



DESENVOLVIMENTO DE COMPETENCIA EM MONITORAMENTO DO MERCADO E CONCORRÊNCIA MONTE CRISTO MATERIAL DE CONSTRUÇÃO

Ewelín Pereira Galvão
Gabriel Salles Moraes
Emerson Wladir Porto Santarém

RESUMO

A proposta deste programa de treinamento consiste em desenvolver a competência de monitoramento de mercado e concorrência na empresa Monte Cristo Material de Construção, através de uma Proposta de Melhoria que visa aprimorar o setor de Marketing, considerado a área mais crítica. A organização e o conhecimento do ambiente externo são de suma importância para o bom funcionamento e sobrevivência da organização, pois a falta de um posicionamento estratégico e de informações sobre a concorrência impacta diretamente a tomada de decisões e o crescimento do negócio. Neste contexto, o trabalho foi estruturado em dois capítulos principais: o Diagnóstico Organizacional e o Programa de Melhoria. No Capítulo I, a empresa Monte Cristo Material de Construção foi analisada de forma generalizada, utilizando ferramentas como Questionários, Formulários de Observação Direta e Entrevistas com seus colaboradores. O foco foi evidenciar a área mais crítica, e a análise Interna, que avaliou dez áreas periciais, apontou o setor de Marketing como o mais sensível e fragilizado, demonstrando um claro desconhecimento do mercado e da concorrência, o que demanda intervenção urgente. Com base neste diagnóstico, criou-se no Capítulo II o programa de Implementação da Melhoria. Verificou-se que a forma mais eficaz de melhorar o relacionamento com clientes e o posicionamento da marca era através do investimento em estratégias de Marketing. O objetivo principal estabelecido foi, a melhoria do conhecimento do mercado e das ações da concorrência, visando mais flexibilidade nas negociações e um posicionamento mais forte. A implementação foi detalhada por meio da ferramenta 5W2H, que desmembrou as estratégias em planos de ação específicos para o levantamento de informações de mercado e posicionamento. Complementarmente, o programa inclui um treinamento focado no desenvolvimento de competências para o monitoramento da concorrência, crucial para que a empresa possa se adaptar e se diferenciar em um cenário de alta competitividade no setor de materiais de construção.

Palavras-Chave: Programa. Marketing. Concorrência. Diagnóstico Organizacional. 5W2H. Treinamento.



DEVELOPMENT OF COMPETENCE IN MARKET AND COMPETITION MONITORING MONTE CRISTO BUILDING MATERIALS

ABSTRACT

The purpose of this training program is to develop the competence of market and competition monitoring in the company Monte Cristo Material de Construção, through an Improvement Proposal that aims to improve the Marketing sector, considered the most critical area. Organization and knowledge of the external environment are of paramount importance for the proper functioning and survival of the organization, as the lack of strategic positioning and information about the competition directly impacts decision-making and business growth. In this context, the work was structured in two main chapters: the Organizational Diagnosis and the Improvement Program. In Chapter I, the company Monte Cristo Material de Construção was analyzed in a generalized way, using tools such as Questionnaires, Direct Observation Forms and Interviews with its employees. The focus was to highlight the most critical area, and the Internal analysis, which evaluated ten expert areas, pointed to the Marketing sector as the most sensitive and weakened, demonstrating a clear lack of knowledge of the market and the competition, which requires urgent intervention. Based on this diagnosis, the Improvement Implementation program was created in Chapter II. It was found that the most effective way to improve customer relationships and brand positioning was through investment in Marketing strategies. The main objective established was to improve the knowledge of the market and the actions of the competition, aiming at more flexibility in negotiations and a stronger positioning. The implementation was detailed through the 5W2H tool, which broke down the strategies into specific action plans for the survey of market information and positioning. In addition, the program includes training focused on the development of skills for monitoring the competition, crucial for the company to adapt and differentiate itself in a scenario of high competitiveness in the construction materials sector.

Keywords: Program. Marketing. Competition. Organizational Diagnosis. 5W2H. Training.



1. APRESENTAÇÃO

Quando algo não vai bem conosco geralmente buscamos ajuda de um profissional médico e em seguida fazemos exames para saber realmente o que há de errado em nosso corpo, da mesma forma quando há algo de errado em uma empresa ela busca saber o motivo do problema e nesses casos o exame a ser feito é um diagnóstico organizacional. Que busca entender os pontos fortes e fracos dessa organização e dessa forma, poder tratá-lo da melhor maneira possível, ou seja, criar uma estratégia para solucionar os problemas internos da empresa, solucionando os pontos fracos e melhorando os pontos fortes.

No entanto, apesar de tão difícil, por que será que é tão importante avaliar a situação interna da organização para que haja um bom andamento de um plano estratégico? Ora, é justamente pelo conhecimento das forças e fraquezas da organização que se constroem as melhores estratégias corporativas e competitivas. (DA COSTA, 2007, p. 111)

Para a construção dessas estratégias, será feito um diagnóstico organizacional da empresa Monte Cristo Material de Construção, que busca identificar seus problemas internos, e que estão divididos em três grandes áreas de pesquisa a apresentação, perfil da organização e aspectos organizacionais. Frequentemente os problemas ou causas raiz dos mesmos são substituídos pelos achismos da situação ou mesmo para encontrar culpados, os motivos dessas anomalias, e paradigmas e a falta de uma cultura organizacional.

A solução para essa anomalia organizacional é a implantação de uma cultura voltada para resolver e aperfeiçoar, continuamente, o que está afligindo a organização. Nessa nova cultura, as pessoas e as equipes são avaliadas e reconhecidas pelo desempenho dos processos de mudança e pelo seu alinhamento, ou realinhamento, com as estratégias estabelecidas. Dessa forma, para que todos sejam beneficiados, a identificação e a solução de pontos fracos suplantam a preocupação de eximir-se das culpas. (DA COSTA, 2007, p. 111)

Mediante esta análise, a identificação de tais problemas e resolvê-los de forma objetiva em cima de análises concretas e a melhor maneira para criar soluções estratégicas para as organizações no geral. Esses princípios devem servir como base para orientar o comportamento organizacional, garantindo alinhamento entre colaboradores, processos e objetivos estratégicos.

Este diagnóstico será feito na empresa Monte Cristo Material de Construção, que trabalha com a venda de materiais de construção no bairro monte das oliveiras, norte da cidade, uma organização de porte pequeno que conta com cinco funcionários. Fundada em 2009, pelos irmãos e sócios Sr. Wuppsichlander e Sra. Edita e tem como principais produtos tijolos, cimento e areia, direcionados para seus principais clientes, moradores locais do bairro, profissionais da construção civil.

O objetivo deste diagnóstico é se aprofundar diretamente na organização em busca de identificar áreas que estão com baixa performance, identificar problemas e analisá-los avaliando a eficácia e a eficiência dos processos, visualizar os pontos fortes e fracos e serve com base estratégica para a implantação de medidas de melhorias para as áreas fracas da organização, elevando níveis organizacionais de pontos estratégicos que possam expandir a atuação da empresa dentro do mercado de materiais de construção obtendo mais cliente fidelizados.

Deste modo, será aplicado nesta organização, formulário de pesquisa, formulário de observação direta e entrevistas com diferentes colaboradores de níveis hierárquicos distintos, a fim de obter informações robustas da empresa por meios de opiniões e visões diferentes de cada um, além



de entrevista com seus gestores, este trabalho tem apoio de pesquisa bibliográfica onde se buscou informações em artigos e livros de autores renomados. O formulário de pesquisa conta com trinta perguntas diretas e o formulário de observação conta com perguntas onde os pesquisadores pontuam de forma crítica a sua visão da organização.

O trabalho está dividido em três capítulos, o primeiro trás a apresentação da empresa com razão social, endereço, natureza do negócio, missão, visão, valores, políticas organizacionais, objetivos e metas e histórico da empresa. No segundo capítulo, perfil da organização serão abordados os seguintes tópicos, produtos e serviços, porte da empresa e características das instalações, principais tecnologias utilizadas, características do quadro de funcional e organograma, no capítulo três Aspectos organizacionais abordaremos, análise interna, pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar, gráfico radar, análise externa oportunidade e ameaças, catalisadores e ofensores, stakeholders, principais clientes, principal diferencial competitivo, concorrência, Principais fornecedores, proposta de melhoria quadro 5w2h e conclusão.

Diante disso, o diagnóstico organizacional é apresentado como um exame minucioso onde é constatado as diversas dificuldades de uma organização, e nele onde conseguimos identificar esses obstáculos de maneira intuitiva, e com riqueza de detalhes, fazendo com que os dados apresentados sejam de rápido entendimento para os gestores assim performando as características de leitura e entendimento ajudando a criar as melhores estratégias organizacionais dentro do negócio de maneira objetiva. Desta forma o diagnóstico é amplamente utilizado nas mais diferentes organizações como umas das principais ferramentas para a análise interna e externas das empresas.

1.1 Razão social

MONTE CRISTO MATERIAL DE CONSTRUÇÃO LTDA/ CNPJ: 08.721.105/0001-41/
INSCRIÇÃO 04.220.680-4

1.2 Endereço

RUA SAMAÚMA Nº2052, LJ.
MONTE DAS OLIVEIRAS, CEP: 69.093-132. MANAUS/AM

1.3 Natureza do negócio

A empresa Monte Cristo é um negócio de natureza comercial voltada especificamente para a venda de materiais para serem utilizados no setor de construção civil.

1.4 Missão

O objetivo de uma organização é o que mantém vivo o negócio, para entendermos tal é fundamental a criação desse propósito onde terá a sua razão de ser e existir para quem faz e por quem faz.



A missão da empresa sempre estar colocada fora das duas fronteiras e centrada na sociedade. Em síntese, a missão da empresa define os produtos/serviços, os mercados e tecnologia, refletindo os valores e as prioridades do negócio.” (CHIAVENATO, 2014, p. 58).

Considerando o exposto, ela é o propósito que motiva os sócios e colaboradores, descrevendo o que a organização faz e por que existe. Com base na citação, entendemos que a missão também é clara e objetiva, ela orienta todas as ações das empresas e garanta que as decisões estejam alinhadas com o propósito maior.

A missão é mais do que uma simples declaração, é a essência do negócio, que o torna aquele nicho único e a empurra para frente alcançando suas metas e objetivos.

É importante ser sucinto, apresentando uma identidade clara que diferencie a empresa de seus concorrentes. Isso estabelece foco e auxilia a organização a priorizar suas principais atividades. (CHIAVENATO, 2014).

Em pesquisa foi observado que a empresa não possui uma missão escrita, nessa condição indicamos a criação da missão para compartilhá-la com seus colaboradores, pois a missão é o propósito que motiva os sócios e funcionários.

1.5 Visão

O guia que indica a direção a ser tomada é uma declaração inspiradora no qual se deseja para o futuro da organização. O mesmo é um planejamento estratégico que leva as decisões de longo prazo, servindo como trilha para chegar no seu objetivo final.

A visão é a imagem que a organização define a respeito do seu futuro, ou seja, do que ela pretende vir a ser. Muitas organizações colocam a visão como projeto de futuro do que elas gostariam de ser dentro de um determinado tempo, algo ao redor de cinco anos. Dessa maneira, a visão organizacional indica quais os objetivos a serem alcançados nos próximos cinco anos para orientar. (CHIAVENATO, 2014, p. 62).

Desta forma ela indica aonde a empresa quer chegar e o que deseja ser no futuro. Trata-se de um sonho inspirador que deve ser realizável e compartilhado por todos. Ela orienta o planejamento estratégico, direcionando objetivos e ações para alcançar esse ideal.

O futuro, o lugar onde todas as empresas almejam chegar, um destino que inspira, são esses dizeres que a visão deseja passar para a organização, como um mapa ou desenho mental guiando pessoas. Unifica a todos criando um objetivo comum dentro da comunidade defini a direção e amplia a comunicação fazendo com que todos falem a mesma língua, incentiva e desperta o engajamento da organização como um todo. (CHIAVENATO, 2014)

Em entrevista observamos que a empresa não possui uma visão escrita, nesta ocasião, indicamos à criação da visão para compartilhá-la com seus colaboradores, pois a visão é a imagem que a organização define para seu próprio futuro, criando um caminho que deve ser seguido e inspirando seus colaboradores.



1.6 Valores/princípios/crenças

A cultura molda a identidade e influencia as ações dos colaboradores, pois nela existem diretrizes que forma um conjunto de valores, princípios e crenças que determinam como esse organismo vivo deve ser e existir para que trabalhem juntos com uma conexão viva e douradora conforme a empresa deseja.

Os códigos de conduta ética costumam identificar os comportamentos esperados em termos de cidadania, boas relações com os clientes, atendimento escrito à legislação vigente, prevenção de atos ilegais e clareza absoluta nos negócios. (CHIAVENATO 2014)

De certa forma, essa cultura e uma parte essencial de quem somos e estão profundamente fixados em nossas personalidades. Nossos valores pessoais guiam as decisões, nos ajudando a distinguir o que é certo do que é errado.

Valores princípios e crenças são basicamente o DNA de uma organização essa identidade define o que uma empresa valoriza, mostra como andar e se relacionar, praticando seus princípios no dia a dia. Esses pilares são inegociáveis fazendo com que cada parte acredite que seja valorizada e absolvida por seus colaboradores assim trazendo uma cultura dentro dessa comunidade, guiando comportamentos éticos, criando segurança sentimentos de humanidade, criatividade, honestidade, resiliência entre outros, conforme o que a empresa acredita ser o certo e que beneficia a todos. Essa cultura molda um ambiente de trabalho trazendo benefícios que podem colocar ou fazer aquele trabalho ser leve prazeroso e seguro para todos. (CHIAVENATO, 2014, p. 61).

Em averiguação observamos que a empresa não possui valores, princípios e crenças escrita, nessa situação, indicamos a criação de cada uma para compartilhá-la com seus colaboradores, pois ela é muito importante para boas relações entres os funcionários, criando pilares inegociáveis e fazendo existir uma cultura de humanidade, honestidade, segurança e moldando para que se acredita ser o certo.

1.7 Políticas organizacionais

Para que a operação e a cultura se sustentem políticas organizacionais devem ser definidas de forma correta. São regras e diretrizes formais que orientam o comportamento de cada um, e definem como os processos internos devem ser sustentados corretamente.

As políticas organizacionais constituem “ações individuais dirigidas para as próprias metas sem considerar o bem-estar dos outros” (KACMAR e BARON 1999). Segundo a citação, entendemos que as políticas organizacionais desempenham um papel crucial no sucesso empresarial, promovendo a consistência, a eficiência e a conformidade e ajudam a reduzir conflitos e mal-entendidos entre os membros da equipe. Isso promove um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

As políticas organizacionais são regras, garantindo que todos os colaboradores saibam o que se espera deles e o que eles devem fazer para ajudar no alcance do sucesso para a empresa, também criam um ambiente de trabalho justo, produtivo e eficiente fazendo que os direitos sejam iguais e que ninguém se sinta menor ou maior que outros. A justiça e benefícios alcançam todos. Evitam o caos pois as políticas previnem decisões ruins e conflitos internos, criando transparência organizam a casa coordenando todos os setores com regras estabelecendo limites e expectativas para comportamentos.



Feita uma análise na organização, foi observado que a própria não possui políticas organizacionais escrita, deste modo indicamos à criação dela para compartilhá-la com seus colaboradores, pois as regras devem estar em evidência para cada um, com isso espera-se que os funcionários devam segui-la, para que os direitos sejam iguais para todos e o senso de justiça prevaleça, criando transparência e um caminho certo a se seguir.

1.8 Objetivos e metas

O destino é traçado, pensado e planejado por uma organização onde é dividido por partes criando metas por períodos, buscando resultados mensuráveis a cada esquina para chegar no lugar esperado que é chamado de objetivo.

Objetivos e metas referem-se aos parâmetros-chave, qualitativos ou quantitativos, que se pretende atingir ou manter em um dado momento ou período futuro preestabelecido. Podem ser marcos finais ou intermediários. Eles são como as placas de quilometragem nas estradas e servem para indicar se o caminho escolhido está correto e se está sendo percorrido no espaço, no tempo e na forma combinada. Podem ser desafios a vencer ou alvos a conquistar. (DA COSTA, 2007, p. 209)

Considerando a citação, percebe-se que os objetivos e metas são, portanto, meios de alavancar uma empresa ou de mantê-la competitiva no mercado. Internamente, são fatores importantes para promover o engajamento e a motivação dos colaboradores com a organização e com o seu trabalho.

Em um mapa a sempre um ponto de partida e um ponto de chegada e entre esses dois pontos haverá paradas, trânsitos e limites que devem ser alcançados ou ultrapassados como em rotas numa rodovia. Podemos definir objetivos e metas como um lugar onde uma organização quer alcançar e para isso deve definir metas, lugares onde deve chegar para alcançar um objetivo final.

Abrir uma nova filial ou aumentar as vendas em 20%, para cada objetivo deve se ter um caminho para seguir, as metas direcionam seus passos e suas ações e podem estar em movimento conforme as dificuldades que aparecem pelo caminho, são essenciais pois fazem a equipe ter foco, e resiliência para ter uma adaptação constante para cada mudança de cenário. Também garante uma evolução contaste da organização pois a cada objetivo alcançado novos são criados. (LACOMBE, 2011).

Conforme a pesquisa realizada na organização, foi observado que a mesma não possui objetivos e metas escritas, então sugerimos, a criação de processos e estratégias que orientem a organização a seguir caminhos estruturados, permitindo alcançar os objetivos e metas previamente estabelecidos, sem esse objetivo a organização fica estagnada e para que se cresça é necessário um sonho a ser conquistado. Com base na conceituação acima, é de suma importância que a organização possua objetivos e metas para sua evolução.

1.9 Histórico da empresa

Em estudo feito na empresa, analisamos que a mesma não possui um texto histórico escrito, deste modo, coletamos estas informações históricas com os sócios da organização por meio de uma entrevista oral.



A Monte Cristo Material de Construção nasceu em 2009, fruto do sonho do Sr. Wuppsichlander, que antes desse período foi formado engenheiro civil, visando seu futuro ele formou sociedade com a sua irmã a Sra. Edita e juntos juntaram o seu capital para a criação da loja. Sabendo que sairia do seu trabalho atual o mesmo comprou o terreno e iniciou a construção da loja que era uma pequena área com prateleiras, trabalhavam os dois sócios e três funcionários. Que ajudavam a gerir o negócio e faziam as entregas dos materiais de construção, utilizando sua picape pessoal.

A loja cresceu e se estabilizou em alguns anos com investimentos externos, porém em 2013 passou pela sua primeira crise por causa das baixas vendas onde quase fecharam as portas, com muita luta e suor o negócio foi evoluindo, mesmo com altos e baixos no decorrer do tempo.

2. PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

2.1 Produtos e serviços

Oferecer ao mercado produtos e serviços é entender a necessidade e reais desejos do consumidor, é o que faz a empresa caminhar, e fazendo isso da melhor maneira possível, traz benefícios para ambos. A empresa ganha clientes e o consumidor ganha qualidade.

O produto ou serviço representa aquilo que a empresa sabe fazer e produzir, se possível, melhor do que nenhuma outra empresa. É a própria vocação da empresa e a parte de sua missão de servir a sociedade. O produto ou serviço apresenta todo o arsenal de conhecimentos e competências que a empresa consegue criar, reunir, integrar, desenvolver e transformar em resultado de suas operações. Contudo, raramente a empresa produz um único produto ou único serviço. O que ocorre frequentemente é a produção de uma extensa linha de produtos ou serviços para atender uma gama enorme e diferenciada necessidades do mercado e aproveitar totalmente as vantagens do esquema de produção e comercialização (CHIAVENATO, 2014, p. 36)

De fato, o produto é aquele objeto que é oferecido no mercado, disponibilizado para venda. O serviço, por sua vez, é a atividade prestada por alguém (pessoa física) ou empresas mediante remuneração.

Entender o que você oferece ao mercado e que os clientes querem ou precisam de sua empresa é essencial para o sucesso da organização, produtos e atendimentos personalizados podem ser os complementos para isso. Produtos são bens tangíveis criados para atender as necessidades do consumidor e serviços são bens intangíveis, atividades criadas para atender necessidades como saúde por exemplo, aprender essas diferenças de nicho faz com que possamos criar estratégias específicas para cada ramo de mercado buscando novos clientes e fidelizando os mesmos. Exploramos bastantes isso no marketing e nas estratégias de vendas mantendo padrões e critérios, e buscando sempre a criatividade para alavancar um negócio. (CHIAVENATO, 2014).

Segundo a pesquisa realizada, os produtos e serviços oferecidos pela organização, são exatamente: Tijolos, cimento, telhas, argamassas, areia, titas, madeiras, Pisos e revestimentos. Esses são os principais produtos disponibilizados pelo estabelecimento.



2.2 Porte da empresa e características das instalações

Os portes das empresas são considerados conforme sua capacidade produtiva, tanto no seu rendimento quanto sua quantidade de funcionários. As instalações são uma parte estratégica para a organização que deseja uma boa produção e atender as necessidades do mercado.

Existem vários parâmetros para se proceder à classificação da empresa quanto ao seu porte. No caso do Brasil, atualmente faz-se uso de dois: um método leva em consideração o número de funcionários e um outro que leva em conta o faturamento, os quais, às vezes, recebem classificações diferentes, se considerados os critérios adotados pelos agentes classificadores (IBGE, Sebrae, BNDES) e o disposto na legislação vigente aplicável à micro e pequena empresa (BRASIL, 2006).

O planejamento das Instalações de uma determinada unidade produtiva compreende a resolução das seguintes questões: o que, quanto, onde e, como produzir. Para responder essas questões faz-se necessário o estudo de diversos aspectos, como: necessidades de capital; localização do empreendimento; projeto do produto; estudo do mercado, previsão de vendas e escolha da faixa de concorrência; escolha dos processos produtivos; arranjo físico; instalações; desenvolvimento da organização etc. (SLACK, CHAMBERS & JOHNSTON (2002).

Grandes ou pequenas empresas que estão a anos estabelecidas em cidades estrategicamente e que continuam de pé por um grande período de tempo, tem características em comum. Suas instalações, primeiro de tudo quando se abre um negócio deve ser determinado seus propósitos, o que quando e onde e se gerará lucros, grandes empresas determinam seu futuro por oportunidades, a zona franca de Manaus é uma delas, com todos seus benefícios trouxeram uma variedade de empresas para a região, fazendo com que as organizações criassem grandes fabricas. Puderam fazer grandes instalações eficientes em uma região estratégica.

Um layout eficiente de configuração de espaço, pode otimizar o tempo de produção, essa estratégia é essencial para as metas diárias, com as rápidas mudanças no mercado ter instalações flexíveis e um diferencial pois permite ajustar a produção e lançar novos produtos rapidamente, trazendo essa vantagem competitiva. Todas essas características são pesquisadas e agregadas em um projeto de construção, tudo deve ser calculado antecipadamente para determinar o sucesso de uma organização. (MELO e NOBREGA et al., 2014).

Em análise e pesquisas estabelecidas dentro e fora da organização, conseguimos identificar que a mesma, possui um porte pequeno. Já a características das instalações, a empresa está localizada na Rua Samaúma N°2052, LJ. Monte das Oliveiras. Sendo um prédio de dois pisos, sem um acabamento definido, com a parte de baixo tratando-se da loja e a parte de cima usada apenas para depósito. A estrutura da loja está semifinalizada (algumas partes pintadas e decoradas, já outras não), com os itens da loja espalhados pelas paredes de forma organizada. A organização possui uma boa iluminação, porém não dispõe uma boa ventilação e climatização.

Com base nessas informações propomos algumas melhorias na infraestrutura da loja, o acabamento semi finalizado impacta diretamente na percepção dos clientes de forma negativa, é necessário a melhoria do design da loja por completo como reorganização dos itens postos na loja, usando estantes e prateleiras, usar cerâmica no piso e investir em uma climatização avançada com ar condicionados assim, oferecendo conforto para os seus clientes, de forma igual mudar a iluminação para o led, economizando energia elétrica e oferecendo experiência visual melhor para cada cliente. A fachada da loja também deve ser mudada. Utilizando letras grandes e materiais como alumínio composto, aço, madeira ou vidro dando um aspecto novo e eficiente



a loja. O segundo piso utilizado como depósito deve ser organizado de forma que otimize o espaço e facilite o acesso a produtos a fim de ser mais eficiente a reposição.

2.3 Principais tecnologias utilizadas

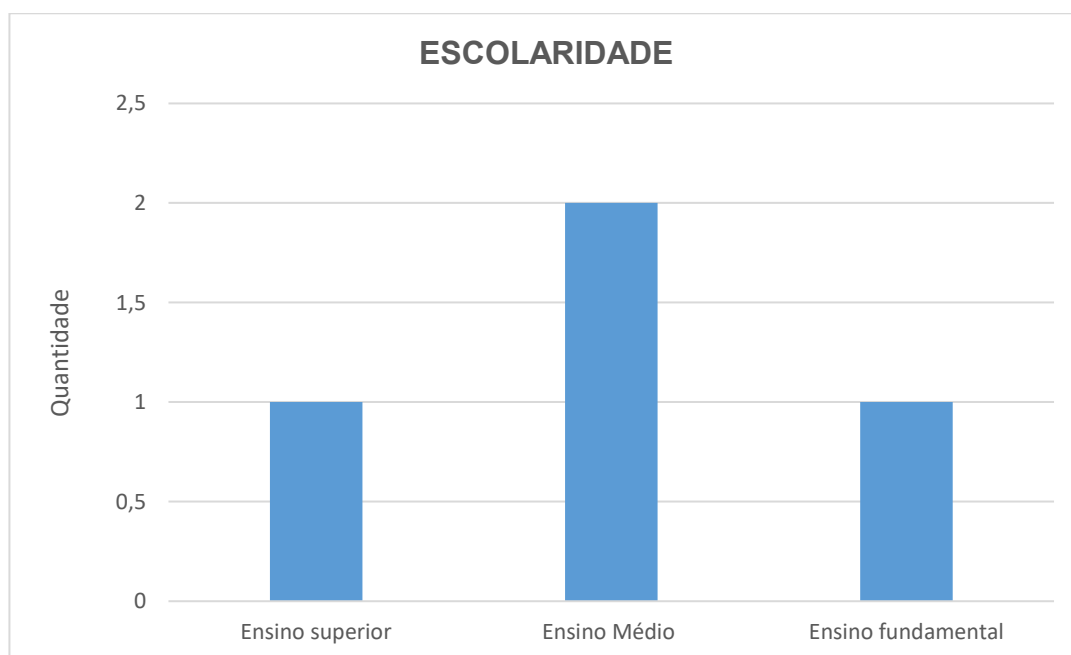
Ao desenvolver nas empresas o uso de tecnologias voltadas especificamente para aquele nicho, de fato que se tornem mais ágeis, produtivas e inovadoras os processos fabris e administrativos.

A tecnologia determina a estrutura e o comportamento organizacional. Alguns autores falam de imperativo tecnológico: A tecnologia determina a estrutura da organização e seu comportamento. Apesar do exagero da afirmação, não há dúvida que existe um forte impacto da tecnologia sobre a vida e o funcionamento das organizações. (CHIAVENATO, 2014, p. 523).

Fundamentando a citação, a tecnologia melhora o desenvolvimento do sistema da empresa garantindo lucro e melhor custo, qualidade e produtividade. A tecnologia pode ser a ferramenta da transformação. Um conjunto de conhecimentos passado de geração a geração e que usamos para criar coisas ou aprimorar produtos e serviços. Tradições antigas, ciência ou até mesmo experiência do dia a dia, tudo é aproveitado como tecnologia. Trazendo novos impactos pois ela está sempre em evolução, melhorando o que já existe e fazendo com que serviços sejam mais eficientes, tecnologias disruptivas que substituem tecnologia antigas, por exemplo os smartphones que substituíram as câmeras fotográficas, rádios e computadores etc. Felicitando a vida das pessoas, esse é o motor do progresso que impulsiona a sociedade para frente. (CHIAVENATO, 2014).

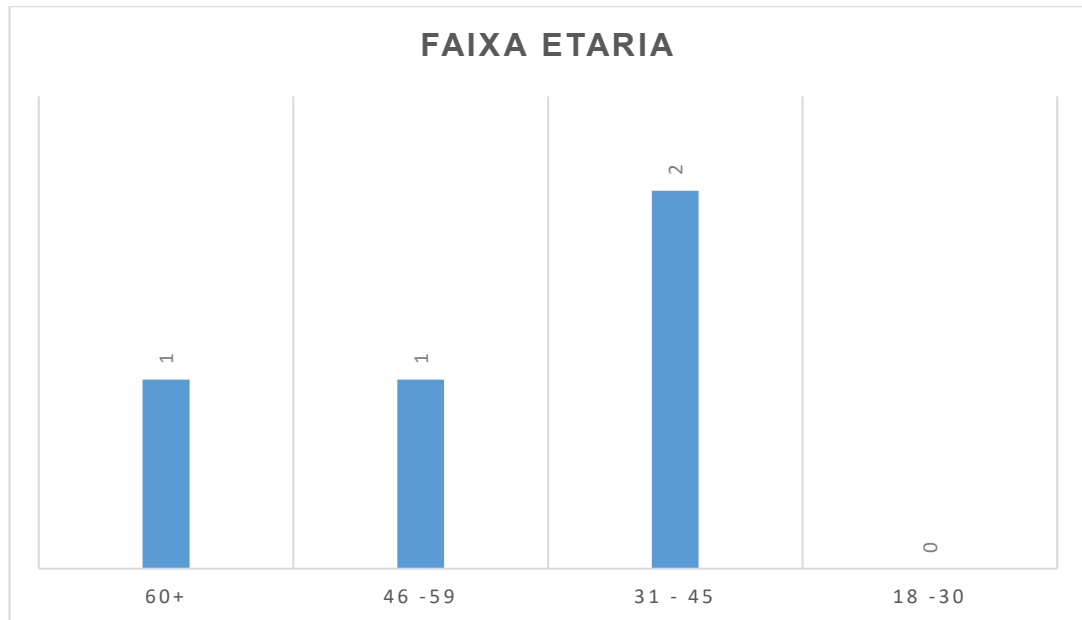
De acordo com pesquisa realizada na organização, entendemos que as principais tecnologias utilizadas, são exatamente o pacote office (Excel). E nele é usufruído para realizar: controle de estoque e faturamento.

2.4 Características do quadro de funcional

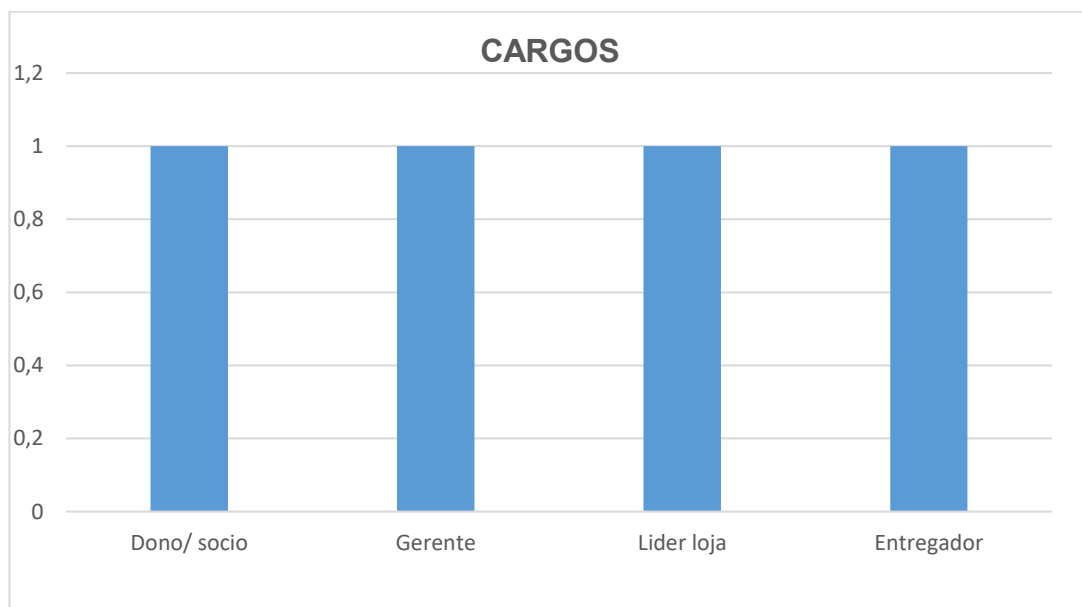




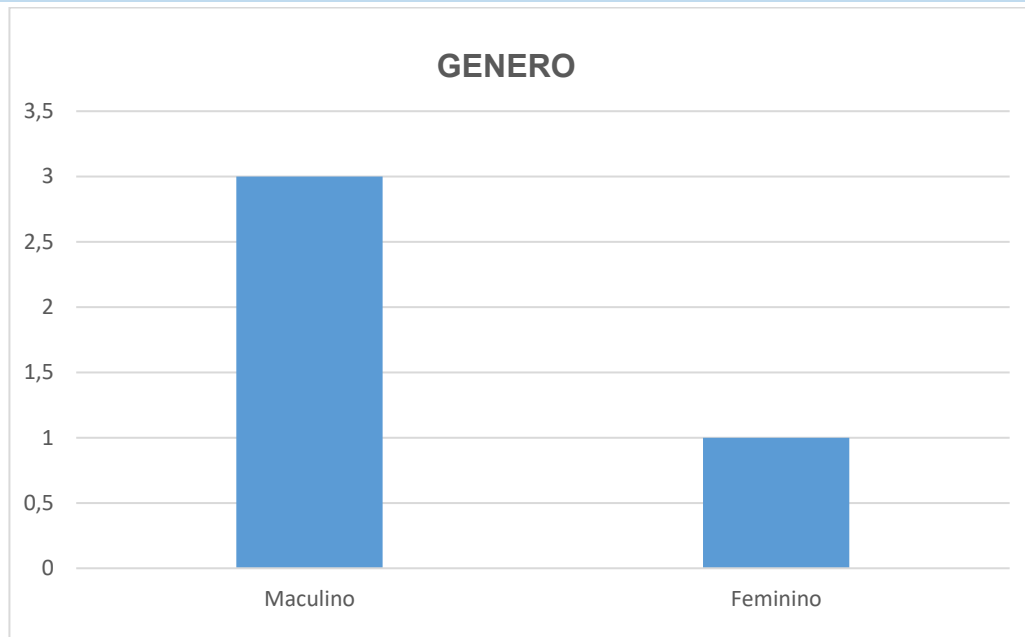
Este gráfico apresenta dados sobre a escolaridade dos funcionários da organização, podemos observar que temos duas pessoas com o ensino médio completo e uma com o ensino superior, e mais uma que tem apenas o ensino fundamental.



Este gráfico fornece uma visão de faixa etária onde podemos analisar que nesta empresa não temos nenhum colaborador entre 18 e 30 anos, porém temos 2 entre 31 e 45 um entre 46 e 59 e um com mais de 60 anos, sendo assim uma empresa predominante com a idade mediana para mais velha.



Através deste gráfico de cargos observamos que existem uma pessoa por função onde mostrasse que as tarefas são bem divididas entre todos os funcionários.



De acordo com os dados apresentados podemos observar que esta empresa predomina o gênero masculino, tendo 3 funcionários deste sexo e apenas uma funcionária do sexo feminino.

2.5 Organograma

Para uma visão hierárquica de setores, cargos e relações nas empresas utilizamos o organograma que também ajuda na representação visual, comunicação interna e nas organizações dos processos.

O processo de organizar é uma sequência ou conjunto de decisões ou procedimento, que cria uma estrutura estável (não estática) e dinâmica. Essa estrutura, chamada de estrutura organizacional, define o trabalho que as pessoas, como indivíduos ou integrantes de grupos, devem realizar. A estrutura organizacional é retratada em um gráfico chamado organograma. (AMARU MAXIMIANO, 2011, p. 180).

Tendo isso em vista, o objetivo do organograma é organizar os espaços nos quais cada profissional estará inserido, além de esclarecer a qual nível cada um dos outros níveis deve se comunicar. Ele deve fazer parte do planejamento estratégico de uma organização, na medida em que é por meio dele que as relações de responsabilidades ficam evidentes.

O organograma é uma ferramenta essencial para a gestão da empresa. Ela ajuda a estruturar, organizar e comunicar a hierarquia da organização garantindo que todos os colaboradores estejam cientes e alinhados.

O organograma facilita a visualização visual e uma estrutura lógica mostra os diferentes níveis da empresa desde funcionários a gestores, atribui responsabilidades a cada unidade ou setor fazendo com que todos saibam seu papel na organização. (AMARU MAXIMIANO, 2011).

A empresa Monte Cristo, não possui um organograma definido, então sugerimos à criação para seguir atalhos corretos, pois de acordo com o autor, o organograma é uma estrutura organizacional que determina os afazeres dos indivíduos devem realizar. Porém em uma



consultoria feita na organização, identificamos que possui cinco colaboradores, sendo eles quatro homem e uma mulher, cada um com sua função.

3. ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

3.1 Análise interna

Para entendermos a real situação de uma empresa e seu funcionamento, usamos uma ferramenta para analisarmos a sua saúde, com ela identificamos seus pontos fortes, mapeamos e seus pontos fracos, entendemos seus recursos, observamos seus processos e compreendemos sua cultura organizacional.

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências avaliadas da empresa que está sendo avaliada (OLIVEIRA, 2004)” e, deve basear-se nas atividades que espera que a organização desenvolva, confrontadas com as que atualmente desenvolve, para atingir sua visão e cumprir sua missão (TAVARES, 2002).

De acordo com (MINTZBERG, 2000) Na análise interna verificamos os pontos fracos, fortes neutros, onde o ponto neutro é considerado, porém sem critérios de avaliação ou classificação entre ponto forte ou fraco. Somente uma organização bem estruturada organizacionalmente e bem definida atingirá seus objetivos de forma efetiva, guiando-se pelas suas capacidades, a sua estrutura é seu potencial desempenho determinam seu crescimento, relacionado as ações da empresa no mercado, prepare-se estudos de seus concorrentes.

Para que uma empresa avalie a sua situação atual é feita uma análise interna que identifica áreas de melhorias, pontos fortes e fracos, para que possam ser tratados e determinar objetivos a longo ou curto prazo, é como se fosse um raio-x onde nos mostra o lugar de agir e corrigir permitindo-nos tomar decisões estratégicas.

A análise envolve uma lista detalhada das capacidades, recursos e desempenho da empresa, assim podem ser identificados os pontos fora dos processos a serem corrigidos e áreas com potencial de crescimento, com essas informações poderosas são criadas estratégias eficazes e ações que levaram a melhoria dos processos.

3.1.1 Pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar

Para se realizar um desenvolvimento significativo é levado em conta os resultados de uma análise interna, é necessário identificar e potencializar os pontos fortes, reconhecer as deficiências, ter planos para melhorar os pontos fracos. Observando os pontos a melhorar e usando esse potencial para fortificar os negócios.

A análise SWOT é uma ferramenta que permite avaliar o alinhamento entre as capacidades internas da organização e as condições externas, apoiando processos decisórios e estratégicos. Conforme ANSOFF (1977), a estratégia eficaz depende desse ajuste entre forças e fraquezas internas e as oportunidades e ameaças do ambiente. (ANSOFF, 1977)

Os pontos fortes de uma empresa representam suas capacidades e qualidade que são cruciais para seu crescimento e evolução. Tais atributos são resultado de um histórico de sucesso e incluem fatores como a boa reputação da empresa e de seus produtos, o controle eficaz dos custos operacionais, as características que a destacam no mercado, sua vantagem competitiva e a popularidade (ANSOFF, 1977)



Pontos fracos são as características internas que posicionam uma empresa e a redução de seus atributos e valor, podendo limitar ou até comprometer sua sustentabilidade. As vulnerabilidades incluem desde problemas de reputação, propostas com lacunas, e falta de força competitiva, até baixa participação de mercado, problemas financeiros (como gestão inadequada de fluxo de caixa ou dependência de capital externo), e falhas operacionais. Também se destacam a má administração de tempo e prazos, a descontinuidade de ações na cadeia produtiva, problemas no abastecimento de pontos de venda, dados não confiáveis, erros de planejamento, e carências de liderança, compromisso, capacitação ou acreditação, além de falhas de sistema (FINE 2011; FILHO 2014)

Pontos a melhorar, são atributos internos ligados aos pontos fracos, ou seja, nos referimos diretamente aos pontos fracos, porém eles contêm enorme margem para serem uma oportunidade, transformando-se em pontos forte ou em um diferencial competitivo. Esse é o objetivo estabelecer e desenvolver planos de ação e estratégias para superá-los e transformá-los como possíveis melhorias e oportunidades.

Para a análise interna da empresa Monte Cristo material de construção foi aplicado um questionário, estruturado para os funcionários da empresa analisando as dez periciais áreas dentro da organização, gestão, recursos humanos, máquinas marketing, meterias, meio ambiente, meio físico, comunicação, procedimentos e fianças.

Tabela 1- Gestão demonstração da análise interna

	Seq	Atributos	Ponto Forte	Ponto a melhorar	Ponto fraco
1. Gestão	1.1	Tomada de decisão	0	3	0
	1.2	Gerencia de sistema de informação	0	1	2
	1.3	Administração das ações estratégicas	2	1	0
	1.4	Gerencia geral	2	1	0
	1.5	Relacionamento com clientes	3	0	0
	1.6	Relacionamento com os fornecedores	3	0	0
	1.12	Relacionamento com os Sócios	2	1	0
		TOTAL	12	7	2

Na análise da tabela 1 Gestão, respondida pelos funcionários observamos que o tópico 1.1 tomada de decisão com três pontos a melhorar, parece carecer de agilidade, em relação aos dados ou alinhamento estratégico dentro da organização. A ausência de pontos fortes sugere que as decisões podem ser centralizadas demais, poucos participativas ou reativas. Nós sugerimos aos gestores que será necessário melhorar a governança e capacitação deles (Líderes) em análise crítica e uso de indicadores.

No tópico 1.2 Gerência de sistema de informações, é observado que possuem dois pontos fortes e um a melhorar, isso indica que essa área é uma fraqueza clara. A empresa Monte Cristo não possui claramente um sistema, por esse motivo o gerenciamento de informações estar desatualizado, com muitas falhas na integração de dados e baixa digitalização dos processos.

No tópico 1.3 Administração das ações estratégicas, analisamos que contém dois pontos fortes e um a melhorar, como o tópico acima, porém neste caso, identificamos que a empresa



demonstra uma base sólida no planejamento e execução de estratégias, mas ainda há margem para alinhar melhor os objetivos com as ações no dia, dia. Recomendamos para os gestores que é necessário fortalecer o acompanhamento de metas com indicadores de desempenho.

Tópico Gerência Geral 1.4, com dois pontos fortes e um a melhorar, com isso já podemos observar que tem uma boa atuação, mas sempre é bom analisar e complementar mais alguma coisa que possa estar faltando, neste caso, o controle de processos e também a comunicação interna, que torne a organização mais eficiente, fortalecendo sua estrutura interna e otimizando seus processos. Aconselhamos a implementar rotinas de feedback e avaliações de desempenho entre os funcionários.

Relacionamento com clientes 1.3, temos três pontos fortes, neste contexto este tópico é um grande destaque na empresa. Os clientes parecem satisfeitos, possivelmente por bom atendimento, qualidade de produto e pós-venda eficiente. Neste caso é recomendável manter o nível de excelência e buscar mais inovação na experiência do cliente.

No tópico 1.6 Relacionamentos com os fornecedores também podemos ver uma boa pontuação, com três pontos fortes, isso indica parcerias saudáveis, comunicação eficiente e bom controle de prazos e qualidade, neste caso os gestores devem continuar valorizando a cadeia de suprimentos e sempre em busca de negociações vantajosas.

Relacionamentos com os sócios 1.12, com dois pontos fortes e um a melhorar, é visível que a relação entre os sócios é positiva, com cooperação e alinhamento, mas podemos ver que possa existir alguma dificuldade. Recomendamos que eles possam fortalecer a governança societária, reuniões regulares e alinhamento de expectativas

Com toda análise feita, conseguimos identificar que a empresa Monte Cristo, na categoria de Gestão, está no caminho certo, que precisa apenas de alguns ajustes. Ela possui doze pontos fortes, sete pontos a melhorar e dois pontos fracos, a empresa consegue se destacar mais nos relacionamentos com clientes, fornecedores e em áreas chaves da gestão estratégica. E as melhorias se destacam em Gestão e Governança que podem elevar o desempenho geral. Já os pontos fracos, o maior alerta está na gestão dos sistemas de informações, que precisa de atenção imediata para não comprometer o crescimento.

Tabela 2 - Recursos Humanos demonstração da análise interna

	Seq	Atributos	Ponto Forte	Ponto a melhorar	Ponto fraco
2. Recursos Humanos	2.1	Recrutamento e seleção	0	1	2
	2.2	Capacitação, treinamento e desenv. de RH	0	1	2
	2.3	Gestão de pessoas	0	0	3
	2.4	Motivação	1	2	0
	2.5	Remuneração	1	2	
		TOTAL		2	6

Na tabela 2. Recursos Humanos, também feita pelos entrevistados, no tópico 2.1 recrutamento e seleção e no tópico 2.2 Capacitação, treinamento e desenvolvimento de RH a muitos pontos



fracos e pontos a melhorar, percebemos que a empresa enfrenta muitos desafios significativos no processo de recrutamento e seleção, logo, ela não contém esse setor e isso indica possíveis falhas na identificação e atração de talentos alinhados à cultura organizacional. A ausência dos pontos fortes sugere a necessidade de reformular estratégias para atrair candidatos qualificados e adequado as necessidades das empresas.

No tópico 2.3 Gestão de pessoas é identificada como um ponto fraco, indicando possíveis deficiências em liderança, comunicação interna e gestão de desempenho. A falta de pontos fortes e a presença de pontos fracos sugerem a necessidade urgente de revisão das práticas de gesto de pessoas para melhorar o clima organizacional e a produtividade.

Nos tópicos 2.4 Motivação e 2.5 Remuneração podemos identificar a mesma pontuação, com um ponto forte e dois a melhorar, embora haja reconhecimento de práticas que contribuem para ambos, ainda existem áreas que necessitam de aprimoramento. A presença de pontos a melhorar indica que, apesar de esforços existentes, é necessário desenvolver estratégias e considerar benefícios que atendam às necessidades dos colaboradores, diante da pesquisa feita, podemos ver que existem mais pontos fracos e a melhorar que pontos fortes, de certa forma a organização precisa aprimorar mais em relação ao departamento pessoal.

Tabela 3 - Máquinas demonstração da análise interna

Seq	Atributos	Ponto Forte	Ponto a melhorar	Ponto fraco
3.1	Equipamentos de Manuseio	1	1	1
3.2	Veiculos	2	1	0
3.3	Instalações elétricas	2	1	0
3.4	Instalações hidráulicas	2	1	0
3.5	Instalações de Segurança	1	2	0
3.7	Máquinas, equipamentos	2	0	1
3.8	Internet	1	1	1
	TOTAL	11	7	3

Observando a tabela 3, Máquinas, onde os entrevistados consideraram que os Equipamentos de manuseio que há equipamentos adequados para certas operações de manuseio, porém há uma necessidade de atualizar ou otimizar alguns equipamentos para melhorar a eficiência operacional. Pois seu ponto fraco pode indicar que alguns desses equipamentos estar obsoletos ou ineficientes.

3.2 Veículos, com dois pontos fortes e um a melhorar, isso indica que os veículos podem estar em boas condições, atendendo as necessidades logísticas da empresa, porém sempre há uma necessidade de manutenção preventiva ou atualização de parte dos caminhões para garantir maior eficiência e segurança.

No tópico 3.3 instalações elétricas, também foi possível ver que não existe pontos fracos, isso quer dizer que as instalações elétricas estão em conformidade com as normas e suportam adequadamente as operações da empresa, mas temos um ponto a melhorar, que sugere a necessidade de inspeções regulares, e possíveis atualizações para garantir a segurança de todos.



3.4 Instalações de segurança, são adequadas e seguras, mais aponta para a necessidade de atualização ou expansão de segurança para cobrir todas as áreas críticas.

Já o tópico 3.8 Internet, entendemos que a infraestrutura de Internet só atende as necessidades básicas da empresa, talvez a empresa deva investir ou não em uma conexão de Internet mais absoluta e estável para suportar as operações da empresa.

Tabela 4 - Marketing demonstração da análise interna

Seq	Atributos	Ponto Forte	Ponto a melhorar	Ponto fraco
4. Marketing	4.1 Conhecimento do mercado e dos concorrentes	0	2	1
	4.2 Flexibilidade e negociações	1	0	2
	4.3 Pós-venda	1	2	0
	4.4 Tratamento de satisfação dos clientes	3	0	0
	4.5 Posicionamento no mercado	0	3	0
TOTAL		5	7	3

De acordo com a tabela 4 Marketing, apresentada o tópico conhecimento do mercado e das correntes, há uma clara deficiência com duas avaliações a melhorar e um ponto fraco, isso indica que a empresa precisa investir em pesquisas de mercado, análise de concorrência e atualizações constantes sobre tendências. A falta de conhecimento pode impactar negativamente na tomada de decisões estratégicas e no desenvolvimento de produtos mais competitivos.

No tópico seguinte, flexibilidade e negociações, vimos que apesar de haver um conhecimento positivo, ela ainda sim continua muito fraca como diz na tabela acima, respondida pelos colaboradores. Isso sugere dificuldades em adaptar ofertas as necessidades dos clientes ou em negociar condições vantajosas.

O pós-venda, percebemos que não é considerado um problema grave, porém precisa de melhorias, a tabela indica que, embora existam esforços do atendimento pós-venda, ele pode não ser sistemáticos, eficiente ou suficiente para garantir a fidelização de clientes. É indicável implantar um programa de seguimento mais robusto pode ser necessário.

Tratamento de satisfação dos clientes, observamos que esse é o destaque positivo do setor de marketing. A empresa é bem avaliada em como lida com a satisfação do cliente, o que é um diferencial competitivo importante. Essa prática deve ser mantida e até mesmo usada como exemplo para fortalecer outras áreas, como o pós-venda e o conhecimento de mercado.

Posicionamento do mercado, embora não seja considerado fraco, o fato de três avaliações como “a melhorar” indica que o posicionamento da empresa ainda não é claro ou forte o suficiente para o público-alvo.

Recomendamos realizar um estudo de marca para definir (ou revisar) a missão, visão, valores e o posicionamento, definir claramente o público-alvo ideal (perfil de cliente) e construir um plano de comunicação alinhado ao posicionamento (website, redes sociais, campanhas).



Conforme as análises feita, percebemos que a empresa precisa reforçar sua base estratégica (conhecimento e posicionamento) e ajustar seus processos de venda e relacionamento para ser mais competitiva, flexível e conectada com o mercado.

O tratamento ao cliente já é um ponto forte, e deve ser usado como vantagem para fortalecer a imagem e a marca.

Tabela 5 - Materiais demonstração da análise interna

Seq	Atributos	Ponto Forte	Ponto a melhorar	Ponto fraco
5.1	Desenv. de parcerias com fornecedores	0	1	2
5.2	Cadeia do suprimento, logística	1	2	0
5.3	Estoques: quantitativos, qualitativos, preservação	1	1	1
5.4	Qualidade assegurada na aquisição de bens e serviços	1	1	1
TOTAL		3	5	4

Nota-se que na tabela 5, na categoria materiais, não possui pontos fortes e com isso já podemos observar que o processo de melhoria é essencial e contínuo. Verificamos no primeiro tópico desenvolvimento de parcerias com fornecedores, com a pontuação de um ponto a melhorar e dois fracos, percebemos que este é o aspecto mais crítico da tabela, isso indica uma relação frágil com os fornecedores, possivelmente baseada em negociações pontuais, sem visão de longo prazo ou cooperação estratégica.

Sugerimos que a organização, precisa estabelecer contratos de parcerias com fornecedores estratégicos, visando benefícios mútuos e estabilidade no fornecimento.

No tópico seguinte, cadeia de suprimento, identificamos que a logística é um ponto com potencial positivo, mas que ainda exige ajustes. O fato de não haver pontos fracos indica que a estrutura está funcional, mas carece de eficiência plena.

Desta forma, a empresa deve investir em sistemas de rastreamento e controle logístico para maior transparência e agilidade.

Nas áreas de materiais, os tópicos 5.3 Gestão de estoques e 5.4 Qualidade na aquisição de bens e serviços demonstram desempenho equilibrado, com sinais claros de que a empresa possui práticas em funcionamento, mas enfrenta desafios típicos, como controle de grandes volumes de itens diversos e variação de qualidade entre fornecedores. Problemas como estoque mal organizados, perdas por avarias ou recebimento de produtos com qualidade inferior podem gerar impacto direto nas vendas e na satisfação do cliente. Para superar esses erros do dia a dia, recomendamos que a organização possa implantar sistemas de controle de estoque adequados ao ritmo do varejo e atacado de construção (como ERP com leitores de código de barra).



Tabela 6 – Meio Ambiente demonstração da análise interna

	Seq	Atributos	Ponto Forte	Ponto a melhorar	Ponto fraco
6.Meio Ambiente	6.1	Gestão de sustentabilidade	0	1	2
	6.2	Gestão de consumo de energia elétrica	0	2	1
	6.3	Gestão de consumo de água	1	1	1
	6.4	Gestão de consumo de insumos	1	1	1
	6.5	Coleta de lixo seletiva	0	2	1
	6.6	Reciclagem de resíduos			3
	6.7	Procedimento diante de reclamações de vizinhos, da imprensa e autuações	2	0	1
	TOTAL		4	7	10

A tabela 6. Meio ambiente, existem bastantes pontos fracos, conforme a avaliação dos colaboradores, percebemos que a empresa se destaca no tratamento de reclamações externas e autuações (6.7), demonstrando que há um esforço em mitigar impactos negativos ou lidar bem com a pressão pública. Também observamos que há alguma atenção ao uso de racional de água e insumos (6.3 e 6.4), ainda que não seja majoritária.

A maioria dos itens está na categoria Pontos a melhorar, o que indica que há iniciativas em andamento, mas elas ainda não estão o suficiente maduras ou eficazes. Destacam-se especialmente energia elétricas (6.2) e lixo seletivo (6.5), sugerindo que práticas sustentáveis já estão em vista, mas precisam de estruturação.

Com a maior pontuação (Pontos Fracos), visto que os maiores desafios estão na reciclagem de resíduos (6.6), indicando ausência ou falha crítica nessa frente. A gestão de sustentabilidade (6.1), também aparece como fragilizada, o que pode comprometer uma visão estratégica ambiental a longo prazo. Coleta seletiva e consumo de energia, também apresentam muitas fragilidades operacional.

De certa forma, a empresa apresenta um quadro ambiental desafiador, com predominância de pontos fracos. A sustentabilidade ainda não parece integrada de forma sistemática na cultura organizacional, e ações fundamentais como reciclagem social ou reforçadas com urgência. indicamos que a empresa elabore um plano de sustentabilidade institucional, envolvendo metas e indicadores ambientais, investindo em coletas seletiva e reciclagem com parcerias cooperativas.



Tabela 7 – Meio Físico demonstração da análise interna

Seq	Atributos	Ponto forte	Ponto a Melhorar	Ponto fraco	
7.Meio físico	7.1	Circulação interna	1	2	0
	7.2	estacionamento	0	2	1
	7.3	Iluminação interna	2	1	0
	7.4	Limpeza e arrumação	2	1	0
	7.5	Infraestrutura	2	1	0
	7.6	Proteção e Segurança pessoal	1	1	1
	7.7	Proteção e Segurança patrimonial	1	1	1
	7.8	Sinalização visual interna	1	1	1
	7.9	Sinalização visual externa	1	1	1
	7.10	Organização almoxarifado	1	1	1
	TOTAL	12	12	6	

Conforme a análise da tabela 7, notamos que o Meio Físico possui muitos pontos fortes e a melhorar, a empresa demonstra bons cuidados com iluminação, limpeza, infraestrutura e organização básica, o que é essencial para atratividade e segurança no atendimento ao público. A infraestrutura física está minimamente adequada para o porte da empresa, o que mostra bom aproveitamento do espaço disponível. Circulação interna há uma preocupação, apesar de ainda precisar de ajustes.

Podemos ver que há uma mesma pontuação para Pontos a Melhorar, a presença desse número equilibrado pode indicar que bons fundamentos, mas muitas oportunidades de otimização. Estacionamento (7.2) e circulação interna (7.1), que precisam de soluções práticas e econômicas, como organização de vagas e sinalização. A sinalização (interna e externa) aparece como um ponto recorrente a ser ajustados. Para um material de construção, isso impacta diretamente a experiência do cliente e a segurança.

Proteção (pessoal e patrimonial), ainda são frágeis, o que pode expor a organização a riscos como furtos, acidentes ou responsabilidade trabalhistas, a organização do almoxarifado mal estruturado pode gerar perdas, atrasos e retrabalhos.

A empresa está bem estruturada em aspectos básicos de meio físico, o que é positivo. No entanto, há um potencial claro de melhoria em segurança, organização e sinalização, elementos que impactam diretamente a operação e a percepção dos clientes. Recomendamos que a organização deve reorganizar o estacionamento e a circulação interna com marcações simples e instruções visuais, reforçar a segurança pessoal e patrimonial, com câmeras, extintores bem localizados e também estruturar o almoxarifado com prateleiras, etiquetagem, e controle de estoque acessível (mesmo com planilhas iniciantes).



Tabela 8 – Comunicação demonstração da análise interna

Seq	Atributos	Ponto forte	Ponto a Melhorar	Ponto fraco
8.1	Comunicação para clientes	2	0	1
8.2	Comunicação para fornecedores	2	0	1
8.6	Comunicação entre funcionários	2	0	1
8.7	Comunicação escrita	1	0	2
8.8	Comunicação de circulares	2	0	1
8.9	Comunicação quadro de avisos	0	1	2
8.10	Comunicação verbal	3	0	0
8.11	Comunicação da direção com transparência e integridade	2	0	1
8.12	Providências e respostas às reclamações e sugestões de clientes	2	0	1
8.13	Providências e respostas às reclamações e sugestões de funcionários	1	2	0
TOTAL		17	3	10

Pontos Fortes (17): O maior destaque positivo é a comunicação verbal (8.10), que recebeu 3 pontos fortes, sugerindo uma boa capacidade de comunicação direta entre as pessoas. Pontos a Melhorar (3): Estão concentrados principalmente em respostas a reclamações de funcionários (8.13) e quadro de avisos (8.9). Pontos Fracos (10): As áreas com mais fragilidade são: Comunicação escrita (8.7) e quadro de avisos (8.9), com 2 pontos fracos cada. Diversos outros itens com 1 ponto fraco, indicando problemas de consistência em várias frentes.

Principais Pontos a Melhorar 1 Comunicação escrita (8.7): Fragilidade significativa. Pode impactar a clareza de documentos, relatórios, e-mails e instruções internas. A empresa deve implementar treinamentos em redação empresarial e padronizar modelos de comunicação escrita. 2. Quadro de avisos (8.9): Pouco eficaz. Pode indicar desatualização ou baixa visibilidade/uso. Sugerimos modernizar o quadro (uso digital, layout atrativo) e garantir atualização regular.

3. Comunicação com clientes, fornecedores e entre funcionários (8.1, 8.2, 8.6): Todos têm 1 ponto fraco. Problemas aqui podem afetar relacionamento e operação. Sugestão estabelecer canais formais (e.g., CRM, reuniões regulares, feedback estruturado).

4. Transparência da direção (8.11): Um ponto fraco pode indicar falta de clareza nas decisões da gestão. Sugestão, melhorar a comunicação de metas, decisões e resultados com a equipe.

5. Respostas a sugestões/reclamações de clientes e funcionários (8.12 e 8.13): Importante reforçar a escuta ativa e fechamento do ciclo de feedback.

Sugestão: Criar um canal transparente de acompanhamento dessas demandas com prazos definidos de resposta.

A comunicação verbal está bem desenvolvida, mas há fragilidades claras em aspectos formais e estruturados da comunicação, especialmente a escrita e a comunicação institucional (avisos,



circulares, direção). Melhorias nesses pontos podem gerar ganhos significativos na eficiência, motivação interna e relacionamento externo.

Tabela 9 – Procedimentos demonstração da análise interna

	Seq	Atributos	Ponto forte	Ponto a melhorar	Ponto fraco
9.Procedimentos	9.1	Fluxogramas	0	1	2
	9.2	Normas, Padrões e procedimentos para prestação de serviço	0	2	1
	9.3	Normas, Padrões e procedimentos administrativos	1	1	1
	9.4	Sistema de garantia da qualidade	1	1	1
	9.5	Organização de Arquivos (Permanente e Morto)	1	0	2
	9.6	Controles de materiais	0	1	2
		TOTAL	3	6	9

Entretanto, na tabela 9 Procedimentos, Pontos Fortes: São poucos (3 no total), indicando que os procedimentos da empresa ainda estão em estágio inicial de desenvolvimento ou implementação.

Principais Fragilidades: Fluxogramas (9.1), controles de materiais (9.6) e organização de arquivos (9.5) são os itens mais críticos, com 2 pontos fracos cada, evidenciando desorganização ou falta de padronização.

Normas e padrões para serviços (9.2) e procedimentos administrativos (9.3) também carecem de melhoria e clareza. Sistema de garantia da qualidade (9.4) mostra equilíbrio, mas ainda com espaço para evolução. Sugestões gerais de melhoria, desenvolver e documentar fluxogramas claros para os principais processos. Revisar e padronizar normas e procedimentos operacionais e administrativos. Organizar os arquivos físicos e digitais, criando uma lógica de acesso e descarte. Implementar controles mais rigorosos de materiais, com registros atualizados. Estruturar um sistema de qualidade funcional, mesmo que simplificado no início.

Tabela 10 – Finanças demonstração da análise interna

	Seq	Atributos	Ponto forte	Ponto a melhorar	Ponto fraco
10.Finanças	10.1	Gestão de Despesas	1	2	0
	10.2	Faturamento e recebimento	2	1	0
	10.3	Investimento em tecnologia	2	1	0
	10.4	Investimentos em recursos Humanos	1	2	0
			TOTAL	6	6

Na tabela 10, finanças, temos pontos fortes a empresa apresenta bons resultados em todas as áreas avaliadas, especialmente em faturamento, recebimento e investimento em tecnologia, com nenhum ponto fraco identificado.

Pontos a Melhorar, a gestão de despesas e os investimentos em recursos humanos ainda têm espaço para aprimoramento, com dois pontos a melhorar em cada. Mesmo com bons resultados, é importante evoluir continuamente os processos financeiros e estratégicos.



Sugestões gerais de melhoria otimizar o controle e análise de despesas, buscando reduzir custos sem comprometer a qualidade. Planejar melhor os investimentos em capacitação, benefícios e retenção de talentos. Aprofundar o uso da tecnologia para automatizar processos financeiros e melhorar a previsibilidade. A área financeira está em bom estado geral, com oportunidades pontuais de ajuste para alcançar um nível ainda mais estratégico.

3.1.2 Gráfico radar

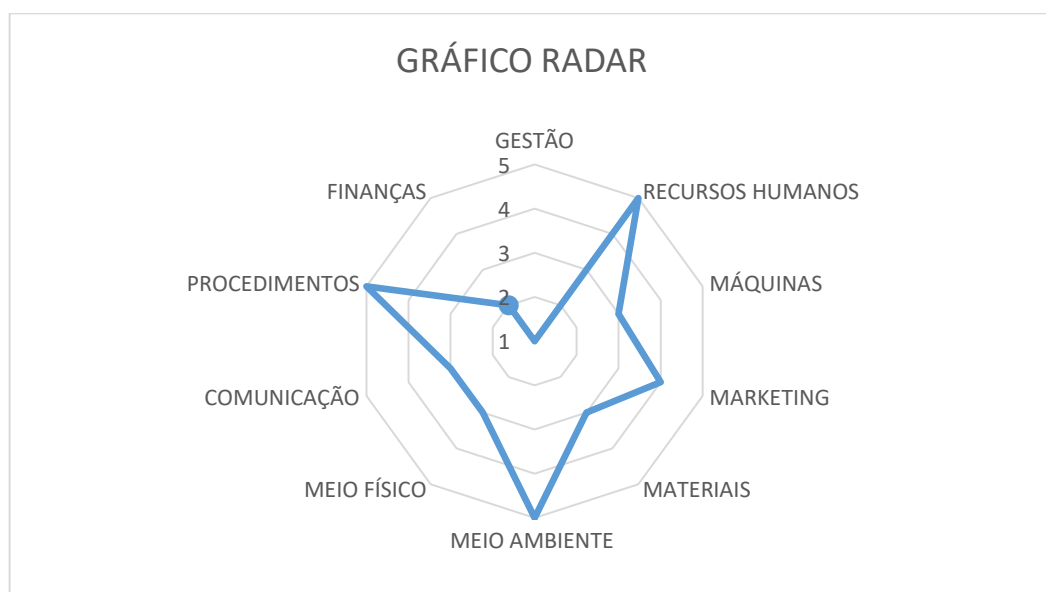
Após toda a coleta de dados é necessário ter a melhor visualização equilibrada das informações para então ser criada estratégias para as áreas fracas da organização, essa facilidade torna o trabalho mais acessível e compreensível.

Materializado como um polígono, o Gráfico Radar utiliza suas linhas diagonais como coordenadas para registrar diversos índices, por exemplo, de balanço ou de mercado. O objetivo é consolidar essas métricas importantes e, assim, construir uma visão clara do desempenho. (ORNSTEIN, 1989).

O gráfico de radar de certa forma é um diagrama/gráfico que consiste em uma sequência de raios equi-angulares, com cada raio representando uma das variáveis ele é o controle de melhoria de qualidade para apresentar as métricas de desempenho de qualquer programa.

O gráfico radar é uma ferramenta visual em forma de polígono, como uma teia de aranha onde podemos colocar dados obtidos por pesquisa como 10ms, funcionando como um painel de controle mostrando o desempenho da organização, oferecendo uma visão abrangente dos pontos fortes e fracos, assim identificando os maiores desafios para a empresa, o gráfico é de fácil construção e de interpretação, e com isso torna a análise mais agradável e fazendo com que gestores possam criar estratégias para áreas fracas da organização.

Gráfico 1- de áreas críticas





O gráfico radar é uma forma clara e pictórica de representar o resultado da análise de cada uma das dez áreas mencionadas. Trata-se de um gráfico construído de forma circular, espalhando-se, de forma radial, as dez áreas mencionadas (LACOMBE, 2011).

A inversão das escalas no gráfico radar, nesta segunda edição, em relação à primeira, colocando a zona azul, a mais favorável, no centro do gráfico, e a zona roxa, a mais desfavorável, na coroa mais externa, foi-nos sugerida pelo amigo leitor Jonas Virgílio, a quem agradecemos. A ideia sugerida por ele é associar o gráfico radar a um “alvo”, em um exercício de tiro: o ideal do atirador é acertar o centro do alvo, que corresponde à situação de muitos pontos fortes e nenhum ponto fraco. Assim, quanto mais próximo do centro do gráfico estiver o atributo, melhor estará a empresa naquele aspecto avaliado (DA COSTA, 2007, p. 118)

Analisando o sistema de eixo radiais observamos as áreas críticas na zona 4 e zona 5, fundamentando-se na pesquisa de técnica de entrevista de questionário e análise interna de pontos fracos, fortes e a melhorar, da empresa Monte Cristo Material de Construção LTDA, expostas as seguintes áreas críticas. Procedimentos, recursos humanos, meio ambiente e marketing conforme apresentado no gráfico radar acima.

As áreas procedimentos, recursos humanos, meio ambiente localizada na zona 5 devem ter uma dedicação especial da empresa focada em sanar os problemas internos expostos na categoria 5.

A área de marketing localizada na zona 4, e considera zona crítica e digna de ações corretivas e eficazes o mais rápido possível pois é uma categoria sensível que pode angariar novos clientes e mudar a imagem da empresa.

Em um cenário saturado e em evolução constante e necessário que a organização esteja atenta a essas mudanças sendo o marketing, a janela de abertura para novos horizontes, pois é uma área que analisa o comportamento do consumidor, ações da concorrência e as tendências do mercado com a capacidade de reunir, analisar e propor ações estratégicas para alavancar as vendas da empresa.

Dessa forma, é necessário que as informações obtidas sejam analisadas de vários pontos de vistas, utilizando-se do melhor método para se obter um objetivo proposto. Desse modo observamos que o marketing é uma área sensível dentro da organização com potencial de fazer grandes ações para as marcas e produtos propondo as melhores táticas, dentro de um universo de consumismo e necessidades de consumidores e empresas, e principalmente estando atento as mudanças rápidas destes cenários e sabendo se modificar rapidamente a fim de se encaixar em qualquer ambiente em um mundo capitalista.

A partir disso, a empresa deve não só criar ações corretivas para a área, mas sim projetos e investimentos que façam com que o marketing da organização esteja em operação, pois o mesmo é vital para a sobrevivência da organização, neste panorama complexo de mercados com variedades de produtos e preços em diferentes lugares com diferentes meios e forma de vendas com variados formatos de pagamentos, como parcelamentos que buscam atrair os consumidores. Em síntese, a área de marketing torna-se um diferencial competitivo utilizando de suas ferramentas para propor seus negócios e objetivos da empresa.



Gráfico 2 de área crítica Marketing



Observa-se que nas áreas críticas os pontos relacionados aos interesses estratégicos da empresa não estão sendo utilizados de forma efetiva pela organização, pós-venda, posicionamento no mercado, conhecimento do mercado e dos concorrentes, flexibilidade e negociações são uma fatia inteira de marketing com potencial enorme de obtenção e fidelização de clientes, a falta de uma missão, visão e valores escritos e com objetivos claros ofusca os verdadeiros interesses da empresa, onde é necessário de forma urgente que a organização foque nesta área com um plano de ação para as áreas acima mencionadas com o objetivo de que a Monte Cristo Material de Construção LTDA, será percebida e lembrada pelos seus consumidores em especial em comparação com seus concorrentes, sendo flexível e com capacidade de se ajustar e se adaptar ao mercado com ênfase nas vendas e mantendo um vínculo duradouro e positivo com seus clientes, pois o sucesso da empresa anda lado a lado com a identificação de oportunidades e ações estratégicas de melhorias contínuas.

3.2 Análise externa

A análise externa fornece informações poderosas para se tomar decisões complicadas em âmbito externo fazendo com que a empresa possa se adaptar a diferentes condições expostas no ambiente e que está fora do controle da organização.

Criada por Kenneth ANDREWS e Roland CRISTENSEN, professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicadas por inúmeros acadêmicos, a análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Através destas quatro variáveis, poderá fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo. (RODRIGUES, 2005)



Apoiado por esta citação entendemos que a análise externa é uma ferramenta indispensável para entender o contexto amplo no qual uma organização está envolvida. Análise do ambiente externo trás para a empresa tudo que possa ser uma ameaça ou uma oportunidade para a organização, fazendo com que ela se prepare para o futuro evitando os perigos e aproveitando as oportunidades. Os fatores externos que podem beneficiar a empresa são chamados de oportunidades, pode ser uma mudança no mercado, tecnologia e tendências, as organizações devem estar atentas.

Os fatores externos que podem prejudicar a empresa são chamados de ameaças, podem ser mudanças climáticas, inflações, concorrências e políticas internas de um determinado país. É importante que os fatores externos sejam identificados prematuramente para que a organização tenha tempo de se preparar, planejamentos eficazes podem fazer com que a empresa surfe na onda ou ande junto com a mesma, assim não sendo prejudicada.

3.3 Oportunidade e ameaças

Identificar previamente ameaças ou oportunidades pode dar uma larga vantagem sobre outras empresas por isso a análise do ambiente externo é crucial para todas as empresas que buscam crescer independente de qualquer problema mesmo aqueles que estão fora das mãos da organização

Oportunidades e ameaças são elementos que se manifestam no ambiente externo da empresa, agindo independentemente de seus pontos fortes ou fracos internos. Esses fatores geralmente surgem nos cenários: competitivo, do consumidor, econômico, político/legal, tecnológico e/ou sociocultural. (FERRELL e HARTLINE, 2009). Deste modo as oportunidades impactam positivamente as empresas e o que elas não podem controlar já as ameaças são as forças externas que influenciam negativamente o seu negócio e que, da mesma forma, estão fora do controle do negócio, exigindo preparação.

O ambiente externo de uma empresa é composto por uma série de elementos. Nele, analisamos as forças macro (demografia, economia, tecnologia, política, leis, sociedade e cultura) e os fatores micro (consumidores, concorrentes, distribuição e fornecedores). O propósito é claro: descobrir oportunidades e ameaças.

Manter-se atento a esse cenário externo é crucial, já que ele impacta diretamente os aspectos internos da organização. Essa vigilância permite que os gestores identifiquem onde há chances de crescimento e onde residem os riscos, possibilitando a criação de estratégias para capitalizar as oportunidades e mitigar ou superar as ameaças. (COBRA, 2003)

Em pesquisa com os gestores da empresa identificamos que uma das melhores oportunidades seria a diversidade de materiais, pois na visão da organização há necessidade de expandir seus portfólios de produtos já que a indústria de materiais de construção tem uma imensa diversidade de materiais e também conta com uma evolução constate de tecnologias. Deste modo propomos que a empresa invista em nova tecnologias que estão surgindo no mercado de construção civil afim de trazer essas novidades para a região, deste modo ficando a frente de seus concorrentes.

Conforme a continuidade da pesquisa a principal ameaça para a organização seriam os concorrentes, levando em consideração a existência de cinco lojas específicas de materiais de construção em uma área em torno de oitocentos metros do Monte Cristo Materiais de Construção, desse modo há grande diversidade de materiais e ofertas para seus principais



clientes do bairro monte das oliveiras onde está localizada a empresa. Sugerimos que a organização invista no seu ponto forte e aproveite as oportunidades que surjam no mercado para ter um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes, sempre analisando o mercado e seus concorrentes a fim de obter vantagens comerciais.

3.4 Catalisadores e ofensores

A velocidade de com os fatos podem acontecer dependem da análise dos catalisadores ou ofensores esses fatores podem acelerar ou diminuir, facilitar ou impedir o alcance dos objetivos.

Catalisadores é definido como “fatores externos prevaletentes que afetam positivamente, de imediato, as atividades da organização e os ofensores como fatores externos atuais que afetam negativamente, de imediato, as atividades da organização.” (COSTA 2007, p.86).

Diante desta afirmação do autor, os catalisadores e ofensores, assim como as oportunidades e ameaças, são fatores externos, no entanto não possuem previsão futura, acontece no presente momento.

É necessário estar sempre atento para as mudanças que ocorrem no ambiente externo, com tais mudanças em ocorrência, é possível aproveitar novas oportunidades de crescimento para a organização, é o bom uso destas oportunidades, é de suma importância para o bom desenvolvimento de qualquer organização.

Em averiguação na empresa, especificamente com o gestor o mesmo afirmou não ter algo que impulse facilite ou acelere as atividades da organização, ou seja não haver ou não identificar os catalisadores, desse modo sugerimos que empresa invista em qualificação para seus gestores de modo que os mesmos possam ao final saber identificar os fatores externos e que possam utilizá-los ao seu favor.

Diante desta pesquisa o mesmo também não soube afirmar se há ofensores que afetem a continuidade da organização e de seus processos, afirmamos que os ofensores podem afetar negativamente a organização e aconselhamos a qualificação técnica na área conforme acima, desse modo qualquer fator externo pode ser utilizado ou contornado conforme a situação presente no momento com a melhor estratégia agregada ao conhecimento adquiridos pelos gestores da organização.

3.5 Stakeholders

Todos os indivíduos que influenciam dentro de uma organização são chamados de stakeholders, dependendo de seu grau de hierarquia os mesmos podem influenciar diretamente o caminho que essa organização está seguindo de forma direta ou indireta.

A análise dos stakeholders implica na avaliação do espaço em que a organização está implantada e na percepção da influência que os atores que residem nesse exercem sobre a empresa. Implica ainda na percepção das maneiras através das quais essa influência pode ser despontada. Admite-se, então, o valor de identificar os atores que se relacionam com a instituição e o tipo de influência que cumprem ou que dela recebem. Dentro de um ponto de vista de diferenciação desses atores abrangidos pelas atividades organizacionais (SOUSA e



ALMEIDA 2003, p.145) sugerem a existência de dois tipos, de acordo com o caráter de voluntariedade: o ativo e o passivo.

Considerando a citação, stakeholders nada mais são do que os grupos ou públicos de interesse da empresa. No ambiente corporativo, sobretudo nas áreas de comunicação, administração e TI.

Stakeholders são uma gama de pessoas que influenciam de alguma forma uma organização, cada um tem seu papel e influência e diferentes formas de fazê-la, podem ser clientes, funcionários, fornecedores, acionistas, comunidade, governos, mídia e concorrentes todos eles influenciam direta ou indiretamente através de ações, opiniões e expectativas. São parceiros da empresa e a mesma precisa estar atenta as suas necessidades e expectativas para garantir o sucesso e produzir um relacionamento de confiança.

Em pesquisa na organização identificamos que seus stakeholders mais influentes são os dois gestores e sócios da empresa a senhora Edita e o senhor Wuppsichlander que são irmãos e fundadores da empresa, sendo que a senhora Edita é a principal acionista mantendo a maior influência dentro da empresa seguida de seu irmão. Consecutivamente os clientes são os próximos stakeholders mais influentes levando em consideração o capital. Sequencialmente os outros três funcionários que fazem com que a empresa gire com as vendas estoque e logística de entregas.

3.6 Principiais clientes

Os clientes são os motivadores para com que a empresa opera e vive são eles que fazem toda a engrenagem rodar, essa razão de ser faz com cada cliente seja único e ao mesmo tempo diferente fazendo com que cada relação empresa/cliente seja tratada de forma excepcional.

A questão é complementada por (HU, KANDAMPULLY e JUWAHEER, 2009) que mencionam que uma empresa produz bens ou serviços não é mais um debate na sala da diretoria ou entre os acadêmicos, pois o foco deixou de ser concentrado no produto e passou a ser no cliente, sendo a qualidade percebida no produto, através de seus serviços, a busca essencial, resultando em percepção de valor e imagem positiva. Dada a natureza global do mercado, as empresas concorrentes estão constantemente à procura de projetar serviços superiores, visando uma melhor qualidade percebida, valor e imagem positiva, a fim de ganhar a lealdade do cliente.

Cliente é o motivo para com que as empresas existem, e para o cliente que a empresa trabalha, mais conhecido como a alma ou o coração do negócio. É ele que define o sucesso da organização e por isso que a empresa deve estar atenta as suas necessidades e expectativas.

O cliente mantém a empresa funcionando, com as vendas e receitas trazendo um impacto direto. Os clientes podem ser indivíduos ou até mesmo outras organizações, o cliente pode ser um importante defensor da marca fidelizando e divulgando, assim abrangendo outras pessoas, e com eles também que são obtida uma importante informação ao Feedback, valiosa fonte de informação e opiniões onde a organização pode melhorar pontos importantes.

Conforme pesquisa realizada, identificamos que os principais clientes da Monte Cristo Materiais de Construção são os moradores locais do bairro, profissionais da construção civil de pequeno porte como pedreiros, pintores, eletricitas, encanadores e também pequenos negócios locais como comerciantes e prestadores de serviços, além da grande variedade de residenciais próximos todos do bairro monte das oliveiras, pois a organização não se utiliza do marketing



para espalhar os produtos e imagem da empresa para outros lugares da cidade, desse modo sugerimos a melhor utilização desse seguimento com a propaganda via Instagram e folders.

3.7 Principal diferencia competitiva

Em cenários diferentes e intrinsecamente envolvidos de mesmo produtos e serviços, oriundos de vários fornecedores com preços e qualidades quase idênticos, e necessário que a organização oferece um diferencial para conquistar clientes e idealizá-los.

A chave para criar uma estratégia de produção eficaz está em como agregar valor para os clientes. O diferencial competitivo ou também conhecido como prioridade competitiva determina a agregação de valor ao produto ou serviço, sustentando uma estratégia. Os diferenciais competitivos básicos são: custo (fornecer produtos de baixo custo), qualidade (produtos de qualidade de forma a satisfazer o cliente), entrega (fornecer os produtos de forma rápida e com confiabilidade da entrega), flexibilidade (oferecer ampla variedade de produtos a seus consumidores) e serviço (como os produtos são acompanhados junto aos clientes). Assim, as empresas devem estabelecer o diferencial competitivo para alcançar a vantagem competitiva como forma diferenciada de concorrer no mercado (STALK, 1988; SKINNER, 1969).

Em função desta citação, entendemos que os clientes são uma prioridade competitiva, os clientes podem ser atuais ou potenciais, que estão sempre dispostos a pagar pelo melhor produto/serviço.

Imagine você no meio de uma multidão o que faria para se destacar e despertar interesse? Diferencial competitivo é sobre esse desejo. Uma empresa no meio de centenas de outras em um mundo capitalista. Buscar o diferencial que faz com que o cliente escolha você é a diferença entre o sucesso e a decadência. Ser competitivo é o que constrói uma reputação sólida para seu negócio. Mas por que isso é tão crucial? Preferência, fazer com que clientes prefiram seus produtos ou serviços, impulsionam as vendas e o crescimento do seu negócio, o diferencial atrai cada vez mais clientes, criando assim uma reputação sólida se destacando dos outros e criando clientes fiéis. Pode ser um benefício, melhores condições, um atendimento diferenciado, algo que agregue valor aos olhos dos seus clientes.

Em averiguação na empresa foi constatado que o único diferencial competitivo utilizado e a diferenciação nos preços dos produtos, utilizando um valor mais baixo do que da concorrência, sugerimos que a organização continue com essa estratégia, porém traga inovação e variedade de produtos para o mercado, pois a mesma conta com uma deficiência de diversas mercadorias com por exemplo o porcelanato e cerâmicas, também que por meio da inovação que há na área da construção cível traga novos produtos tecnológicos que são mais eficientes e que eliminam o desperdício e são biodegradáveis como o concreto auto-reparável, tintas solares e tijolos ecológicos.



3.8 Concorrência

O capitalismo atual criou uma rivalidade exacerbada entre as empresas atuais, a liberdade em poder vender produtos e serviços por qualquer um, faz com que as organizações, avaliem meticulosamente seus concorrentes a fim de busca toda e qualquer vantagem sobre tal.

A concorrência não se verifica apenas sob o aspecto setorial, em que se contempla um grupo de empresas que oferecem um produto ou uma categoria de produtos substitutos uns dos outros, mas deve ser abordada mais amplamente, sob o aspecto de mercado, em que as firmas competidoras são aquelas que atendem às mesmas necessidades dos clientes. (KOTLER, KELLER e FILHO 2006 p. 3).

De fato, ela é o processo pelo qual, por um lado, diferentes consumidores disputam entre si pela aquisição de determinado produto ou serviço e, por outro, diferentes fornecedores de um bem ou serviço tentam conquistar a preferência dos consumidores.

A concorrência pode ser considerada uma força que move o mercado para frente incentivando as organizações a se superarem, o que leva cada vez mais a produtos de alta qualidade, serviços mais técnicos e inovadores, essas competições por clientes estimulam as empresas a buscarem novas tecnologias e estratégias para se manterem no mercado, tudo isso cria benefícios para o consumidor final que recebe mais qualidade a preços acessíveis com várias opções diferentes, essa concorrência permite que todos tenham as mesmas oportunidades independentemente do tamanho, a justiça prevalece a empresa que se destaca elevasse pelo mérito e competência.

Desta forma, a empresa está inserida em um cenário altamente competitivo. Foi identificado que existem cinco lojas concorrentes especializadas no mesmo segmento (materiais de construção) num raio de apenas 800 metros da Monte Cristo, todas localizadas no mesmo bairro (Monte das Oliveiras, em Manaus/AM).

O que pode impactar a organização, a alta oferta de produtos similares, isso reduz o poder de diferenciação da empresa. Guerra de preços, a concorrência direta pode gerar redução forçada de margens de lucro, a rotatividade de clientes pode ser alta, exigindo ações que criem vínculos e agreguem valor além do preço.

A partir da avaliação realizada, recomendamos, o estudo constante da concorrência monitorando preços e promoções, novidades dos concorrentes próximos, também sugerimos marketing geográfico a aproveitar o fato de estar inserida no bairro para se consolidar como a opção preferencial local, usando mídias sociais, panfletagem e parcerias com prestadores de serviço do bairro e Inovação e atendimento diferenciado, diferenciar-se não apenas pelo preço, mas pelo pós-venda, entrega rápida, ou facilidades de pagamento.

3.9 Principais fornecedores

Em cenários atuais as empresas atuam como uma engrenagem, peças e insumos devem estar no lugar certo e na hora certa afim de evitar desperdícios, atrasos e prejuízos, por isso os fornecedores atuam não só disponibilizando peças, mas sim com parceiros comerciais trabalhando juntos para um objetivo em comum.

Fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividades de produção montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de



produtos ou prestação de serviços. (BRASIL. Lei n. 8.078, de 11 de setembro de 1990. Institui o Código Civil.)

Desse modo o fornecedor fornecerá os recursos e matérias-primas necessários para produzir o produto que chegará até o consumidor. Fornecedores são parceiros estratégicos na relação de empresa e clientes, um elo crucial. Fornecendo materiais e serviços é também contribuir na inovação, há uma cadeia logística com cada fornecedor que é essencial para o sucesso de uma empresa.

Esse parceiro operacional atua como um parceiro agregando valor ao cliente final, nessa relação são criados contratos que garantem preços competitivos, qualidades nos produtos e prazos de entregas tudo isso é observado constantemente em auditorias, também participa do desenvolvimento de produtos oferecendo sua experiência para criar soluções inovadoras, e é fundamental que um fornecedor garanta responsabilidade e confiabilidade, os prazos de entregas deve ser seguidos a risca para manter o processo de montagem do cliente, o fornecedor auxilia na identificação e solução de problemas minimizando os impactos na cadeia logística. Um fornecedor que planeja em conjunto com o cliente e cumpre seus compromissos garante contratos e renovações e cria credibilidade e aumenta sua reputação no mercado.

Com base no diagnóstico coletado e de pesquisas científicas e bibliográficas feitas, percebemos que a empresa depende diretamente de seus fornecedores para manter o abastecimento de materiais de construção sendo eles: riva, Avelino e Metalúrgica Lima. A pesquisa destaca que fornecedores devem ser vistos como parceiros estratégicos, capazes de agregar valor não só pela entrega do produto, mas por garantir prazo, qualidade e suporte logístico.

Conforme também aparece na tabela de “Materiais”. Há riscos de desabastecimento e falhas logísticas, que impactam diretamente o atendimento ao cliente final, a organização enfrenta falhas no desenvolvimento de parcerias sólidas com fornecedores por falta de processos sólidos e clareza no seu objetivo principal.

Desta forma, recomendamos formalizar acordos de fornecimento: Negociar contratos que garantam regularidade, qualidade e condições comerciais vantajosas. Diversificar fornecedores não depender de poucos fornecedores pode evitar crises de estoque. Estreitar relações realizar reuniões regulares, buscar descontos por volume e estabelecer parcerias de longo prazo. Avaliar desempenho dos fornecedores com critérios de qualidade, pontualidade e flexibilidade.

4. PROPOSTA DE MELHORIA

Como podemos entender, o marketing estar estritamente ligada a organização e a seus clientes, conforme o capítulo três ficou evidente a criticidade desta área dentro da organização, desta maneira será conduzida um processo de melhoria para a mesma, e para a implementação dessa melhoria será utilizado a ferramenta 5W2H, que é uma metodologia de gestão e planejamento, que se utiliza de algumas perguntas-chaves para se dispor ações de forma clara e objetiva.

A respeito desta ferramenta de gestão nas empresas:

O modelo 5W2H é uma ferramenta de gestão utilizada para desenvolver planos de ação de maneira organizada e detalhada (BASSAN, 2018). O nome 5W2H é um acrônimo que vem das iniciais de sete perguntas-chave em inglês (What: O que será feito?; Why: Por que será feito? Where: Onde será feito?; When: Quando será feito?; Who: Por quem será feito?; How: Como



será feito?; How much: Quanto custará?), que orientam a definição dos aspectos de um projeto, processo ou plano de ação. (OLIVEIRA, MERCHI, 2013; BASSAN, 2018)

Por conseguinte, este modelo aplica sete perguntas, onde as mesmas determinaram cada ação a ser seguida de forma objetiva, desta maneira cada etapa é dividida de forma didática e de fácil entendimento para o gestor que aplica a ação e para o colaborador que a recebe, oferecendo o benefício de planejamento para a organização, pois se utiliza da descomplicação e da exatidão.

Quadro 1, área de Marketing

O quê?	Por quê?	Onde	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Plano de ação, Conhecimento do mercado e dos concorrentes	Para levantar informações que determinam as forças que atuam externamente e que influenciam o negócio internamente	Monte cristo material de construção	Recorrente mês a mês A parti de 25/06/2025	Gerente geral	Pesquisa de mercado, Pesquisa de concorrentes direta e indiretamente, Principais produtos, serviços, preços, posicionamento da marca e estratégia de Marketing	3.000,00
Plano de ação, para a flexibilidade e negociações	Para preservar a competitividade e fidelização clientes	Monte cristo material de construção	Recorrente mês a mês A parti de 25/06/2025	Gerente geral, líder de loja, entregador	Treinamento para desenvolvimento de habilidades, workshops de negociação, treinamento técnicas de negociação, escuta ativa, inteligência emocional e resolução de conflitos.	9.500,00
Plano de ação, para o Posicionamento no mercado	Para criar uma diferenciação onde a marca da empresa seja percebida de forma diferente, com confiança, qualidade e valor no mercado, clientes e concorrentes	Monte cristo material de construção	25/06/2025 até 25/06/2026	Gerente geral	Criação de proposta de valor, cashback Criação de site para empresa, programa foco no cliente	12.000,00



5. CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

Diante do exposto, neste diagnóstico organizacional que foi dividido em três tópicos principais, apresentação, perfil da organização e aspectos organizacionais da empresa Monte Cristo Material de Construção, obtido por meio de consultorias e pesquisa de campo, neste primeiro contato onde analisamos a apresentação da empresa, constatamos que a mesma não possui uma missão, visão e valores claros, a falta dos mesmos gera uma série de problemas dentro da organização afetando a forma como a empresa é gerida e também como ela se comporta perante seus clientes e fornecedores, a construção de uma cultura organizacional sólida é focada no crescimento, depende de sua missão, visão e valores desse modo a falta desse modelo modificam negativamente o presente e o futuro da empresa, definir e comunicar esses elementos de forma clara e concisa é essencial para o crescimento sustentável e saúde da organização.

Entrando no perfil da organização, observamos seus materiais e as características das instalações, que de modo observável os produtos da loja estão de maneira aglomerada no espaço interno da empresa de forma desorganizada. É importante melhorar a visão do cliente, facilitando a locomoção e visualização dos produtos trazendo um bem-estar e uma experiência diferente de outras lojas da concorrência, a maneira de como cada item é colocado na prateleira mostra o cuidado que a organização tem com seus produtos, em contrapartida as características das instalações contribuem para essa falta de organização, pois a loja acomoda muitos itens em um porte pequeno. Desse modo, a criação de um layout eficiente pode beneficiar a organização trazendo um aspecto profissional e objetivo, mostrando apenas itens específicos como exemplares e deixando o restante em estoque, assim contribuindo para um melhor aspecto interno.

Em aspectos organizacionais, observamos as análises internas e externas da organização dentro deste contexto, os pontos fortes, fracos e a melhorar se sobressaem nestas análises e apontaram áreas críticas como recursos humanos, marketing, meio ambiente e procedimentos, estas áreas possuíram muitos pontos fracos apontados pelos seus colaboradores, com isso entendemos a criticidade de cada uma mencionada, a falta de procedimentos faz com que cada processo seja feito de forma diferente trazendo ineficiência na operação e gerência da empresa, é de suma importância que cada processo seja alinhado da maneira mais eficiente e segura possível para seus colaboradores, correlacionando com a área de recursos humanos responsável pela gestão do capital humano incluindo treinamentos e desenvolvimento, remuneração, benefícios, clima, cultura organizacional e relações trabalhistas, vimos assim como este setor é necessário para organização fazendo com que a empresa ganhe motivação e desenvolvimento seja por meio de treinamentos ou benéficos, o recursos humanos atua diretamente com as pessoas e trás por meio de sistemas de gestão integrado, segurança jurídica para a organização coletando dados, pontos e folhas de pagamento e arquivando caso seja necessário.

Com falhas graves na gestão de sustentabilidade, a área de meio ambiente é um importante meio de adequação da organização com a responsabilidade ambiental, a falta de gestão em consumos de energia, água e insumos, acende o alerta para o desperdício de recursos preciosos e gerando um custo desnecessário, visto também que a empresa não tem processos de reciclagem e de descarte de resíduos, deste modo é necessário a implementação para os mesmo, de forma com que a empresa esteja adequada com a conformidade legal ou seja com as leis e regulamentações ambientais do estado e município, com isso agregando valor não só com a sociedade mas também com a sua marca.

Entre todas os setores que estão com dificuldades na organização a área de marketing é a mais sensível, pois ela é a responsável do relacionamento organização e clientes, esta junção se



traduz na base solida de clientela e esta falta de conhecimento específico sobre o marketing faz com que a organização fique abaixo de seus concorrentes no mercado, este entrave deve ser visto como uma oportunidade de melhoria como assim relatado no tópico três, gerando uma base estratégica para buscar clientes específicos no mercado de materiais de construção, logo o marketing vem sendo um elo entre a organização e seus clientes atuais e a busca de novos.



InovaGest

Journal of Science,
Technology, Management
and Social Studies

CAPÍTULO II
PROGRAMA DE TREINAMENTO
PARA DESENVOLVIMENTO DE COMPETENCIA EM MONITORAMENTO DO
MERCADO E CONCORRÊNCIA DA MONTE CRISTO MATERIAL DE
CONSTRUÇÃO



6. APRESENTAÇÃO

Ao Identificarmos os resultados do diagnóstico, entramos na fase estratégica para buscarmos soluções adequadas para o cenário da organização, neste contexto iniciaremos um programa de treinamento para alcançarmos os objetivos e metas desejadas e que são importantes para estabelecer competências necessárias para a empresa.

Para chegarmos a esta etapa foi necessário elaborar um diagnóstico organizacional, onde culminou em resultados que mostraram a realidade da organização como seus pontos fortes e fracos, suas fraquezas e suas fortalezas. Essa análise profunda foi necessária para determinarmos o nosso ponto de melhoria. O programa de treinamento para desenvolvimento de competências em monitoramento do mercado e concorrência, foi proposto para que a organização consiga se estruturar na área de marketing. Onde é essencial que este setor seja um diferencial dentro da organização, que busca satisfazer e ganhar novos clientes, oferecendo produtos de qualidade.

Este treinamento buscará como objetivo geral capacitar os gestores da Monte Cristo Material de Construção para conseguir tomar decisões estratégicas por meio do monitoramento de mercado e concorrência no setor de materiais de construção. Para isso definimos três metas para alcançar o objetivo geral, onde será feita uma palestra apresentando cada ponto proposto de forma levar o conhecimento para os participantes. As ferramentas gratuitas de monitoramento do mercado são instrumentos que auxiliam a organização a monitorar o mercado ajudando na tomada de decisão, para então a empresa utilizar uma estratégia de preço visando o mercado local e analisando sua concorrência com as redes sociais e por último se posicionando digitalmente para o mercado. Esta primeira meta torna-se essencial contendo informações valiosas para a gestão da empresa. Logo em seguida começara a meta de número dois, que buscará um plano de ação, para que os gestores possam atuar de forma imediata, pondo em prática seus novos conhecimentos.

A terceira meta do treinamento, e uma avaliação onde os participantes responderam um questionário com dez questões sobre o treinamento para que possamos avaliar o nível de absorção e sucesso do projeto.

O projeto se iniciará com uma grande busca por conhecimento que é apresentada dentro da fundamentação teórica, composta por pesquisas bibliográficas expondo um leque de experiências, compreensão e práticas na área de administração. Posteriormente o projeto se encaminha para o uso do ciclo pdca. Esta ferramenta de qualidade dará estrutura para que seja alcançado o nosso objetivo. Iniciando-se com o planejamento onde será detalhado toda a proposta de treinamento, passando para o desenvolvimento nesta etapa são direcionados os objetivos e metas usando um quadro de 5w2h, por meio deste desenvolvendo a proposta feita. Seguidamente passamos para a fase da checagem, onde e feito um controle para averiguar se o treinamento será feito corretamente. Concluindo com a ação que nada mais e do que afirmar se o treinamento atingiu seu objetivo, incorporando os novos conhecimentos em processos padrão.

Metodologicamente esse projeto baseia-se em pesquisas bibliográficas utilizando artigos, livros revistas e sites como fonte de conhecimento, formulários de observação direta, como entrevistas, checklists e questionários de avaliação para que possamos chegar nos resultados obtidos.

Esta proposta de melhoria busca atingir os objetivos necessários para que a organização consigo sair de uma estagnação e alcance um crescimento exponencial. Entendemos por meio do diagnóstico organizacional que a fraqueza na área de marketing limita o crescimento da empresa baixando sua visibilidade no mercado local e expondo sua fraqueza para seus



concorrentes. Por isso que o treinamento para desenvolvimento de competências em monitoramento do mercado e concorrência é importante para a tomada de decisão e sobrevivência da organização em um cenário cada vez mais tecnológico, que tem a comunicação como meio mais rápido de desenvolvimento.

7. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No atual cenário do mercado de materiais de construção, caracterizado pela constante evolução tecnológica e pela alta competitividade, torna-se crucial que as empresas desenvolvam estratégias eficazes para se destacar. Nesse contexto, o marketing emerge como uma competência essencial, pois oferece as ferramentas necessárias para que as organizações compreendam o mercado, analisem a concorrência e alcancem seus objetivos.

A importância do marketing reside em sua capacidade de influenciar as ações dos consumidores e direcioná-los a produtos e serviços. Conforme aponta (DOS SANTOS, 2022) o marketing permeia diversos aspectos da vida moderna, atuando em todas as etapas do ciclo de vida de um produto, desde o planejamento até o descarte. Já a (American marketing Association, 2004) (DOS SANTOS, 2022 p.7) define o conceito como

Função organizacional ou um conjunto de processos que envolve a criação, comunicação e a entrega de valor para clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que a beneficiar a organização e o seu público interessado. Assim como na publicidade e propaganda, o marketing é citado como ciência, sendo confundidas as suas funções técnicas e práticas com ciências exatas, muito embora ele deva ser encarado, antes de mais nada como arte.

Um desejo do cliente em uma necessidade de compra. Cada estratégia é meticulosamente planejada para conquistar e fidelizar clientes, garantindo a sobrevivência e o crescimento da organização em um ambiente altamente competitivo.

Atualmente, a compreensão dos desejos do consumidor é fundamental para a fidelização de clientes. Nesse contexto, a diferenciação torna-se uma estratégia crucial. O mercado de materiais de construção evolui rapidamente, impulsionando novas formas de construir, reformar e ambientar espaços. Essas transformações incorporam inovações tecnológicas, melhorias ambientais e eficiência energética, atendendo a uma diversidade de demandas dos consumidores. Esses detalhes são decisivos, permitindo que o cliente opte por soluções econômicas, sustentáveis ou mesmo de alto padrão. A vasta gama de materiais, cores e métodos construtivos oferece possibilidades quase ilimitadas. Ao explorar a história, a cultura e as experiências que cada produto carrega, as organizações podem personalizar sua abordagem para cada cliente, combinando esses elementos para criar soluções únicas e atrativas (DOS SANTOS, 2022)

Desta forma, vemos que o marketing é grande e dentro dele tem dois aspectos muito importantes que são o conhecimento do mercado e dos concorrentes, o conhecimento do mercado é uma pesquisa detalhada sobre o ambiente em que a empresa atua, sendo ela obrigada a saber quem são seus consumidores e como a concorrência se comporta. Esse tipo de conhecimento permite tomar decisões mais acertadas, como definir preços, melhorar produtos, criar estratégias de venda e identificar novas oportunidades. Em resumo, é entender o que acontece ao redor do seu negócio para agir com mais segurança e estratégia.



(LI e CALANTONE, 1998) definiram conhecimento do mercado como a informação gerada por processos sistemáticos, organizadamente, ou seja, de forma não aleatória e de relevância sobre o mercado.

Desta forma, as empresas precisam entender o ambiente em que ela atua, diante disso, é necessário fazer uma análise da própria, pesquisando os fatores internos e externos, os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Tendo como o foco principal as tendências, economias, fatores sociais e legais e tecnologias. Ela precisa ter como objetivo identificar todas as oportunidades e reduzir os riscos.

O conhecimento do mercado é importante porque geram tomadas de decisões mais inteligentes, com base nas ações dos concorrentes, consequentemente evita erros e aproveita oportunidades, também é importante para a diferenciação do mercado, entendendo o que os concorrentes oferecem e desenvolver uma estratégia única e mais atrativa, desse modo, vai se tornando uma melhoria contínua que também é muito importante.

Percebemos que hoje em dia os mercados estão em constante evolução e as empresas que monitoram e entendem essas mudanças de perto conseguem se adaptar mais rápido as novas mudanças, como as novas regras e crises econômicas. Com uma boa visão, é possível preparar os planos de longo prazo mais estratégicos.

O outro aspecto importante é o conhecimento dos concorrentes. A empresa tende a estudar o mesmo público e espaço, com o foco principal nos preços, estratégias, posicionamento, pontos fortes e fracos dos concorrentes. O processo de conhecimento dos competidores, ainda segundo (LI e CALANTONE, 1998)

Envolve os mesmos passos do processo de conhecimento dos clientes: aquisição de informações sobre os competidores, interpretação e integração. O processo de conhecer os concorrentes capacita a organização a posicionar a cada competidor em termo de força e fraqueza a além de permitir aos gestores adotarem táticas que favoreça na defesa ou na melhora de sua posição no mercado

Analisando e comparando o que cada concorrente entrega em termos de qualidade, preço, funcionalidades e diferencias pode mostrar um estudo de oportunidades e revela bastante postos onde a empresa pode se destacar. Segundo Jeff Bezos refletiu “estude a concorrência, mas nunca os copie, você nunca vencerá um concorrente jogando o mesmo jogo.”

Com base nas informações, umas das estratégias são observar como a concorrência se comunicam com o público, quais são os canais de marketing (redes sociais ou publicidades pagas), as mensagens que transmitem e as táticas de vendas empregadas.

Contudo anteriormente detalhamos a concorrência e a análise do mercado, que mostrou a sua importância estratégica para uma gestão e sobrevivência da organização. Nestes ambientes dinâmicos não apenas identificando desafios e tendencias, mas fundamentalmente procurando métodos sistemáticos para planeja, executar e avaliar suas ações de melhoria.

Neste panorama há a necessidade de utilizarmos um método de análise e solução de problemas, e um conjunto de ferramentas de gestão aplicadas a um processo. O clico PDCA, e ideal para iniciarmos o treinamento de desenvolvimento de competência em análise do mercado e concorrência, onde pode ser planejado monitorado corrigido e concluído um determinado processo.



O ciclo PDCA permite integrar as etapas de modo relativamente simples. Para aplicá-lo, não necessários malabarismos intelectuais ou administrativos, tampouco elevado dispêndio de tempo. As maiores vantagens do ciclo são: pode ser utilizado em qualquer insistência da empresa, produzindo melhorias consistentes nos processos atividades em geral; integra as etapas produtivas, envolvendo todos os atores e tornando todos eles responsáveis pela qualidade do processo (GAYER, 2020, p. 14).

O Ciclo PDCA, uma ferramenta de gestão, foi concebido como um processo de fácil compreensão, com o objetivo de analisar e buscar soluções por meio de um ciclo. Sua natureza circular garante que as etapas possam ser executadas e reiniciadas continuamente.

A primeira etapa é o Plan (Planejar). Nesta fase inicial, há a percepção do problema, e a avaliação da situação atual, para chegarmos à causa raiz do problema esta fase é importante para conhecer detalhadamente os eventuais problemas da empresa para isso é necessário a utilização de outras ferramentas de gestão como Diagrama de Ishikawa, os 5 Porquês, Diagrama de Pareto, análise de Causa-Raiz (GAYER, 2020)

É importante saber como cada ferramenta é utilizada para que possamos determinar onde pode ou em qual parte do processo seriam utilizá-las, de modo em que cada uma foi feita para detectar um determinado problema, porém elas podem ser adaptadas de forma a se encaixar em vários processos diferentes.

O diagrama de Ishikawa é uma das ferramentas mais eficazes e utilizadas para melhoria e controle de qualidade nas organizações. Ele permite agrupar e visualizar as várias causas que originam um problema ou um resultado que se deseja aprimorar.

De acordo com (CORRÊA, 2019, p. 163), a ferramenta classifica os problemas em seis categorias diferentes, com vários subgrupos interligados. Essa divisão proporciona uma percepção rápida e de fácil entendimento para quem está analisando o processo, facilitando a proposição de soluções eficazes e objetivas.

Já o diagrama de Pareto, segundo (CORRÊA, 2019) é a ordenação das causas em função de suas ocorrências. Ele é composto por um gráfico que organiza as frequências em ordem decrescente, permitindo a priorização dos problemas. Dessa forma, é possível dar maior ênfase às causas com maior frequência, em relação às menos frequentes.

Após a análise, são definidos os objetivos e as metas a serem alcançados. Em um plano de ação, mensura-se como e por quanto tempo o processo será executado, definindo datas para cada etapa, como uma linha do tempo. Além disso, o plano detalha como o processo ocorrerá e quais pessoas ou equipes serão responsáveis por cada atividade, podendo-se utilizar a ferramenta 5W2H. Esse é um quadro que usa sete perguntas (o quê, por quê, quem, onde, quando, como e quando) para dividir e detalhar cada parte de uma tarefa (CORRÊA, 2019)

Em seguida, inicia-se o Do (Fazer), que consiste na execução do que foi planejado. Esta etapa envolve a ação, a implementação do plano e o cumprimento dos prazos e metas previamente estabelecidos.

Logo após, vem o Check (Verificar). Nesta fase, os resultados são avaliados para determinar se os objetivos e metas foram alcançados. (GAYER, 2020).

Se a resposta for positiva, o processo é documentado por meio de um Procedimento Operacional Padrão (POP). Esse documento padroniza a operação e deve ser divulgado a todos os colaboradores, garantindo que as novas abordagens sejam incorporadas pela empresa. Se a



resposta for negativa (ou seja, se os objetivos não foram alcançados), o ciclo recomeça na fase de planejamento, onde as correções necessárias são feitas antes de seguir o processo novamente.

A aplicabilidade desta ferramenta mostra-se não só como algo a ser usado para resolver grandes problemas, mas sim como uma filosofia que pode ser seguida pela organização. A sua versatilidade permite que ela se incorpore a qualquer parte da gestão, não se limitando a ser apenas uma ferramenta da qualidade. Ela se aplica até mesmo a problemas cotidianos, demonstrando assim a sua eficácia e sua capacidade de atender às diversas necessidades das empresas.

Portando esta ferramenta de gestão se torna indispensável na implementação de melhoria na Monte Cristo Material de construção onde poderemos aplicá-la e analisar a sua eficiência quanto as melhorias propostas.

8. PLANEJAMENTO

Atualmente os mercados estão se tornando cada vez mais tecnológicos e estratégicos visando inovações e tendencias que estão por vir, pensando no futuro e se planejando cada vez mais, olhando horizontalmente seus concorrentes e como o volume dos negócios se comportam.

Este diagnóstico, apresenta um treinamento detalhado e focado para que gestores desenvolvam competências para monitorar o mercado e seus concorrentes. O objetivo deste treinamento é capacitar os gestores na tomada de decisões estratégicas por meio do monitoramento de mercado e concorrência no setor de materiais de construção.

O treinamento deverá acontecer na Fametro, com formato de palestra, com o tema monitoramento do mercado e concorrentes e deverá alcançar três metas no dia de apresentação.

A primeira meta, o palestrante deverá introduzir o tema em questão para os ouvintes abordando os assuntos, a utilização de ferramentas gratuitas de monitoramento do mercado, estratégia de preços, posicionamento digital da empresa, redes sociais para analisar a concorrência e suas estratégias online.

A segunda meta e realizar um plano de ação para a empresa Monte Cristo Material de Construção, para que os gestores possam sair com um plano de ação.

E a terceira meta deverá ser feito uma avaliação em formato questionário e feedback com gestores para avaliar o sucesso da palestra. As atividades estão organizadas no cronograma a seguir.

2.1 Cronograma

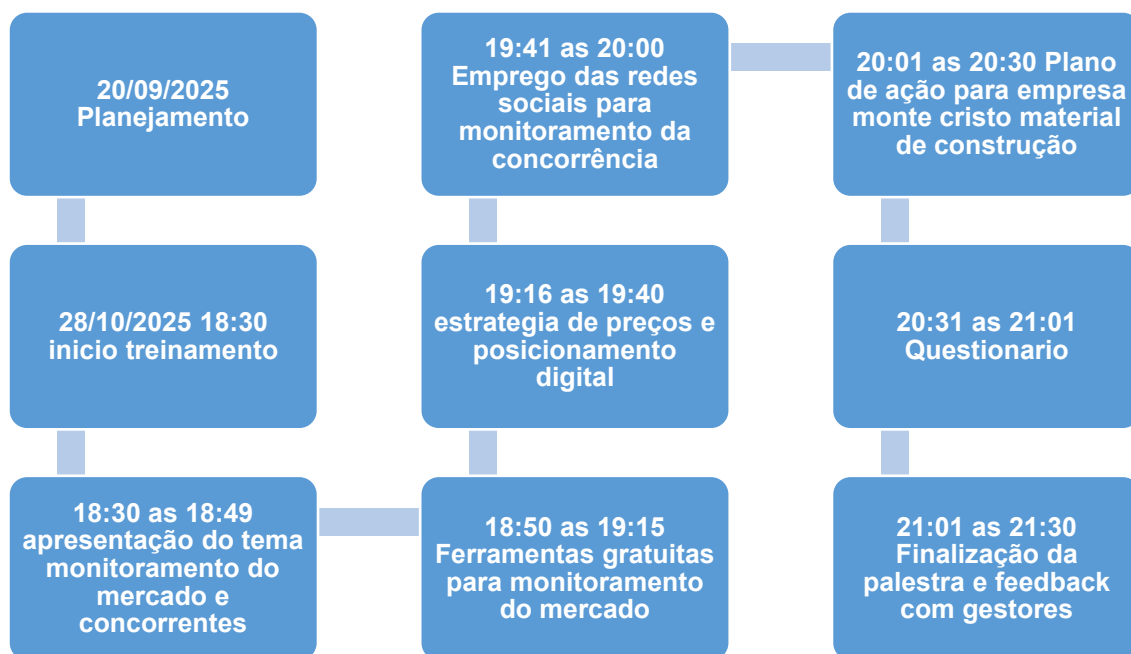
Atividade	Setembro	Outubro	Novembro
Planejamento do treinamento	20/09/2025		
Realização do treinamento		28/10/2025	
Avaliação de resultados			02/09/2025



Desse modo como forma de detalhar o planejamento usaremos um fluxograma que ilustrará o processo do início ao fim, orquestrando um planejamento com foco nos pontos mais importantes a serem transmitidos aos convidados. “Fluxograma é uma ferramenta visual capaz de demonstrar, como próprio nome sugere, um fluxo. Esse fluxo, geralmente, é de processo, trabalho ou de etapas de um sistema” (SOUZA, 2021, p. 13).

O tempo foi devidamente dividido para que cada etapa seja transmitida adequadamente sem desperdícios, o processo deverá ocorrer como planejado, introduzindo o treinamento, desenvolvendo-o e o encerrando com uma avaliação concluindo assim como um sistema inteiro.

2.2 Fluxograma



2.3 Linha do tempo





Para que possamos visualizar o processo em uma escala macro, ou seja com uma visão ampla do sistema de processos de todo o treinamento, usaremos uma linha do tempo que mostrará na escala de dias os eventos desta aprendizagem, “uma linha do tempo é uma representação gráfica que mostra uma sequência de eventos em ordem cronológica. Ela serve como uma ferramenta que nos ajuda a visualizar e entender como diferentes eventos e períodos se relacionam entre si no fluxo do tempo”. (Linha do tempo/,2025. Disponível em: <https://edbrasil.org/linha-do-tempo/>. Acesso em: 28, de setembro de 2025).

3. DESENVOLVIMENTO (DO)

O projeto de treinamento será desenvolvido utilizando a ferramenta 5W2H, para que as ações sejam dívidas e apresentadas de forma clara, segundo (MACHADO, 2012, p. 51) “uma forma simples de planejar as ações operacionais, o 5W2H consiste na formatação de um plano respondendo as seguintes questões: O (que?), (Por quê?), (Onde?), (Quando?), (Quem?), (Como?), e (Quanto custa?)”.

Portanto o 5W2H é uma maneira simples de detalhar um plano de ação configurando as tarefas de modo objetivo e organizado e um quadro de fácil entendimento.

Quadro 1

O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Treinamento sobre ferramentas gratuitas de monitoramento de mercado	Para Desenvolver competências em monitoramento de mercado e concorrente	Fametro Zona Norte	28/10/2025 Às 18:30 até 21:30	Gestores da Monte Cristo Materiais de Construção	Treinamento em formato de palestra	sem custos
Plano de ação para aplicação do aprendizado	Para que os gestores utilizem o que aprenderam no treinamento	Fametro-Zona Norte	28/10/2025às 18:30 até 21:30	Gestores da Monte Cristo Materiais de construção	Professor X orientará como aplicar conhecimento na empresa	Sem Custos
Aplicação de questionário e coleta de feedback	Avaliar a absorção do conteúdo pelos gestores	Fametro zona norte	28/10/2025 Às 18:30 até 21:30	Gestores da Monte cristo material de construção	Questionário no Google Forms com 10 questões objetivas, aplicado pelo professor X	Sem custos

A palestra apresentará como primeira meta a introdução de ferramentas gratuitas para monitoramento de mercado e concorrentes, como o google alerts, estratégia de preços para melhorar sua competitividade, o posicionamento digital da empresa, e o uso das redes sociais para analisar a concorrência e suas estratégias online. O objetivo é que os gestores conheçam opções práticas e acessíveis que possam ser aplicadas na tomada de decisão da empresa.



Após o treinamento da meta um, o professor indicado orientará os gestores na construção de um plano prático de aplicação como meta dois. Esse plano servirá para integrar as ferramentas aprendidas ao dia a dia da Monte Cristo, garantindo que o conhecimento se transforme em resultados reais.

Em seguida como terceira meta será aplicado um questionário online com dez questões objetivas para medir o entendimento dos gestores. Além de avaliar a absorção do conteúdo, o feedback ajudará a identificar pontos de melhoria para futuros treinamentos.

4. VERIFICAÇÃO CHECK

Para que possamos identificar eventuais falhas no processo de alcance das metas, usaremos uma folha de verificação, que é uma ferramenta onde podemos coletar dados, controlar e assim buscar soluções.

O uso das folhas de verificação economiza tempo, eliminando o trabalho de se desenharem figuras ou escrever números repetitivos. São formulários planejados, nos quais os dados coletados são preenchidos de forma fácil e concisa (MACHADO, 2012 p. 49).

Quadro de verificação 2

META 01					
Treinamento sobre ferramentas gratuitas de monitoramento de mercado					
Não Conf.		Causas Priorizadas	Ações Tomadas	Resp.	Item da Verificação
META 01	1.1				
	1.2	Treinamento muito expositivo sem prática ou tempo para perguntas	Replanejamento do treinamento	Gabriel Ewenlin	
	1.3	Tempo das 19 às 21:30 foi insuficiente para cobrir todos os tópicos	Replanejamento do treinamento	Gabriel Ewenlin	
	1.4	O professor x utilizou linguagem muito formal ou técnica para os gestores do monte cristo	Replanejamento do treinamento	Gabriel Ewenlin	
	1.5	Conteúdos, exemplos e expressões usadas não eram para o setor de materiais de construção sendo assim irrelevantes causando desinteresse dos gestores	Replanejamento do treinamento	Gabriel Ewenlin	
	1.6	Baixo comparecimento, o número de pessoas esperadas foi menor que o esperado	Replanejamento do treinamento	Gabriel Ewenlin	
	1.7	Slides desconexos sem objetivo, textos muito grandes causando confusão	Replanejamento do treinamento	Fametro professor X	



Quadro de verificação 3

META 02					
Realização do plano de ação					
Não Conf.	1.1	Causas Priorizadas	Ações Tomadas	Resp.	Item da Verificação
META 02	1.2	O Professor X forneceu um plano de ação amplo demais (modelo 5W2H) em vez de um plano de aplicação específico e objetivo adaptado aos gestores da Monte Cristo	Replanejamento do plano de ação	Fametro professor X	
	1.3	Após o vigor inicial, os gestores voltaram aos seus velhos hábitos	Replanejamento do plano de ação	Gabriel Ewenlin	
	1.4	O material oferecido foi insuficiente para que os gestores lembrassem do que fazer após a palestra	Replanejamento do treinamento	Gabriel Ewenlin	
	1.5	Os gestores ficam ocupados demais com suas atividades diárias e não conseguiram implantar o plano de ação	Replanejamento do plano de ação	Fametro professor X	

Quadro de verificação 4

META 03					
Aplicação de questionário e coleta de feedback					
Não Conf.	1.1	Causas Priorizadas	Ações Tomadas	Resp.	Item da Verificação
META 03	1.2	Link para acessar o googles forms falhou e não acessou o site	Realização de um novo questionário	Gabriel Ewenlin	
	1.3	Internet da fametro falhou e não teve como acessar o questionário	Realização do questionário posteriormente	Gabriel Ewenlin	
	1.4	Professor esqueceu de aplicar o questionário	Realização do questionário posteriormente	Gabriel Ewenlin	



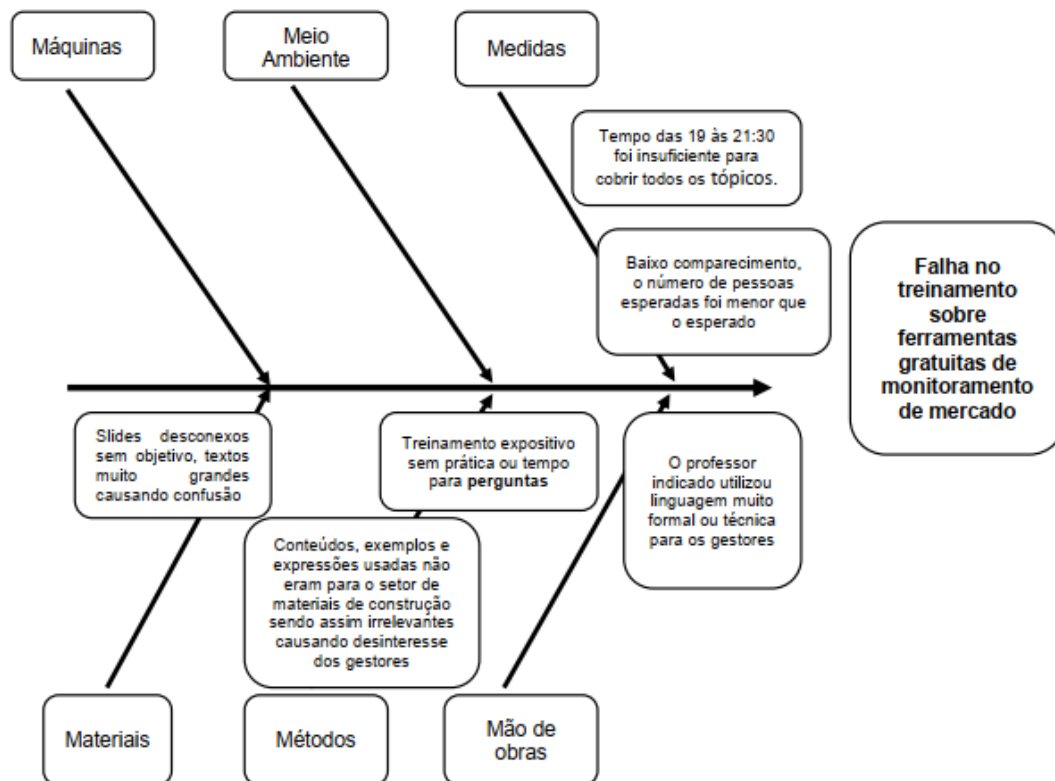
	1.5	Gestores não levaram celular para realizar o questionário	Realização do questionário posteriormente	Gabriel Ewenlin	
	1.6	Tempo das 19 às 21:30 foi insuficiente para a realização do questionário	Realização do questionário posteriormente	Gabriel Ewenlin	

5. AÇÃO

5.1 diagrama de Ishikawa

Essas foram as causas que mais impactaram a execução das atividades, e para compreendê-las nós usamos a ferramenta Diagrama de Ishikawa, também conhecida como espinha de peixe. Ela ajuda a identificar, organizar e analisar as causas dos problemas ou falhas em um processo.

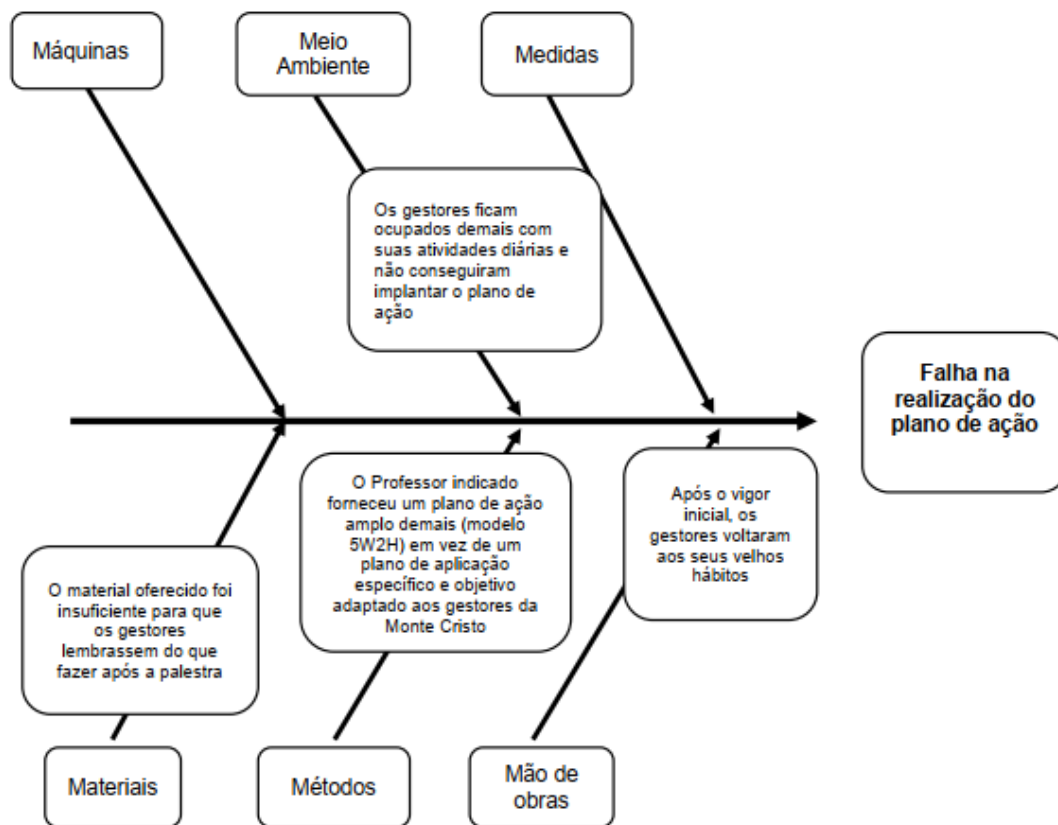
Durante a análise de treinamentos realizados, foram elaborados três diagramas com o objetivo de identificar os principais fatores que impactaram no alcance dos resultados, eles abordam situações específicas relacionadas aos treinamentos sobre ferramentas de monitoramento do mercado.





Como primeira meta utilizamos ferramentas gratuitas para monitoramento de mercado e concorrentes, como o google alerts, estratégia de preços para melhorar sua competitividade, o posicionamento digital da empresa, e o uso das redes sociais para analisar a concorrência e suas estratégias online. O objetivo é que os gestores conheçam opções práticas e acessíveis que possam ser aplicadas na tomada de decisão da empresa.

E como podemos analisar, o primeiro diagrama evidencia que o treinamento apresentou diversas falhas em sua condução. Por exemplo, o tempo de treinamento foi considerado insuficiente para o desenvolvimento completo do conteúdo, resultando em baixo comparecimento e pouca participação. Os slides usados estavam confusos e com textos excessivos, o que dificultou a compreensão dos participantes. Além disso o modo expositivo, sem momentos de utilização da prática ou espaço para perguntas, reduziu o aproveitamento de conteúdo. Esses fatores, somados, prejudicaram a efetividade do treinamento e o entendimento sobre as ferramentas.



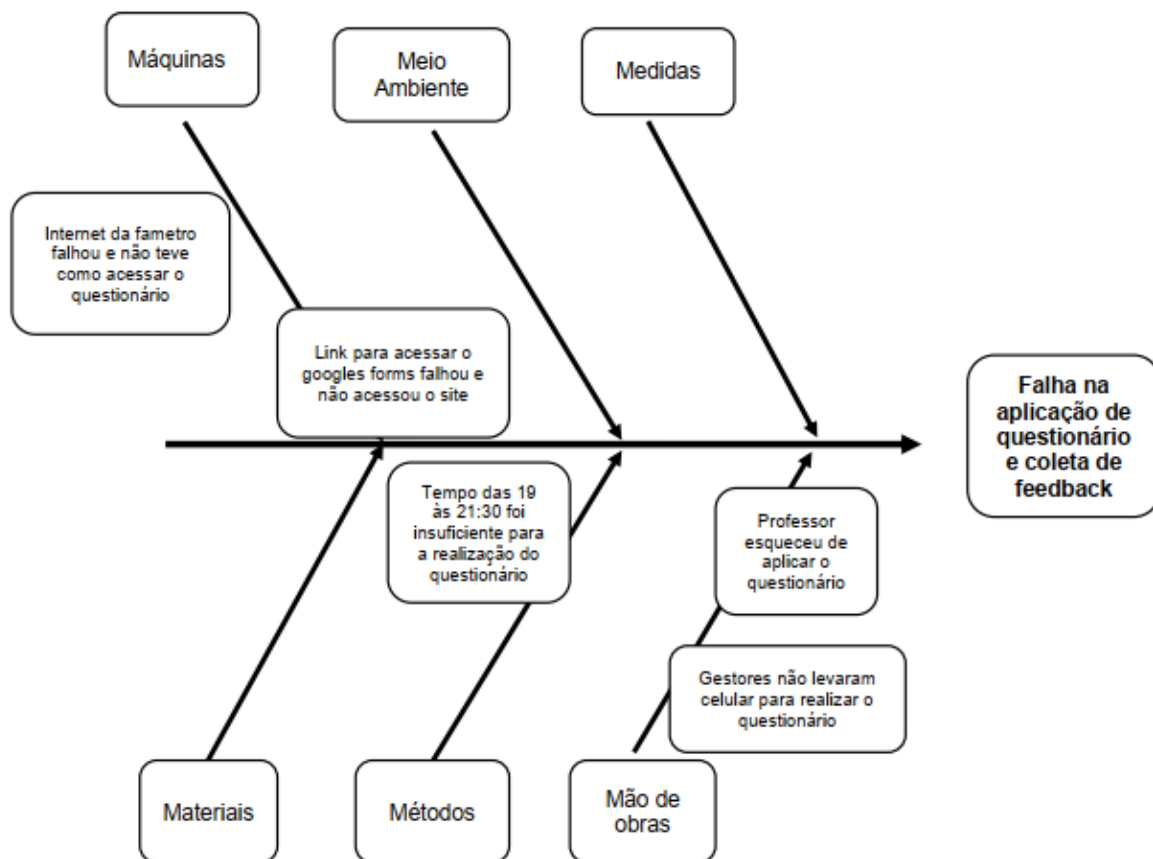
Na próxima meta, o palestrante foi orientado a ensinar os gestores na construção de um plano prático de aplicação. Esse plano servirá para integrar as ferramentas aprendidas ao dia a dia da Monte Cristo, garantindo que o conhecimento se transforme em resultados reais.

No entanto, no segundo diagrama, observamos que o principal problema foi a dificuldade na implantação do plano de ação após o treinamento. Os gestores se mostraram sobre carregados com suas atividades diárias e não conseguiram aplicar o que foi proposto.

O material fornecido foi considerado insuficiente para orientar a execução prática, e o acompanhamento do professor foi limitado. Mesmo com um bom início, o envolvimento dos



gestores diminuiu com o tempo, comprometendo toda a continuidade do processo. Fica evidente a necessidade de acompanhamento pós- treinamento, materiais de apoio mais claros e cronogramas ajustados à realidade dos participantes.



Em seguida como terceira meta foi aplicado um questionário online com dez questões objetivas para medir o entendimento dos gestores. Além de avaliar a absorção do conteúdo, o feedback ajudará a identificar pontos de melhoria para futuros treinamentos

E como podemos analisar, o terceiro diagrama mostra falhas operacionais e organizacionais na coleta de feedback. Problemas técnico, como falhas na internet e no link de acesso ao formulário, impediram a realização das atividades.

Além disso, o tempo do treinamento novamente foi insuficiente, o professor esqueceu de aplicar o questionário e alguns gestores não levaram celular, o que inviabilizou o registro das respostas.

Essas falhas impediram a avaliação completa da percepção dos participantes e limitaram o retorno necessário para ajustes futuros.

De modo geral, os três diagramas revelam falhas recorrentes de planejamento, comunicação e infraestrutura. O tempo destinados aos encontros foram curtos, os métodos de ensinos foram poucos dinâmicos e houve dificuldades técnicas que afetaram a execução das atividades, observa-se também a necessidade de maiores envolvimento dos gestores, tanto durante quanto após os treinamentos, e de materiais mais objetivos e adequados ao perfil do público.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, o desempenho do programa de treinamento para desenvolvimento de competências em monitoramento do mercado e concorrência, mostraram a sua excelência para com resultados obtidos e o gerenciamento da Monte Cristo Material de Construção, que necessitava de conhecimento para seus gestores.

O desenvolvimento de competências como objetivos gerais e metas a serem alcançadas foram abordadas no treinamento, que capacitou o gestor a utilizar-se de ferramentas gratuitas de monitoramento do mercado, e estratégia de preços, para o desenvolvimento de precificação de seus produtos, aprendeu também sobre o posicionamento digital da empresa, nas redes sociais para que com isso possa analisar a concorrência e suas estratégias.

Contudo no que se refere a meta não alcançada, a realização de um plano de ação para que o gestor pudesse ter uma proposta imediata para implementação na empresa não foi alcançada em vista de que não tivemos tempo o suficiente para atingir esta meta, como aprendizado para próximos treinamentos fica clareza e necessidade de tomarmos abrangentes o tempo fundamental de desenvolvimento do treinamento.

Para avaliarmos a eficácia da absorção do treinamento para o gestor, implementamos a terceira meta que foi a realização de um questionário com dez questões de múltiplas escolhas, de que das dez o gestor acertou oito um bom resultado sobre o conteúdo do treinamento.

Para que chegássemos a estes resultados, foi necessário a utilização de ferramentas de qualidade que trazem consigo um processo de construção objetiva e detalhada do programa de treinamento onde o Ciclo Pdca que foi o principal instrumento utilizado. Em seu escopo, inicia-se com um planejamento nesta estruturação usamos cronogramas, fluxogramas e linha do tempo para o mapeamento e divisão das tarefas planejadas.

Em seguida partimos para o desenvolvimento que em seu processo traz um quadro de 5W2H, aplicado para a divisão das metas, respondendo a sete perguntas chaves, essa aplicabilidade e definida para ser facilmente entendida pelo aplicador e pelo recebedor da tarefa. A fase do check vem logo após com a finalidade de identificar falhas no processo de desenvolvimento, envolvendo o uso de uma folha de verificação necessária para a fase de ação, com seus dados gerando informação para o diagrama de Ishikawa. Esta ferramenta tem o poder de identificar as causas raiz de problemas estruturando em seis categorias possibilitando uma ação e reestruturação do planejamento.

E importante salientar que o marketing contempla vários outros setores, como de conteúdo, branding, growth marketing e endomarketing, essas estratégias podem ser exploradas para dar continuidade aos processos de crescimento da organização.

Entretanto para a realização este treinamento e conseqüentemente o cumprimento dos objetivos, tivemos dificuldades em conseguir tempo na agenda dos gestores pois trabalham de segunda a domingo pelo fato de serem sócios da empresa e em agendar o dia do treinamento com a FATEC, pois o calendário escolar do palestrante era estreito, o pouco tempo foi crucial, para impor mais dificuldades. Embora a falta de um dos gestores contribuísse como um entrave no espírito de explanação do conhecimento nas áreas propostas.

As soluções propostas neste projeto buscaram o crescimento do conhecimento do negócio associadas a estratégias da administração, o processo não foi focado na empresa fisicamente, mas na mente das pessoas que a administram com respeito, dedicação e amor por ser um



negócio de família e é esperado que esses conhecimentos possibilitem a aplicação prática das melhorias sugeridas, contribuindo para o desenvolvimento contínuo da organização.

No primeiro capítulo, o diagnóstico apontou outros setores que precisam de atenção urgente. O gráfico de áreas críticas e sucinto em mostrar que recursos humanos, meio ambiente e procedimentos necessitam de planos para a melhoria de seus processos para o alinhamento com o compliance e criação de uma governança corporativa dessa forma garantindo a conformidade da empresa com leis, regulamento e normas tanto na área do meio ambiente quanto na área trabalhista.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. IGOR. *ESTRATÉGIA EMPRESARIAL*. SÃO PAULO: MCGRAW-HILL, 1977.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Definition of marketing*. Chicago: AMA, 2004.
- Disponível em: <https://www.ama.org/> . Acesso em: 28 set. 2025.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação e liderança*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRASIL. Lei n. 8.078, de 11 de setembro de 1990. *Código de Defesa do Consumidor*. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 12 set. 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 5. ed. Barueri: Manole, 2014.
- DOS SANTOS, A. *Fundamentos de marketing: conceitos, aplicações e estratégias no ambiente digital*. São Paulo: Atlas, 2022.
- EDBRASIL. *Linha do tempo: o que é, como funciona e exemplos*. 2025. Disponível em: <https://edbrasil.org/linha-do-tempo/> . Acesso em: 28 set. 2025.
- GAYER, Jéssika Alvares Coppi Arruda. *Gestão da qualidade total e melhoria contínua de processos*. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2020.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- KACMAR, K. M.; BARON, R. A. *Organizational politics: the state of the field, links to related processes, and an agenda for future research*. Greenwich: JAI Press, 1999.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto. *Administração: princípios e tendências*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria geral da administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- MACHADO, W. 5W2H: *planejamento e gestão de processos*. São Paulo: Saraiva, 2012.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. *Administração da produção*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SOUZA, R. *Fluxogramas e mapeamento de processos: conceitos essenciais para iniciantes*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2021.
- VILLAR, Antonio de Melo; NÓBREGA Júnior, Claudino Lins. *Planejamento das Instalações Empresariais*. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014. ISBN 978-85-237-0888-7.



APÊNDICE

Roteiro de entrevista

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL ROTEIRO DE ENTREVISTA

EMPRESA: Monte Cristo Material de construção LTDA _____
PESQUISADOR: Gabriel Salles Moraes _____

Data da Entrevista: ___/___/___

Hora de Início: ___:___ Horário de Término: ___:___

Nome (opcional): _____

Cargo: _____

Departamento / Área: _____

APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

1) Qual a razão social da empresa?

2) Qual o endereço da empresa?

3) Qual ramo de atividade da empresa?

4) Qual a visão da empresa? Segundo Chiavenato (2008, p.65) “Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria projetada no espaço e no tempo”.

5) Qual a missão da empresa? “A missão representa a razão da existência de uma organização. Significa a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela deve servir”. (CHIAVENATO, 2008, p.62).

6) Qual objetivo da organização?



7) A empresa divulga de forma ampla seus objetivos, visão e missão?

SIM () NÃO () .

Descreva de que forma você percebe que é feita esta divulgação.

8) Quais os princípios da organização? “Os princípios são aqueles pontos e tópicos os quais a organização não está disposta a mudar, aconteça o que acontecer” (COSTA, 2007, p.38).

9) Quais são os valores da organização? Cury (2006, p.287), descreve valores como “O conjunto daquilo que a força de trabalho julga positivo ou negativo numa organização constitui o sistema de valores da organização”.

10) Quais políticas organizacionais existem na empresa? Segundo Tavares (2000, p. 315) “As políticas consistem em um conjunto de regras ou enunciados que orientam a tomada de decisão”.

11) Qual a breve história desta organização, levando em consideração origem, evolução e principais mudanças?

PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

12) Quais os serviços oferecidos pela organização?

13) Quais os produtos oferecidos pela organização?

14) Qual o porte desta empresa?

() Pequeno Porte () Médio Porte () Grande Porte



15) Qual a principal tecnologia utilizada pela organização?

16) Quantos funcionários trabalham nesta organização? Quantos são homens? Quantos são mulheres?

17) Dos colaboradores existentes na organização, quantos possuem:

Ensino Fundamental _____

Ensino Médio _____

Ensino Técnico _____

Ensino Superior Incompleto _____

Ensino Superior Completo _____

18) A organização possui filiais? Se sim, quantas são?

19) Esta organização possui organograma? “Organograma é conceituado como a representação gráfica e abreviada da estrutura da organização”. (CURY, 2006, p. 219).

ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

20) Quais os pontos fortes da organização?

21) Quais os pontos fracos da organização?

22) Quais os pontos a melhorar da organização?

23) Qual o diferencial competitivo de sua organização?



24) Quais as oportunidades que a empresa visualiza no mercado?

25) Quais as ameaças que a empresa visualiza no mercado?

26) Quais os catalisadores desta organização? “Catalisadores são fatores externos prevalecentes que afetam positivamente, de imediato, as atividades da organização” (COSTA,2007, p. 86). Exemplos: **Opinião pública favorável às atividades da organização**; Opinião de admiração e fidelidade dos consumidores a uma marca; **barreiras ou restrições legais que impeçam ou dificultem a entrada de concorrência.**

27) Quais os ofensores desta organização? “Ofensores são fatores externos atuais que afetam negativamente, de imediato, as atividades da organização” (COSTA,2007, p. 86). Exemplos: **Legislação desfavorável aos negócios ou atividades da organização; chegada no mercado de produtos ou serviços similares;**

28) Quais os Stakeholders, parte interessada, da organização? Segundo Costa, (2007, p. 90) “um stakeholders, ou parte interessada pode ser definido como qualquer instituição, pessoa, grupo de pessoas, formal ou informalmente que tenha algum tipo de interesse que possa afetar ou ser afetado pelo seu funcionamento[...]”

29) Quais os principais clientes?

30) Existe concorrência no segmento em que a empresa atua?

() Sim () Não

Quais são?

31) Quais são os principais fornecedores desta organização?

Visita de observação



Questionário

EMPRESA X

QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL

Data: ____ / ____ / ____

Nome _____ (opcional):

Cargo: _____

Departamento _____ / _____ Área:

Orientações:

O Objetivo deste Questionário é obter informações com a finalidade de melhoria do ambiente interno organizacional. Para cada atributo relacionado deve-se marcar com um 'X' na posição correspondente caso represente um ponto forte, fraco ou a melhorar. Se possível, justifique a opção com um breve comentário a respeito da escolha. Para esclarecimento:

- *Pontos fortes* são atributos que afetam positivamente o resultado da organização;
- *Pontos fracos*, por sua vez, são atributos que afetam negativamente no resultado e deverão ser eliminados; e
- *Pontos a melhorar* são os atributos que não influenciam diretamente no resultado, mas podem representar melhorias futuras.

Responda os questionamentos com o máximo de sinceridade e atenção para que possamos contribuir de forma eficaz para uma avaliação correta da organização.

Após o preenchimento do questionário, favor entregar a sua chefia imediata.

	Seq	Atributos	Ponto Forte	Ponto a Melhorar	Ponto Fraco	Comentário
1. Gestão	1.1	Tomada de decisão				
	1.2	Gerência de sistemas de informação				
	1.3	Administração das ações estratégicas				
	1.4	Gerência geral				
	1.5	Relacionamento com clientes				
	1.6	Relacionamento com os Fornecedores				
	1.12	Relacionamento com os sócios				
		TOTAL (Não Preencher)				
2. Recursos Humanos	2.1	Recrutamento e seleção				
	2.2	Capacitação, treinamento e desenvolvimento. de RH				
	2.3	Gestão de pessoas				
	2.4	Motivação				



	2.5	Remuneração				
		TOTAL (Não Preencher)				
3. Máquinas	3.1	Equipamentos de manuseio				
	3.2	Veículos				
	3.3	Instalações elétricas				
	3.4	Instalações hidráulicas				
	3.5	Instalações de Segurança				
	3.7	Máquinas, equipamentos				
	3.8	Internet				
			TOTAL (Não Preencher)			
	Seq	Atributos	Ponto Forte	Ponto a Melhorar	Ponto Fraco	Comentário
4. Marketing	4.1	Conhecimento do mercado e dos concorrentes				
	4.2	Flexibilidade e negociações				
	4.3	Pós-venda				
	4.4	Tratamento de satisfação dos clientes				
	4.10	Posicionamento no Mercado				
			TOTAL (Não Preencher)			
5. Materiais	5.1	Desenv. de parcerias com fornecedores				
	5.2	Cadeia do suprimento, logística.				
	5.3	Estoques: quantitativos, qualitativos, preservação.				
	5.4	Qualidade assegurada na aquisição de bens e serviços				
			TOTAL (Não Preencher)			
6. Meio Ambiente	6.1	Gestão de Sustentabilidade				
	6.2	Gestão do consumo de energia elétrica				
	6.3	Gestão do consumo de água				
	6.4	Gestão do consumo de insumos				
	6.5	Coleta de lixo seletiva				
	6.6	Reciclagem de resíduos				
	6.7	Procedimento diante de reclamações de vizinhos, da imprensa e de autuações.				
			TOTAL (Não Preencher)			
7. Meio físico	7.1	Circulação interna				
	7.2	Estacionamentos				
	7.3	Iluminação Interna				
	7.4	Limpeza e arrumação.				
	7.5	Infraestrutura				
	7.6	Proteção e segurança pessoal				
	7.7	Proteção e segurança patrimonial				
	7.8	Sinalização visual interna				
	7.9	Sinalização visual externa				
	7.10	Organização Almoxarifado				
			TOTAL (Não Preencher)			



8. Comunicação	8.1	Comunicação para clientes					
	8.2	Comunicação para Fornecedores					
	8.6	Comunicação entre Funcionários					
	8.7	Comunicação escrita					
	8.8	Comunicação de Circulares					
	Seq	Atributos	Ponto Forte	Ponto a Melhorar	Ponto Fraco	Comentário	
	8.9	Comunicação Quadro de Avisos					
	8.10	Comunicação verbal					
	8.11	Comunicações da direção com transparência e integridade					
	8.12	Providências e respostas às reclamações e sugestões de clientes					
	8.13	Providências e respostas às reclamações e sugestões de funcionários					
		TOTAL (Não Preencher)					
	9. Procedimentos	9.1	Fluxogramas				
9.2		Normas, padrões e procedimentos para prestação de serviço					
9.3		Normas, padrões e procedimentos administrativos					
9.4		Sistemas de garantia da qualidade					
9.5		Organização de arquivos (Permanente e Morto)					
9.6		Controles de materiais					
		TOTAL (Não Preencher)					
10. Finanças	10.1	Gestão de Despesas					
	10.2	Faturamento e recebimento					
	10.3	Investimentos em tecnologia					
	10.4	Investimentos em recursos humanos					
		TOTAL (Não Preencher)					

Fonte: (SILVA, 2009, p.18-19)



Questões

1. Estratégia de Preços (Percepção do Cliente)

Em uma loja de material de construção, qual fator, além do preço do produto (como o cimento), mais influencia a **decisão de compra imediata** do cliente?

- A. A cor predominante no site da loja.
- B. O tempo de entrega da mercadoria e a disponibilidade imediata em estoque.
- C. O número de seguidores da loja no TikTok.
- D. O custo do frete para outro estado.

2. Posicionamento Digital (Diferencial de Valor)

No **Posicionamento Digital**, o que diferencia uma loja de material de construção que compete apenas por preço daquela que compete por valor?

- A. A que compete por preço tem um site mais rápido.
- B. A que compete por valor vende produtos importados.
- C. **A que compete por valor oferece tutoriais, consultoria online e demonstra conhecimento técnico.**
- D. A que compete por preço anuncia apenas no Google Ads.

3. Análise de Concorrência (Redes Sociais)

Ao analisar os concorrentes nas **Redes Sociais**, qual informação é mais útil para identificar falhas no Posicionamento Digital deles?

- A. O nome do dono da loja concorrente.
- B. A formação acadêmica dos vendedores do concorrente.
- C. **As reclamações e dúvidas recorrentes dos clientes nos comentários do concorrente.**
- D. O tipo de música ambiente que toca na loja concorrente.

4. Estratégia de Preços (Produtos de Baixo Custo)

Em relação a produtos de baixo valor agregado, como areia, pedra ou cimento (commodities), a Estratégia de Preços tende a ser:

- A. **Liderada pelo custo, com margens apertadas e foco no volume de vendas.**
- B. Baseada em alto valor percebido e exclusividade.
- C. Focada em diferenciação de marca e embalagem luxuosa.
- D. Inexistente, pois o preço é determinado por um órgão regulador.

5. Posicionamento Digital (Confiança)

Para o mercado de construção, o **Posicionamento Digital** deve focar em transmitir **confiança**. Qual conteúdo é mais eficaz para esse fim?

- A. Postagens diárias com frases motivacionais genéricas.
- B. Fotos dos funcionários tomando café.
- C. **Depoimentos de clientes e engenheiros satisfeitos, mostrando obras concluídas.**
- D. Publicação de todos os preços de custo da loja.

6. Estratégias Online (Geração de Leads)

Qual Estratégia Online é mais eficiente para uma loja de materiais de construção que deseja gerar "Leads Qualificados" (contatos prontos para comprar)?

- A. Publicar um meme por hora nas redes sociais.
- B. **Oferecer um "Guia de Orçamento de Obra Gratuito" em troca do e-mail e telefone do cliente.**
- C. Ignorar o WhatsApp e focar apenas no e-mail.
- D. Anunciar apenas em jornais impressos.

7. Análise de Concorrência (Risco de Preço)

Uma loja de material de construção deve analisar a **Estratégia de Preços** da concorrência principalmente para:



- A. Criar um clube de leitura com os gerentes.
- B. Evitar ser percebida como muito mais cara e prever os movimentos de desconto.**
- C. Aprender a decorar a loja com a mesma paleta de cores do concorrente.
- D. Descobrir o horário de almoço dos funcionários do concorrente.

8. Posicionamento Digital (Foco em Solução)

Em vez de apenas listar produtos ("Temos Tijolo"), um **Posicionamento Digital** focado em solução para o cliente deve perguntar/sugerir:

- A. Qual a previsão do tempo para a semana seguinte.
- B. "Como escolher o melhor tipo de telhado para evitar vazamentos na estação chuvosa?"**
- C. Quantos quilos de argamassa um caminhão pode levar.
- D. Qual a diferença entre as marcas de esmalte de unhas.

9. Redes Sociais (Engajamento e Atendimento)

No mercado de materiais de construção, o que um cliente que usa as **Redes Sociais** do concorrente espera encontrar, além de preços e promoções?

- A. Informações sobre a bolsa de valores.
- B. O cardápio do restaurante próximo à loja.
- C. Respostas rápidas a dúvidas técnicas, agilidade no atendimento e suporte ao produto.**
- D. Um quiz sobre a história da arquitetura.

10. Estratégia de Preços e Posicionamento (Resiliência)

Se o concorrente reduzir o preço do porcelanato em 30% (Estratégia de Preços agressiva), qual elemento do **Posicionamento Digital** ajuda a sua loja a manter os preços sem perder todos os clientes?

- A. O tamanho do estoque da loja.
- B. A localização do estacionamento da loja.
- C. O reconhecimento da sua marca como referência em qualidade e consultoria de projetos.**
- D. O número de vezes que você postou a palavra "desconto" no mês.

As respostas corretas (para sua referência) são:

- 1. B
- 2. C
- 3. C
- 4. A
- 5. C
- 6. B
- 7. B
- 8. B
- 9. C
- 10. C**