturar uma nova equipe no futuro, com veículo e ferramentas próprias, mas a demanda atual não justifica o investimento imediato.

Como você imagina a empresa nos próximos 2 a 5 anos?

Com ao menos duas equipes operacionais e maior autonomia administrativa, de forma que o proprietário não precise centralizar todas as funções.

6. Pontos de Dor e Oportunidades

Quais são as maiores dificuldades hoje para manter ou crescer o negócio?

Baixa demanda de serviços, agravada pelo cenário econômico, que reduz o volume de obras e investimentos, e dificuldade na tomada de decisões e realizar planejamento de curto, médio e longo prazo.

O que você gostaria de melhorar primeiro?

A organização interna da empresa, como base para um planejamento de longo prazo.

O que diferencia a sua empresa da concorrência?

Qualidade dos serviços e pontualidade no atendimento.

Já perdeu clientes por algum motivo recorrente?

Sim, embora não tenham sido detalhados os motivos.