



PROGRAMA DE TREINAMENTO AOS COLABORADORES VOLTADO PARA O RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES AMMAC INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA

Beatriz Costa De Souza

José Vitor Gomes Cabral

Emerson Wladir Porto Santarém

RESUMO

A proposta deste projeto consiste em desenvolver a competência de monitoramento de mercado e concorrência na empresa Ammac Industria E Comercio De Alimentos Ltda, 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 Projeto de Melhoria. No Capítulo I, a empresa Ammac Industria E Comercio De Alimentos Ltda, 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.

EMPLOYEE TRAINING PROGRAM FOCUSED ON CUSTOMER RELATIONS - AMMAC FOOD INDUSTRY AND TRADE LTD.

ABSTRACT

The purpose of this project is to develop the market and competition monitoring competence within Ammac Indústria e Comércio de Alimentos Ltda., through an Improvement Proposal aimed at enhancing the Marketing Department, identified as the company's most critical area.



The organization and understanding of the external environment are Essentials for the company's proper functioning and long-term survival, since the lack of a strategic positioning and competitive intelligence directly affects decision-making and business growth. In this context, the project was structured into two main chapters: Organizational Diagnosis and Improvement Project. In Chapter I, a general analysis of Ammac Indústria e Comércio de Alimentos Ltda. was conducted using tools such as questionnaires, direct observation forms, and interviews with employees. The main objective was to identify the most critical area of the company. The internal analysis, which evaluated ten key operational areas, revealed that the Marketing Department was the most sensitive and fragile one, showing a clear lack of knowledge about the market and competitors, thus requiring urgent intervention. Based on this diagnosis, Chapter II presents the Improvement Implementation Program. It was verified that the most effective way to strengthen customer relationships and improve brand positioning would be through investment in marketing strategies. The main objective defined was to enhance market knowledge and competitor analysis, aiming for greater negotiation flexibility and a stronger market position. The implementation process was detailed using the 5W2H tool, which broke down the strategies into specific action plans for market research and positioning improvement. Additionally, the program includes training focused on developing competencies in competition monitoring, which is crucial for the company to adapt and differentiate itself in a highly competitive construction materials sector.

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



1. APRESENTAÇÃO

Será realizado um diagnóstico na AMMAC que é uma empresa amazonense presente no segmento alimentício. De acordo com Freitas (1994), o diagnóstico organizacional é um processo sistemático de análise e avaliação de uma empresa, que visa identificar pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças, permitindo uma visão mais clara da situação organizacional e auxiliando na tomada de decisões estratégicas. Este processo ajuda a compreender melhor a cultura, estrutura, processos e pessoas da empresa, fornecendo dados para aprimorar o desempenho e promover a eficácia.

A justificativa para um diagnóstico organizacional reside na necessidade de obter uma visão abrangente e baseada em dados sobre a saúde e o desempenho de uma organização, permitindo a identificação de pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças. Este processo é essencial para embasar decisões estratégicas, promover melhoria contínua, antecipar problemas e desenvolver pessoas, contribuindo para o alcance de objetivos de forma eficaz e sustentável.

O principal objetivo deste diagnóstico organizacional é identificar problemas e oportunidades dentro da empresa, fornecendo informações para que gestores e líderes possam tomar decisões mais assertivas e melhorar o desempenho da organização. Ele ajuda a entender o estado atual da empresa, identificar pontos fortes e fracos, e construir um caminho para melhorias.

A metodologia aplicada, foi um roteiro de entrevistas com os gestores, questionário aplicado aos colaboradores, um de cada nível envolvendo a identificação de problemas, coleta de dados, análise, e recomendações de melhoria e o formulário de observação direta. Este processo, que pode ser realizado internamente ou por consultoria, visa entender o estado da organização para otimizar o seu desempenho. O método 5W2H, embora não seja especificamente um diagnóstico organizacional, pode ser utilizada como ferramenta para auxiliar na análise e planejamento de um diagnóstico organizacional. Os instrumentos utilizados para a pesquisa bibliográfica foram livros e artigos de autores renomados na área, além da utilização de sites e ferramentas organizacionais.

A estrutura do trabalho, está apresentada em quatro capítulos que se desenvolverão apresentando os dados principais a respeito da instituição, analisando seus pontos fortes e fracos, além da realização da análise interna e externa da referida empresa que integram o diagnóstico da organizacional, finalizando com uma proposta de melhoria e as considerações finais.

Portanto, este diagnóstico visa demonstrar como a AMMAC, organiza seu processo sistemático, avaliando a referida empresa em diversos aspectos, com fornecimento de dados, visando inserir propostas mais assertivas e estratégias de melhoria em seu ramo.

1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

1.1 RAZÃO SOCIAL

AMMAC INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA. CNPJ: 63.737.852/0001-86

1.2 ENDEREÇO

Rua Costela de Adão nº 54, Alvorada — Manaus–AM. CEP: 69047-480



1.3 NATUREZA DO NEGÓCIO

A empresa apresenta como natureza de seu negócio ser uma Sociedade Empresarial Limitada, que produz no ramo alimentício em sua grande maioria produtos à base de milho.

1.4 MISSÃO

Segundo Chiavenato (2014,p.56), a missão da empresa sempre está colocada fora das duas fronteiras e centrada na sociedade, ela define os produtos, serviços, mercados e tecnologias que a organização pretende oferecer, ao mesmo tempo em que reflete os valores e as prioridades do negócio, o propósito da organização de forma clara e tem uma estratégia e ações que deixa bem claro para que os colaboradores estejam alinhados e comprometidos com os objetivos da organização, uma missão bem definida serve como um guia para empresa, orientando desde a tomada de decisões até a execução das tarefas, ela não só ajuda a empresa a se posicionar no mercado, mas também transmite um sentido de pertencimento e motivação para os colaboradores.

A Missão da empresa é divulgada para todos os colaboradores através de um manual de boas-vindas assim que colaborador é contratado para sua função. Através do site e suas mídias sociais é também compartilhada com todo o seu público.

A empresa apresenta sua missão da seguinte forma:

Desenvolver, produzir e comercializar produtos alimentícios de qualidade, oferecendo produtos de sabores variados que satisfaçam o paladar de seus clientes, contribuindo também com a comunidade onde atua, sendo fonte geradora de emprego e de desenvolvimento de pessoas.

A missão apresentada pela empresa expressa o sentimento de pertencimento com a comunidade onde a mesma está inserida, onde ela se coloca como fonte geradora de empregos e de desenvolvimento de pessoas, isso transmite uma proximidade não só com seu público externo, mas também com seus colaboradores que se veem representados no objetivo da empresa ser uma fonte de desenvolvimento de pessoas.

1.5 VISÃO

Segundo Chiavenato (2014, p 63), a visão de futuro significa olhar para o horizonte e visualizar qual a imagem que se tem da empresa quando se chegar lá, A visão de uma empresa é a projeção do seu futuro desejado, ou seja, a imagem de onde a organização quer chegar a longo prazo para que a definição seja a respeito do seu futuro, ou seja do que ela pretende a vir ser, a visão é muito importante pelo fato de inspirar todos os membros da organização a trabalharem em prol de um objetivo comum, mais para que todos tenha uma imagem clara do futuro da empresa, assim fica mais fácil alinhar esforços e recursos para alcançar esse objetivo.

A empresa apresenta sua visão da seguinte forma: “Ampliar e crescer com aumento de portfólio de produtos, utilizando insumos regionais em composições que possam agregar mais valor nutricional aos alimentos produzidos, satisfazendo clientes atuais e futuros.”. Quando a empresa se coloca em uma posição em que almeja ampliar e expandir seu portfólio, ela mostra ao seu colaborador a importância de seguir alinhados com a missão da empresa, transmite a



vontade de crescimento e melhoria e da conquista seus objetivos. A visão apresentada pela empresa foge um pouco ideia apresentada por Chiavenato quando não demonstra o que pretende vir a ser no futuro, para a visão a organização optou por mostrar uma visão de seu segmento voltado para a qualidade de seus produtos, uma modificação válida para a empresa seria a alteração de sua visão institucional para se adequar a essa visão de futuro, mostrando o que a organização almeja alcançar, para alinhar também com suas metas traçadas.

1.6 VALORES/ PRINCIPIOS/ CRENÇAS

Segundo o Chiavenato (2005, p 14), Os valores organizacionais são princípios básicos que orientam o comportamento das pessoas dentro da empresa e moldam sua cultura, influenciando suas estratégias e ações com isso as crenças organizacionais representam os princípios, crenças e padrões ético que guiam o comportamento da empresa e de seus colaboradores.

Eles servem como base para a cultura organizacional e influenciam a tomada de decisões para que a cultura organizacional onde pode influenciar a identidade da empresa e sua reputação no mercado, a importância desses elementos não é o fato de que eles formam a base cultura organizacional, influenciando diretamente o comportamento de todos os envolvidos, quando uma organização define claramente seus valores, princípios e crenças ela criar um ambiente de confiança e coerência, onde todos trabalham em prol de objetivos comuns. A empresa apresenta para seu público e colaboradores os seguintes valores:

- Segurança de alimentos

Oferecer alimentos seguros e de alta qualidade, com diferenciais competitivos, garantindo sua integridade e os padrões estabelecidos.

Qualidade, Responsabilidade e Satisfação do Cliente

A Razão de ser da empresa. Garantir a qualidade e a melhoria contínua dos produtos e serviços. Planejamento, controle e execução, tendo definição clara das responsabilidades, tarefas e metas a serem cumpridas. Comprometendo-se com os níveis de excelência e satisfação dos nossos clientes.

- Inovação

Buscar trazer novos atributos, oportunidades, ideias de sucesso e melhorias contínuas aos nossos produtos, utilizando matérias primas regionais para criar produtos inovadores.

- Ética

Atuar com base nos mais elevados princípios éticos e transparentes na organização, porque agir com integridade é vital para construir e manter a confiança e os bons relacionamentos.

- Crescimento com confiança e determinação

Estamos convencidos que se crescermos, todos crescem. Acreditamos que só é possível crescer através de vínculos de confiança. Por isso, promovemos um clima colaborativo e próximos com nossos colaboradores e com a comunidade a qual fazemos parte.



- Família MMAC

Estimular em nosso cotidiano a simplicidade e sinceridade nas relações, resultante da diversidade de culturas, gêneros, orientação sexual, religiões, experiências e personalidades. Na companhia, damos apoio uns aos outros e apreciamos fazer parte de uma equipe. Somos uma empresa genuinamente amazonense. Somos uma família.

A empresa destaca e divulga amplamente que seus valores e princípios focados na segurança de seus alimentos, na qual a empresa busca oferecer alimentos seguros e de alta qualidade, busca inovação dentro de seu segmento e prega o princípio de estimular seus colaboradores a ter um espírito de família dentro de sua organização.

1.7 Políticas Organizacionais

As Políticas Organizacionais são diretrizes formais que orientam a tomada de decisões e as ações dentro de uma empresa. Elas estabelecem normas, princípios e padrões de comportamento que devem ser seguidos por todos os colaboradores para garantir coerência e alinhamento com os objetivos da organização. Chiavenato (2004)

Em contato com a empresa a mesma informou que suas políticas organizacionais estão passando por reformulações e em breve serão disponibilizadas para apresentação, estando no momento em fase de revisão por parte de seus gestores.

1.8 OBJETIVOS E METAS

Existe uma relação muito próxima entre metas e objetivos, uma vez que as metas são pequenas ações que ao serem conquistadas auxiliam no êxito do objetivo traçado, essa ideia é defendida por Dias ao falar:

As metas nos auxiliam no atingimento do objetivo. Você pode ter o “mero” objetivo de se formar neste curso, e a este objetivo pode estabelecer metas, como ter média semestral superior aos nove pontos, utilizar ao menos 20% dos conteúdos vistos em seu dia a dia profissional durante este ano, e assim por diante. Note que as metas não nos deixam esquecer dos grandes objetivos, e por esta razão podem ser consideradas ferramentas valiosas dentro do planejamento estratégico das empresas. (DIAS ROMANI 2022 p. 53)

As metas são relacionadas a pilares que fazem com que a pessoa se lembre do seu objetivo, através do êxito de suas metas o seu objetivo se torna mais palpável.

Em contato com a empresa a mesma informou que se encontra em processo de formulação e planejamento de seus objetivos e metas, na qual posteriormente serão apresentados.

1.9 HISTÓRICO DA EMPRESA

A AMMAC, empresa amazonense estabelecida no polo industrial de Manaus desde 1991, começou com a produção de pipoca doce e arrozinho dos coloridos, evoluindo a partir de 1994 para se destacar na fabricação de salgadinhos de milho de alta qualidade. Atualmente a empresa



produz os salgadinhos de milho Mitto's em diversos sabores, além das pipocas Mitoka doce e salgada.

Com presença em supermercados, mercadinhos bombonieres, distribuidoras, mercearias, padarias e atacadistas, os produtos da AMMAC atendem a diversos públicos e estão disponíveis não apenas no Amazonas, mas também em outros estados da região Norte do Brasil.

A empresa busca constantemente aprimorar seus processos e produtos sendo certificada pela NBR ISO 9001: 2015 através da Rina, garantindo que oferecem produtos e serviços que atendem às exigências dos clientes e regulamentações obrigatórias.

As informações presentes neste breve histórico são divulgadas pela empresa por meio de seus canais em mídias sociais, em pesquisa mais aprofundada constatou-se que não existe um histórico aprofundado com uma linha cronológica dos acontecimentos no passar dos anos.

2. PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

2.1 PRODUTOS E SERVIÇOS

A produção e os serviços são fundamentais para o funcionamento de qualquer organização, pois representam a forma como valor é criado e entregue ao mercado. Um modelo eficiente deve estar alinhado aos objetivos estratégicos da empresa, garantindo qualidade, inovação e competitividade. HEIZER E RENDER (2014, p 6)

Segundo Slack et al. (2010, p. 25), "A gestão da produção e operações é essencial para que as organizações possam transformar recursos em bens e serviços de forma eficiente, agregando valor aos clientes." Essa visão ressalta a importância de processos bem estruturados e gerenciados.

Atualmente a empresa AMMAC disponibiliza em seu portfólio salgadinhos derivados de milho de milhos, conhecidos como snacks, apresentados com o nome de MITTO'S nos sabores queijo, bacon e churrasco. O portfólio também conta com Pipocas dos tipos salgadas e doces, apresentadas com o nome de MITOKA.

2.2 PORTE DA EMPRESA E CARACTERÍSTICAS DAS INSTALAÇÕES

O porte de uma empresa é definido com base em critérios como faturamento anual, número de funcionários e capacidade produtiva. De acordo com o SEBRAE (2021), as empresas podem ser classificadas da seguinte forma:

Microempresa (ME): Até 9 funcionários para comércio e serviços; até 19 para indústria.

Empresa de Pequeno Porte (EPP): De 10 a 49 funcionários para comércio e serviços; de 20 a 99 na indústria.

Empresa de Médio Porte: De 50 a 99 funcionários para comércio e serviços; de 100 a 499 na indústria.

Empresa de Grande Porte: Acima de 100 funcionários para comércio e serviços; acima de 500 na indústria.



Segundo Chiavenato (2014, p. 56), "o porte da empresa influencia diretamente sua estrutura organizacional, processos de gestão e estratégias de crescimento." Empresas maiores tendem a ter hierarquias mais complexas e investimentos significativos em tecnologia e infraestrutura.

De acordo com as métricas estabelecidas a empresa atualmente se encontra como uma empresa de médio porte de acordo com seus parâmetros e quantidade de funcionários.

2.3 PRINCIPAIS TECNOLOGIAS UTILIZADAS

As tecnologias desempenham um papel fundamental na transformação e inovação de diversos setores, sendo responsáveis por aumentar a eficiência, melhorar a experiência do usuário e criar novas oportunidades de negócios. As principais tecnologias utilizadas atualmente abrangem uma ampla gama de áreas, impactando desde o setor empresarial até o cotidiano das pessoas

A AMMAC apresenta como sua principal vantagem tecnológica seus maquinários voltados a produção, apresenta uma grande parte de máquinas atuais e que garantem a segurança para quem faz o manuseio, isso garante segurança e rapidez na produção.

2.4 CARACTERÍSTICAS DO QUADRO FUNCIONAL

O quadro funcional de uma organização representa a estrutura de seus colaboradores, distribuídos conforme suas funções, competências e níveis hierárquicos. Uma gestão eficiente desse quadro é essencial para o alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo Chiavenato (2014, p. 128), "a administração de recursos humanos envolve o planejamento, a organização, o desenvolvimento e a manutenção de uma equipe qualificada, alinhada com as estratégias da empresa." Isso significa que a composição do quadro funcional deve considerar critérios como qualificação profissional, experiência, cultura organizacional e capacidade de adaptação às mudanças.

Dentre as principais características do quadro funcional, destacam-se:

Divisão de trabalho: Distribuição de tarefas conforme competências e especializações, Chiavenato (2014, p. 128).

Hierarquia organizacional: Definição de níveis de autoridade e responsabilidade, Chiavenato (2014, p. 128).

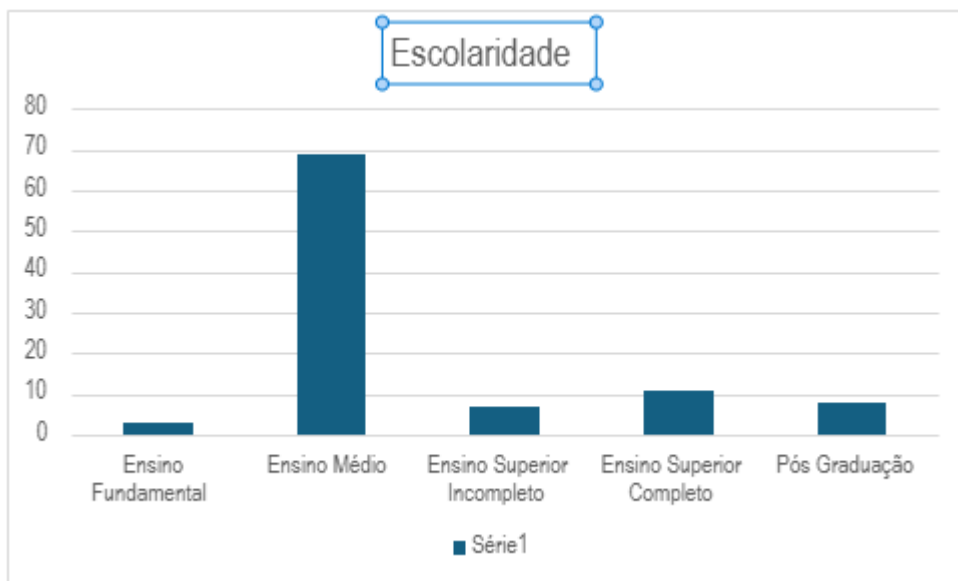
Capacitação e desenvolvimento: Investimento na qualificação contínua dos colaboradores, Chiavenato (2014, p. 128).

Flexibilidade e inovação: Adaptação às novas demandas do mercado e às transformações tecnológicas, Chiavenato (2014, p. 128)

Uma estrutura de trabalho bem planejada favorece a produtividade, a motivação e o engajamento dos colaboradores, como resultado observamos um ambiente organizacional eficiente e competitivo.



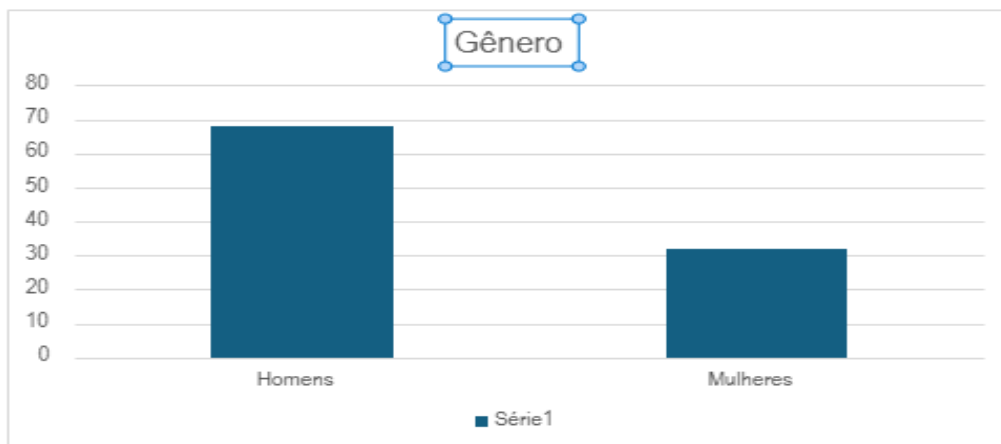
Gráfico 01: Escolaridade



Fonte: O AUTOR (2025)

Neste gráfico de escolaridade pode ser observado que grande parte do corpo de funcionários se encontra na coluna de ensino médio completo, isso se dá pelo fato da grande das funções serem operacionais, havendo assim menor necessidade de uma mão de obra com a necessidade de uma graduação, nas colunas menores com ensino superior e pós-graduação podemos encontrar os cargos de liderança, na qual é necessário um nível de qualificação maior

Gráfico 02: Gênero

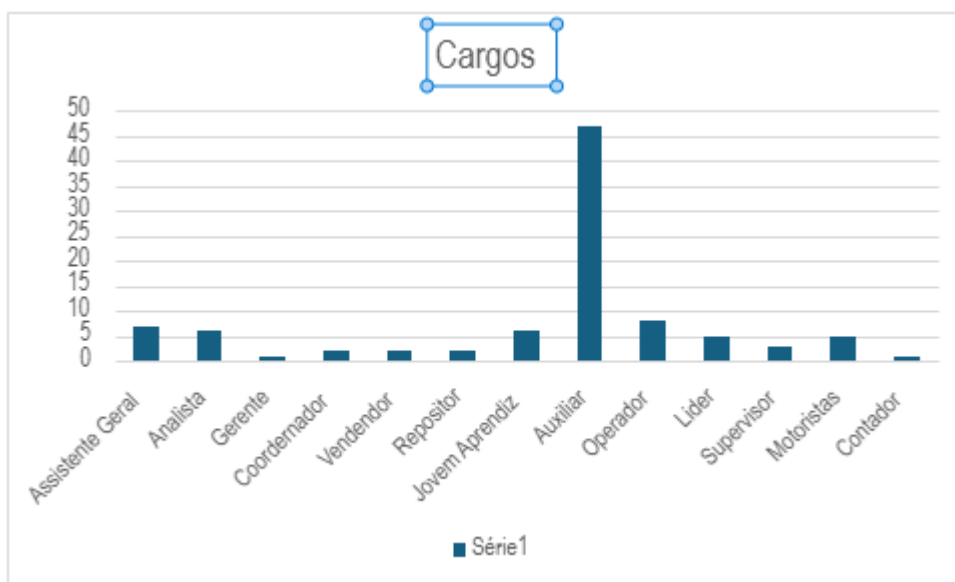


Fonte: O AUTOR (2025)



Com relação aos gêneros, podemos ver uma grande maioria masculina por se tratar de uma indústria onde grande parte do processo produtivo requer maior esforço da parte operacional por estar ligada a produção direta, onde a maior parte feminina está ligada a funções de produção indireta, sendo empacotamento, serviços gerais e administrativo.

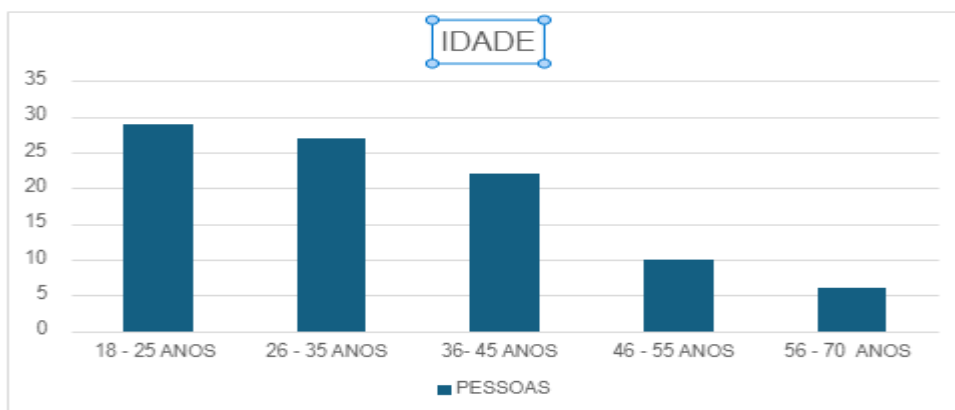
Gráfico 03: Cargos



Fonte: O AUTOR (2025)

É possível fazer uma relação com a diferença de gênero, pois a grande parte dos cargos se encontra nas colunas de operador, isso pelo fato de a maioria do corpo de colaboradores ser homem e a maioria das funções requerer força física, seguido também pela coluna de auxiliares onde se encontra equipes de entrega que podemos enquadrar na mesma categoria, com isso a contagem de operadores e auxiliares é maior do que os demais cargos.

Gráfico 04: Idade



Fonte: O AUTOR (2025)



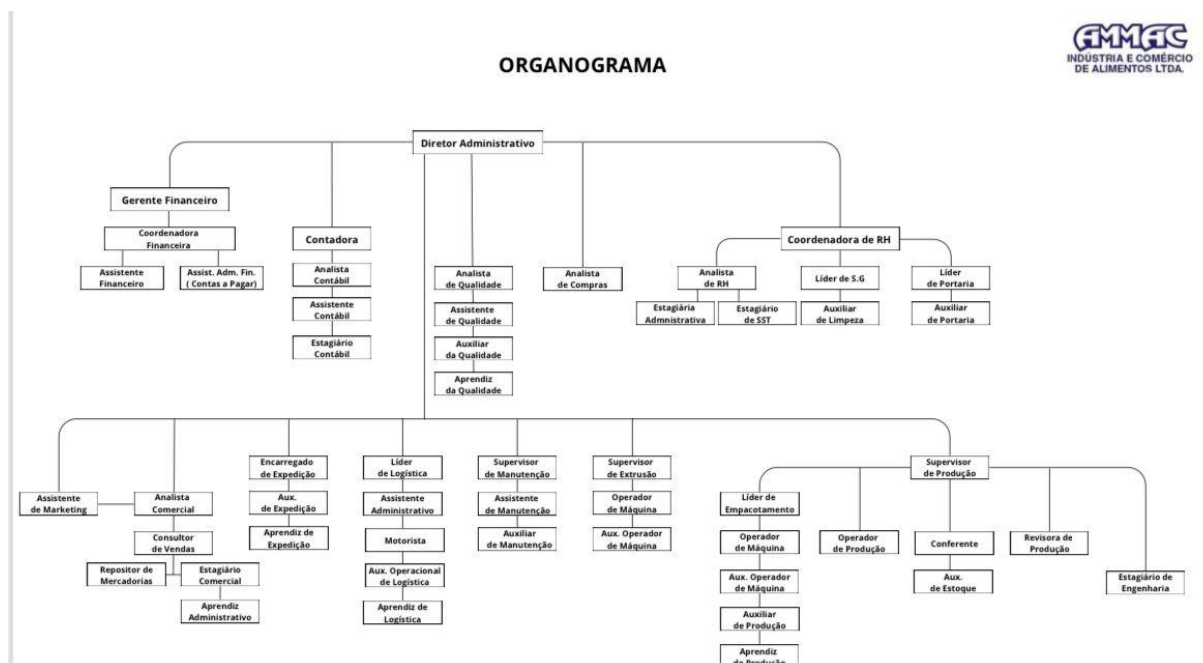
Quando observamos a idade do quadro de funcionários novamente vemos uma relação de idade e força de trabalho, onde a maior parte dos funcionários está entre 18 a 25 anos e desempenha funções de força física, enquanto os mais velhos se encontram em funções que requerem menos aptidão física.

2.5 Organograma

Segundo Maximiano (2012, p.135), "o organograma é uma ferramenta essencial para o planejamento e a organização empresarial, pois define claramente os níveis hierárquicos e a distribuição das funções dentro da estrutura organizacional." O organograma é uma representação gráfica da estrutura organizacional, demonstrando a hierarquia, a divisão de funções e os fluxos de comunicação dentro da empresa. Ele facilita a visualização das relações de autoridade e responsabilidade, auxiliando na gestão e na eficiência dos processos administrativos.

A utilização de um organograma bem estruturado contribui para a clareza na comunicação, otimiza os processos internos e melhora a coordenação das atividades, promovendo maior eficiência organizacional.

Quadro 01: Organograma



Fonte: O AUTOR (2025)

Podemos observar que no organograma da organização existem hierarquias bem definidas com os líderes de cada setor paralelos uns aos outros e respondendo diretamente a diretoria, algo que auxilia no equilíbrio de ordem de cada setor em relação a seus líderes, mas também centraliza as decisões finais em uma só pessoa na figura de diretor.



3. ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

Os aspectos organizacionais referem-se à estrutura, processos e cultura que moldam o funcionamento de uma empresa. Esses elementos influenciam a eficiência operacional, a comunicação interna e a tomada de decisões. Chiavenato (2014, p. 128)

Segundo Chiavenato (2014, p. 92), "os aspectos organizacionais envolvem a definição de responsabilidades, a hierarquia, a coordenação de atividades e a adaptação às mudanças do ambiente externo." Dessa forma, uma organização bem estruturada deve considerar fatores como divisão do trabalho, fluxo de informações e estratégias de liderança.

Dentre os principais aspectos organizacionais, destacam-se:

Estrutura organizacional: Definição da hierarquia e dos departamentos, Chiavenato (2014, p. 128).

Cultura organizacional: Conjunto de valores e normas que orientam o comportamento dos colaboradores, Chiavenato (2014, p. 128).

Processos administrativos: Métodos e práticas que garantem o funcionamento eficiente da empresa, Chiavenato (2014, p. 128).

Flexibilidade e inovação: Capacidade de adaptação a mudanças e novas tendências de mercado, Chiavenato (2014, p. 128).

A análise e o aprimoramento constante desses aspectos são fundamentais para garantir competitividade e crescimento sustentável dentro do ambiente corporativo.

3.1 Análise interna

3.1.1 Análise interna pontos fortes, pontos francos e pontos a melhorar

A análise interna de uma organização envolve a avaliação detalhada de seus pontos fortes, pontos negativos e áreas que precisam de melhoria. Esse processo é fundamental para a formulação de estratégias eficazes que maximizem os resultados e promovam o crescimento sustentável.

Segundo Chiavenato (2014, p. 180), "a análise interna é o ponto de partida para uma gestão estratégica eficiente, pois permite à organização identificar suas forças e fraquezas, criando oportunidades para o aprimoramento contínuo."

Os pontos fortes são os recursos e competências que proporcionam vantagens competitivas à organização, como uma marca consolidada, uma equipe altamente qualificada, ou uma infraestrutura robusta. Esses aspectos devem ser mantidos e aprimorados, os pontos negativos referem-se às deficiências internas, como processos ineficientes, baixa motivação dos colaboradores ou falta de inovação. Identificar esses pontos é essencial para evitar que prejudiquem o desempenho organizacional, São as áreas que, embora não sejam necessariamente negativas, possuem potencial para aprimoramento.

Isso pode incluir a atualização tecnológica, a capacitação contínua da equipe ou a melhoria no atendimento ao cliente. Kaplan e Norton (2001, p. 98)



De acordo com Kaplan e Norton (2001, p. 98), "o processo de análise interna contínua é necessário para garantir que a organização se mantenha competitiva, ajustando seus pontos fracos e reforçando suas fortalezas."

Tabela 1 - Demonstração da Análise interna da Ammac

Seq	Atributos	Ponto	Ponto	Ponto
		Forte	a Melhorar	Fraco
1.1	Tomada de decisão	2	1	0
1.2	Gerencia de sistema de informação	2	1	0
1.3	Administração das ações estratégicas	1	1	0
1.4	Gerencia geral	1	2	0
1.5	Gestão de setor	2	1	0
1.6	Relacionamento com clientes	3	0	0
1.7	Relacionamento com os fornecedores	3	0	0
1.8	Relacionamento com os Sócios	3	0	0
TOTAL		17	6	0

Fonte: O AUTOR (2025)

De maneira geral, quando tópico gestão é colocado para avaliação dos colaboradores, podemos observar uma boa avaliação, principalmente nos requisitos 1.6, 1.7 e 1.8 na qual todos os entrevistados indicaram tais requisitos como um ponto forte da organização. Por outro lado, podemos ver uma divisão nas respostas em tópicos como Gerencia Geral e Gestão de Setores, essa diferença de respostas pode ser explicada pela percepção de cada colaborador, onde alguns podem encarar a gestão de seu setor como muito positiva e outros podem ter a percepção de que a gestão de se seu setor precisa melhorar, assim também como em relação a gerencia geral da organização, no dia a dia os líderes podem tomar decisões que impactam mais um setor do que outros e isso leva a uma mudança na avaliação de cada colaborador.

Tabela 2 - Demonstração da Análise Interna da Ammac

Seq	Atributos	Ponto	Ponto a	Ponto
		Forte	Melhorar	Fraco
2.1	Recrutamento e seleção	3	0	0
2.2	Capacitação, treinamento e desenvolvimento de RH	2	1	0
2.3	Gestão de pessoas	2	1	0
2.4	Motivação	2	1	0
2.5	Remuneração	2	1	0
2.6	Resolução de problemas internos	2	1	0
TOTAL		13	5	0

Fonte: O AUTOR (2025)



Nas avaliações voltadas para o setor de Recursos Humanos observamos pouco consenso nas avaliações, tendo unanimidade apenas no item 2.1 referente a recrutamento e seleção, em todos os outros tópicos podemos observar uma alteração nas avaliações. A empresa adota programas de capacitação dos seus colaboradores, atualmente é cada vez mais comum entre as empresas adotarem essa prática, podemos analisar que a divergência das avaliações dos tópicos 2.3 até 2.6 podem ser trabalhadas com a intensificação dos programas de capacitação avaliados no tópico 2.2. Um bom programa de capacitação aprimora a capacidade de gestão de pessoas, o que vem a influenciar a motivação dos colaboradores abaixo na escala hierárquica, melhora a resolução de problemas internos, além de estimular a criação de programas de melhoria como programas de progressão salarial.

Tabela 3 - Demonstração da Análise Interna da Ammac

Seq	Atributos	Ponto	Ponto	Ponto
		Forte	a Melhorar	Fraco
3.1	Equipamentos de Manuseio	2	1	0
3.2	Veiculos	3	0	0
3.3	Instalações elétricas	3	0	0
3.4	Instalações hidráulicas	3	0	0
3.5	Instalações de Segurança	2	0	1
3.7	Máquinas, equipamentos	3	0	0
3.8	Internet	2	1	0
3.9	Disponibilidade de EPIs	3	0	0
	TOTAL	21	2	1

Fonte: O AUTOR (2025)

Podem ser observadas poucas variações nas avaliações de máquinas da organização, porém, no tópico 3.5 podem observar o tópico avaliado como um ponto fraco, em uma indústria principal na qual as atividades são feitas em grande parte de forma manual. Instalações de segurança são essenciais para o bom funcionamento do processo produtivo e segurança dos colaboradores, uma intensificação nos procedimentos e análise do setor de segurança no trabalho é fundamental para transmitir ao colaborador uma segurança ao desempenhar suas funções o que pode ser refletido em sua avaliação. A organização tem maquinário frequentemente atualizado para melhor desempenho da produção, mas podemos deduzir pela avaliação que talvez seus requisitos de segurança possam precisar de uma análise mais profunda.



Tabela 4 - Demonstração da Análise Interna da Ammac

Seq	Atributos	Ponto	Ponto	Ponto
		Forte	a Melhorar	Fraco
4.1	Conhecimento do mercado e dos concorrentes	2	1	0
4.2	Flexibilidade e negociações	2	1	0
4.3	Pós-venda	1	2	0
4.4	Tratamento de satisfação dos clientes	1	2	0
4.5	Reconhecimento do Mercado	3	0	0
4.6	Propaganda via rádio	0	2	1
4.7	Propaganda via Televisão	0	0	3
4.8	Propaganda via Internet	3	0	0
4.9	Propaganda via folders	1	1	1
4.10	Posicionamento no mercado	1	2	0
	TOTAL	14	12	5

Fonte: O AUTOR (2025)

Na área de marketing é onde podemos encontrar a maior divergência entre as avaliações. As avaliações mais críticas ficam por conta da presença da empresa em programas de televisão, rádio e por meio de folders. Podemos analisar através das avaliações que a empresa possui uma boa presença via internet, por meio de suas redes sociais, porém se faz necessário uma maior presença nas mídias tradicionais, como rádio e televisão.

Podemos ver também uma grande divergência nos demais tópicos entre avaliações de ponto forte e de ponto a melhorar, o que pode sinalizar que o marketing da organização precisa de ajustes para se destacar, alguns tópicos a serem avaliados seriam o seu pós venda e o seu atual posicionamento de mercado, uma vez que se a propagação de seus meios de propaganda são mal avaliados e sua percepção de posicionamento de mercado tende a ser mais baixa, com relação ao seu pós venda um maior acompanhamento das necessidades dos clientes podem ser intensificadas.

Tabela 5. - Demonstração da Análise Interna da Ammac

Seq	Atributos	Ponto	Ponto	Ponto
		Forte	a Melhorar	Fraco
5.1	Desenv. de parcerias com fornecedores	2	1	0
5.2	Cadeia do suprimento, logística	3	0	0
5.3	Estoques: quantitativos, qualitativos, preservação	3	0	0
5.4	Qualidade assegurada na aquisição de bens e serviços	3	0	0
	TOTAL	11	1	0

Fonte: O AUTOR (2025)



Quando analisamos uma indústria é importantíssimo uma boa gestão de seus materiais, cadeia de produção bem atendida e boa gestão de seus matérias primas, nas presentes avaliações podemos atestar a boa gestão destes processos, sendo quase que unanimidade entre os colaboradores os pontos fortes deste setor, em suas aquisições, cadeia de suprimentos e estoque, havendo apenas uma pequena oscilação na avaliação de desenvolvimento de parcerias com fornecedores, talvez pela falta de intensificação de parcerias já feitas ou pela falta de diversificação presente, por exemplo ter mais fornecedores a disposição ou ter fornecedores com abordagens diferentes em relação as parcerias.

Tabela 6 - Demonstração da Análise Interna da Ammac

Seq	Atributos	Ponto Forte	Ponto a Melhorar	Ponto Fraco
6.1	Gestão de sustentabilidade	1	1	1
6.2	Gestão de consumo de energia elétrica	1	2	0
6.3	Gestão de consumo de água	3	0	0
6.4	Gestão de consumo de insumos	3	0	0
6.5	Coleta de lixo seletiva	3	0	0
6.6	Reciclagem de resíduos	3	0	0
6.7	Procedimento diante de reclamações de vizinhos, da imprensa e autuações	2	1	0
TOTAL		16	4	1

Fonte: O AUTOR (2025)

Em relação ao meio ambiente é cada vez mais importante para as organizações terem uma boa gestão de seus recursos no meio de sua produção e no pós-produção, como por exemplo a gestão de água utilizada, energia elétrica e até o descarte de materiais já utilizados. A organização foi bem avaliada em requisitos como gestão de água, insumos e coleta seletiva avaliados nos tópicos 6.3, 6.4 e 6.5. Os pontos a melhorar ficam por conta da gestão de consumo de energia e procedimentos diante a reclamações de vizinhos, esses pontos podem ser melhor manejados por iniciativas de adoção de sensores em lâmpada e a criação de um canal de ouvidoria para avaliar reclamações feitas por vizinhos da fábrica.



Tabela 7 - Demonstração da Análise Interna da Ammac

Seq	Atributos	Ponto	Ponto	Ponto
		Forte	a Melhorar	Fraco
7.1	Circulação interna	3	0	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	1	2	0
7.6	Proteção e Segurança pessoal	3	0	0
7.7	Proteção e Segurança patrimonial	3	0	0
7.8	Sinalização visual interna	2	1	0
7.9	Sinalização visual externa	2	1	0
7.10	Organização almoxarifado	3	0	0
7.11	Organização Expedição	3	0	0
TOTAL		24	8	1

Fonte: O AUTOR (2025)

O meio físico da organização tem no geral uma avaliação positiva, porém com pontos apontados para melhoria, o principal tópico apontado é o estacionamento, a empresa se localiza em uma via com pouco espaço para circulação e o espaço utilizado para garagem dos colaboradores é dividido com a garagem da sua frota de caminhões, o que contribui para o pouco espaço para estacionar os veículos, sendo necessário que a maioria de seus colaboradores tenham que estacionar seus veículos fora do espaço da empresa, outro ponto apontado para melhoria é a infraestrutura, avaliada no tópico 7.5, um dos motivos para tal avaliação pode se dar pelo fato da organização ser divididas entre dois prédios, onde sua produção e expedição se tornam separados dos demais setores, o que faz com que se tenham um grande fluxo de colaboradores transitando entre os prédios, o que leva tempo de deslocamento e seus recursos como matéria prima e insumos.

Tabela 8 - Demonstração da Análise Interna da Ammac

Seq	Atributos	Ponto	Ponto	Ponto
		Forte	a Melhorar	Fraco
8.1	Comunicação para clientes	2	0	1
8.2	Comunicação para fornecedores	2	1	0
8.3	Comunicação entre Supervisores	2	1	0
8.4	Comunicação entre funcionários	2	1	0
8.5	Comunicação escrita	1	2	0
8.6	Comunicação de circulares	3	0	0
8.7	Comunicação quadro de avisos	3	0	0
8.8	Comunicação verbal	3	0	0
8.9	Comunicação da direção com transparência e	3	0	0
8.10	integridade			
8.11	Providências e respostas às reclamações e sugestões	3	0	0
	de clientes			
8.12	Providências e respostas às reclamações e sugestões	1	1	1
	de funcionários			
TOTAL		25	6	2

Fonte: O AUTOR (2025)



A comunicação de modo geral é bem avaliada, porém podemos destacar dois tópicos muito importantes para uma organização na qual foram colocadas como pontos fracos que são os tópicos 8.1 e 8.12 referentes a comunicação com clientes e providencias e respostas às reclamações e sugestões de funcionários. Uma proposta válida para a solução destes pontos pode ser a adesão de canais de transmissão nas mídias sociais da empresa para repassar avisos e comunicados para seus clientes, é uma forma de transmitir informações para um grande número de clientes de maneira rápida, como solução para o problema relacionado a reivindicações de funcionários para ser proposto a implantação de um setor de compliance para analisar as sugestões de seus colaboradores, isso transmite para os funcionários que suas ideias são bem aceitas e avaliadas pelo seus líderes.

Tabela 9 - Demonstração da Análise Interna da Ammac

Seq	Atributos		Ponto	
			a	
			Melhorar	Fraco
9.1	Fluxogramas	2	1	2
9.2	Normas, Padrões e procedimentos para prestação de serviço	3	0	0
9.3	Normas, Padrões e procedimentos administrativos	3	0	0
9.4	Sistema de garantia da qualidade	3	0	0
9.5	Organização de Arquivos (Permanente e Morto)	3	0	0
9.6	Controles de materiais	3	0	0
	TOTAL	17	1	0

Fonte: O AUTOR (2025)

Os procedimentos da organização são bem avaliados pelos seus colaboradores, a empresa tem um controle de seus procedimentos por se tratar de uma empresa certificada pela ISSO 9001, o que faz com seus procedimentos estejam em um processo de melhoria contínua por se tratar de procedimentos fiscalizados por auditoria externas, isso faz com que sejam criados e revisados documentos de qualidade e normas para se manter um padrão documentado de seus processos administrativos e produtivos.

Tabela 10 - Demonstração da Análise Interna da Ammac

Seq	Atributos	Ponto		
		Forte	a	
			Melhorar	Fraco
10.1	Gestão de Despesas	2	1	0
10.2	Faturamento e recebimento	2	1	0
10.3	Investimento em tecnologia	2	1	0
10.4	Investimentos em recursos Humanos	1	1	1
	TOTAL	7	4	1

Fonte: O AUTOR (2025)

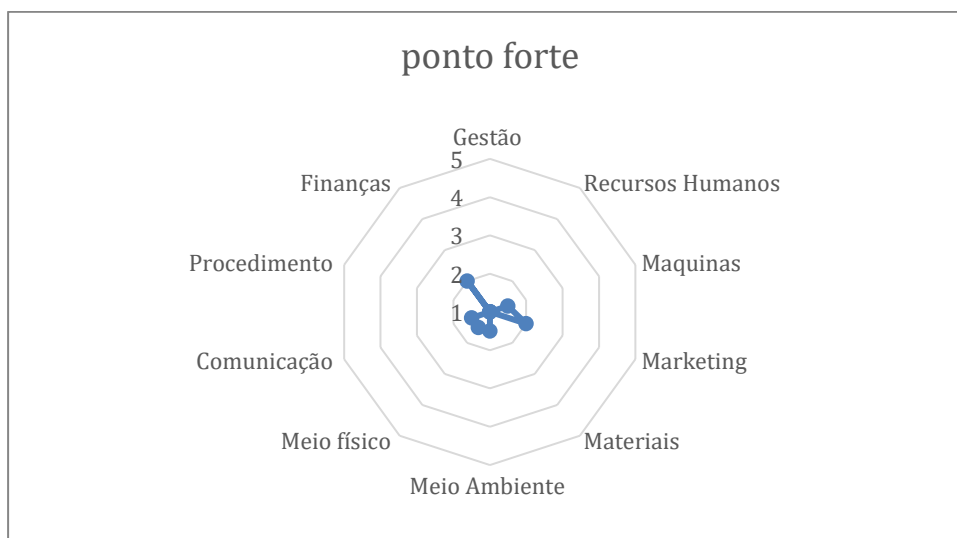


Na área financeira podemos observar muitos tópicos colocados como ponto a melhorar, isso passa a ideia de que colaboradores avaliam que pontos como investimentos em tecnologia, recursos humanos e despesas poderiam ser melhor trabalhados dentro da organização, como solução para eventuais problemas de natureza financeiras, muitas empresas adotam métodos de consultoria externa para avaliação de setores como financeiro e contabilidade, para algumas empresas adotarem avaliações externas se torna uma maneira mais rápida para avaliar setores do que o treinamento de colaboradores próprio, pois muitas vezes resultados para esses setores precisam ser em um curto período de tempo tendo em vista que para traçar planejamento estratégicos, setores da área financeira precisam estar com suas análises muito bem aprofundadas e de acordo com a realidade da organização isso se torna um desafio para muitas empresas, que muitas vezes adotam estratégias de consultorias externas.

3.1.2 Gráfico radar

Como citação relevante, Chiavenato (2014, p. 180) afirma: "A análise interna é o ponto de partida para uma gestão estratégica eficiente, pois permite à organização identificar suas forças e fraquezas, criando oportunidades para o aprimoramento contínuo.". O gráfico radar visualiza uma análise interna com base em pontos fortes, pontos negativos, pontos a melhorar, tecnologia e recursos humanos. Esse tipo de gráfico é útil para comparar diferentes aspectos de uma organização de forma visual e identificar áreas que precisam de atenção.

Figura 01: Ponte Forte



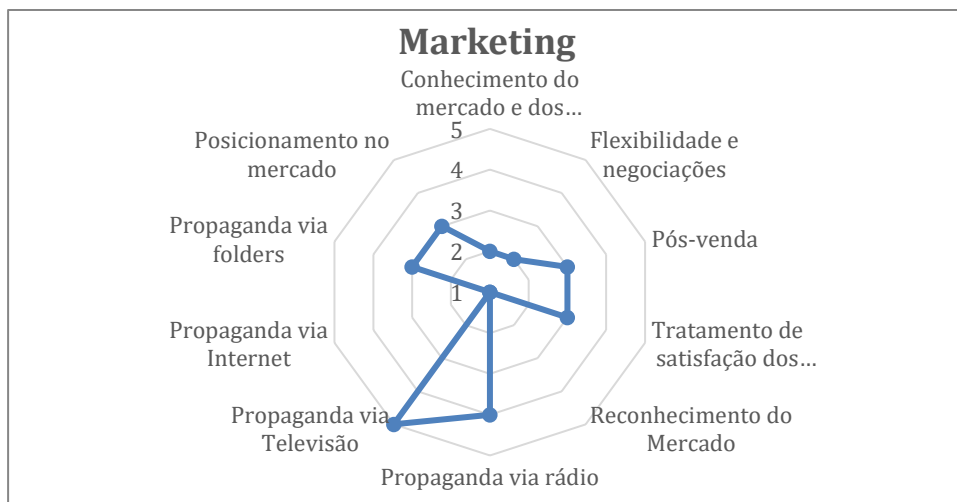
Fonte: O AUTOR (2025)

O gráfico expressa que a fatia de colaboradores entrevistados se mostra satisfeita com a gestão geral da organização, a partir da representação do gráfico percebe-se que os pontos que destoam mais para fora do centro foram áreas as quais os entrevistados julgam a se ter pontos a melhorar, transmitindo uma posição de que aspectos pontuais podem necessitar de melhorias como assim expressado pelas suas avaliações em áreas como marketing e gestão de finanças voltadas a



investimentos dentro da organização, logo compreendemos que tais áreas são percebidas como as áreas onde necessita de um tratamento mais apurado em seus processos decisórios.

Figura 02: Marketing



Fonte: O AUTOR (2025)

Quando observamos especificamente a área de marketing, encontramos alguns pontos chaves deficitários, podemos compreender as avaliações destoantes como áreas na qual o marketing não é prioridade, ou que ainda não foi criada uma estratégia de propagação da imagem da empresa naquele seguimento, isso fica claro quando observamos as avaliações voltadas para propagandas via televisão e rádio. Porém um aspecto ainda mais relevante apontado para melhoria e que na realidade da organização faria mais sentido o foco é na área de tratamento de satisfação dos clientes e no seu pós-venda, isso sinaliza que o acompanhamento da percepção do cliente não está sendo seguida após a conclusão de suas vendas.

3.2 Análise externa

Segundo Kotler e Keller (2012, p.98), uma análise externa de oportunidades e ameaças envolve a identificação de fatores que estão além do controle direto da empresa, mas que podem influenciar seu desempenho, tanto de maneira positiva quanto negativa. Esses fatores geralmente estão relacionados com o ambiente macroeconômico, competitivo, social, tecnológico, entre outros aspectos externos.

A análise dessas variações externas permite que a organização compreenda as tendências e mudanças no mercado, ajudando a identificar oportunidades de crescimento e inovação, bem como a antecipar possíveis ameaças que possam afetar sua posição competitiva. Portanto, a análise externa é fundamental para a adaptação e a elaboração de estratégias estratégicas no ambiente dinâmico e competitivo da organização



3.2.1 Oportunidades e Ameaças

Oportunidade é o momento ou condições favoráveis para alcançar um objetivo ou realizar uma ação que possa trazer benefícios ou resultados positivos, ela surge quando existe uma combinação de fatores, como o ambiente adequando, o timing certo e os recursos disponíveis, permitindo que uma pessoa ou organização se beneficie do momento.

As oportunidades se manifestam em diferentes áreas, por exemplo âmbito social e econômico, com isso as oportunidades são momentos únicos e preciosos que surgem ao longo do tempo para as organizações.

De acordo com a entrevista realizada com os gestores, as principais ameaças são, os agravantes climáticos, como as secas, instabilidade política e a entrada de novos players no mercado, além de uma grande carga tributária para a entrada de novos estados. Empresas do ramo alimentício tem constantemente oportunidades de ampliar sua presença de mercado, uma oportunidade muito presente no segmento é na alta demanda por novos produtos, o desenvolvimento de novos produtos faz com que a organização seja mais vista pelo seu público final, apresentando um maior portfólio e ampliando sua presença em diferentes nichos.

As ameaças são fatores externos que representam riscos ou desafios potenciais para uma organização, podendo prejudicar seu desempenho, sua estabilidade ou sua posição competitiva, elas surgem de mudanças no ambiente externo que a empresa não pode controlar diretamente, mas que podem impactar níveis de seus objetivos, operações ou crescimento.

Para empresas do setor industrial como a AMMAC muitos pontos surgem como ameaças externas à sua operação, como principal ameaça ao setor temos os agravantes climáticos, uma vez que por se tratar de uma empresa atuante na região norte do país agravantes como as violentas secas na região fazem com que o escoamento de seus produtos para outras regiões seja impactado por ser feito por meio fluvial. Além do agravante climático, podemos analisar também a entrada de diversas outras marcas no segmento regional, o que faz com que parte do mercado se torne mais dividida e competitiva.

3.2.2 Catalisadores e ofensores

Segundo Chiavenato (2014, p 56) na administração, os catalisadores são elementos ou fatores que aceleram processos e promovem mudanças, gerando um impacto positivo nas organizações. Esses fatores ajudam a transformar o ambiente de trabalho e aumentar a eficiência, como a implementação de novas tecnologias ou práticas inovadoras.

Por outro lado, os ofensores são elementos ou comportamentos que impedem o progresso e podem prejudicar o ambiente organizacional, como práticas antiquadas ou atitudes que dificultam a colaboração e o desenvolvimento.

Os catalisadores de mudanças são aqueles que impulsionam a organização para frente, enquanto os ofensores, muitas vezes, criam barreiras que dificultam esse avanço, podemos observar atualmente em muitas empresas os ofensores presentes no processo de aceitar as mudanças, de novos sistemas, novos processos e novas ideias. No seguimento industrial pensando especificamente na organização presente no estado do Amazonas, podemos ver um catalizador com enorme diferencial que são os incentivos fiscais da zona franca, que em comparação com outros estados faz com que a carga tributária seja menor e fomenta a produção no estado, por



outro lado um enorme ofensor são os desafios logísticos para transporte de mercadorias para fora do estado, visto a dificuldade das vias terrestre, atrasando prazos e fazendo com que as empresas busquem soluções diferentes para o transporte, de acordo com a entrevista com o gestor.

O questionário apresentado, revelam que os catalisadores dessa organização são os incentivos da Zona Franca em comparação com outros estados e concorrentes que não possuem requisitos para isso. Seus ofensores estão nas dificuldades logísticas em relação a outros estados por meios viários.

3.2.3 Stakeholders

Na administração, os stakeholders são todos os indivíduos ou grupos que têm interesse, influência ou são impactados pelas atividades e decisões de uma organização. Isso inclui desde os acionistas, clientes e colaboradores até a comunidade e fornecedores.

A gestão eficaz desses stakeholders é fundamental para o sucesso organizacional, pois a interação e o equilíbrio entre os interesses de cada grupo podem afetar diretamente a sustentabilidade e o desempenho da empresa. Como destaca Freeman (1984), "os stakeholders são aqueles que têm uma participação no sucesso ou fracasso de uma organização, e a capacidade de gerenciar suas expectativas é essencial para a sobrevivência da empresa.". Os stakeholders se resumem a todo o ecossistema ligado a organização, todos os indivíduos que influenciam e que são influenciados pelas atitudes tomadas pela organização.

De acordo com a entrevista com os gestores revelou que os stakeholders são os fornecedores de matéria prima, serviços terceirizados com cozinha, serviços gerais e TI, comunidades onde a empresa está inserida e seus clientes finais como distribuidores. A AMMAC se mostra como uma empresa extremamente ligada com a comunidade na qual está inserida, o posicionamento da própria organização traz ela como sendo uma formadora de empregos para a comunidade na qual está presente, isso torna a comunidade que se desenvolveu ao redor da organização o seu principal stakeholder, isso faz com que a empresa seja parte do cotidiano das pessoas, sendo formadora de empregos e oportunidades, transforma a empresa uma parte vital da comunidade onde se desenvolveu.

3.2.4 Principais clientes

Os principais clientes são aqueles que exercem um papel estratégico no sucesso de uma organização, seja pela sua relevância no volume de compras ou pela sua influência no mercado. Identificar e entender as necessidades desses clientes é essencial para garantir a continuidade e o crescimento dos negócios.

De acordo com Kotler e Keller (2012 p 25), "a construção de um relacionamento forte e duradouro com os principais clientes é um dos pilares para o sucesso sustentável de uma organização, pois esses clientes não apenas geram receitas significativas, mas também são fontes valiosas de feedback para inovação e melhoria contínua."

Segundo o questionário aplicado, seus principais clientes, são: o Depósito JG comércio e serviço LTDA, A.J. de Deus LTDA e J.E.Diniz LTDA. Esses clientes acima de tudo são



parceiros estratégicos para a organização, apresentar feedbacks, resultados e apresentam a organização a uma valiosa fatia do mercado.

De acordo com Chiavenato (2014, p 56), a organização tem como seus principais clientes em sua maioria comércio que trabalham com a revenda de seus produtos em grandes quantidades, esse aspecto torna seus principais clientes grandes revendedores de seus produtos, se desenvolveu com esses clientes uma parceria comercial benéfica para ambas as partes, da parte dos clientes o benefício de preços diferenciados para compras em grandes quantidades, o que faz suas margens serem maiores e para a organização a possibilidade de ampliar o seu domínio de mercado tendo seus produtos cada vez mais comercializados.

3.2.5 Principal diferencial competitivo

O principal diferencial competitivo de uma organização é aquilo que a torna única e capaz de se destacar no mercado, oferecendo valor superior aos seus clientes em relação aos concorrentes. Esse diferencial pode ser baseado em diversos fatores, como inovação, qualidade do produto, atendimento ao cliente ou custos mais baixos.

Segundo Porter (1989), "o diferencial competitivo surge quando a empresa consegue criar algo único que seja altamente valorizado pelos seus clientes e que não possa ser facilmente imitado pelos concorrentes, garantindo, assim, uma posição de liderança no mercado."

Essa posição de liderança é construída no imaginário dos seus clientes, por meio de posicionamento de marca, qualidade, propaganda, toda a característica capaz de fazer o cliente lembrar da marca. A empresa possui uma grande vantagem competitiva que é seu tempo de mercado, uma empresa com mais de 30 anos de mercado que ainda continua relevante no cenário regional, em relação a seus concorrentes possui certificações com ISO 9001, que mostra para seu consumidor a qualidade dos produtos e seu diferencial.

3.2.6 Concorrência

A concorrência é um dos principais fatores que influenciam as estratégias de uma organização. Ela estimula a inovação, melhora a qualidade dos produtos e serviços e pode levar as empresas a se adaptarem para atender melhor às necessidades dos consumidores. A análise da concorrência é essencial para entender as forças do mercado e identificar oportunidades e ameaças.

Como afirma Kotler (2012, p, 25) "a concorrência não é apenas um desafio, mas uma oportunidade para as empresas aprimorarem suas estratégias, inovarem e oferecerem mais valor ao cliente, criando assim uma vantagem competitiva sustentável."

A concorrência força qualquer organização a sair da sua zona de conforto, faz com que busque aprimoramento, é necessário estudar e buscar melhores resultados, em relação a esses aspectos a concorrência se torna muito positiva.

De acordo com a entrevista com os gestores, a empresa possui liderança regional, sendo seu principal concorrente a ElmaChips. Quando avaliamos o cenário regional onde a empresa está inserida vemos que outras marcas também regionais não conseguem ter o mesmo desempenho de relevância e presença no mercado, em uma avaliação da própria organização coloca-se como



concorrente direta de seus produtos os salgadinhos ElmaChips, que não são regionais, porém dentro do mercado onde a organização está inserida é sua principal concorrente.

3.2.7 Principais fornecedores

Os principais fornecedores desempenham um papel crucial na cadeia de valor de uma organização, pois são responsáveis por fornecer os recursos essenciais para a produção de bens e serviços. Estabelecer boas relações com esses fornecedores é fundamental para garantir a qualidade, pontualidade e custos competitivos.

Como destaca Porter (1985, p 26) "os fornecedores são uma fonte importante de vantagem competitiva, pois a capacidade de uma empresa em negociar melhores termos e garantir fornecimentos de alta qualidade pode ser decisiva para o sucesso no mercado."

Assim como os principais clientes, os fornecedores também são parceiros estratégicos para a organização, tendo papel chave no diferencial apresentado pela empresa em seus produtos, uma vez que a matéria prima é onde tudo começa. Segundo a entrevista com os gestores, seus principais fornecedores criaram com a organização uma relação de parceria muito importante para o desenvolvimento de sua marca no mercado com a fornecedora Ruplast, responsável pela confecção das embalagens de todos os produtos da empresa, e também com a fornecedora Duas Rodas, responsável pelo fornecimento de aromas dos produtos produzidos, relações essas muito importantes e ligadas a qualidade dos produtos, uma por permitir a qualidade do sabor muito importante no segmento alimentício e outra responsável pela percepção visual do cliente em relação às embalagens confeccionadas.

4. PROPOSTA E MELHORIA

A ferramenta 5W2H auxilia no diagnóstico organizacional, pois oferece uma abordagem estruturada para identificar necessidades, problemas e oportunidades de melhoria dentro de uma organização. De acordo com SEBRAE (2008), a sigla 5W2H vem do inglês formada pelas iniciais de sete campos que, em português, são elas: 5W: What (o que será feito?); Why (por que será feito?); Where (onde será feito?); When (quando?); Who (por quem será feito?); 2H: How (como será feito?); How much (quanto vai custar?).

O ramo alimentício é fundamental para a sociedade, garantindo a alimentação de todos e impulsionando a economia. Este setor de alimentos se destaca por ser uma indústria que gera empregos, promove a inovação e atende a necessidades básicas. A importância do ramo alimentício também se estende à saúde pública, com a crescente demanda por alimentos saudáveis e sustentáveis.

O Quadro 01, informa uma proposta de melhoria, que visa demonstrar possíveis soluções dos problemas propostos ao longo do diagnóstico. A proposta em si está relacionada a questão do marketing da empresa.



Quadro 01: 5w2h da AMMAC

O QUÊ?	POR QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	COMO?	QUANTO?
Programa de treinamento voltado a área de marketing	Melhorar a familiaridade e oportunidades comerciais, por conta da necessidade de reconhecimento.	Gestor de Recursos Humanos	Início: 10/10/2025 Fim: 10/12/2025	Sala de treinamento e de modo online	Treinamentos presenciais e on-line com materiais didáticos	Sem valor financeira diretamente agregado
Programas de assistência ao colaborador	Reduzir fadiga mental e aumentar concentração	Gestor de Recursos Humanos	Início: 10/10/2025 Fim: 10/12/2025	Linha de produção	Planejar pausas curtas e frequentes, monitorar cumprimento	Sem valor financeira diretamente agregado

Fonte: O AUTOR (2025)

5. CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

A empresa AMMAC, após um diagnóstico organizacional, demonstra um forte potencial de crescimento, com destaque para a sua equipe talentosa e o bom relacionamento com os clientes. No entanto, a empresa precisa investir em tecnologia para otimizar os processos e melhorar a comunicação interna. Recomenda-se a implementação de um programa de treinamento para a equipe, a criação de um sistema de gestão de informações e a adoção de práticas de gestão mais modernas. Com essas mudanças, a empresa AMMAC poderá alcançar seus objetivos de forma mais eficiente e sustentável, alinhando-se com a sua visão de futuro.

Para isso uma proposta apresentada com auxílio da ferramenta 5WH2, traz melhorias adequadas, visando o sucesso da instituição e levando em conta o diagnóstico organizacional, este relatório deve fornecer uma visão clara da situação atual da organização, permitindo que os gestores tomem decisões estratégicas mais informadas e eficazes. Propondo ações específicas para corrigir os pontos fracos e aproveitar ao máximo os pontos fortes, sugerindo mudanças na cultura organizacional, nos processos de trabalho, nas políticas da empresa e apresentando estratégias para alcançar os objetivos da empresa, como aumentar a produtividade, reduzir custos, melhorar a qualidade dos produtos/serviços.

Os capítulos divididos em quatro, demonstram os aspectos da empresa. Iniciando pela sua apresentação que informa, o segmento da empresa que é o ramo alimentício, demonstrando seus compromissos com objetivos e metas traçados de maneira clara, procurando atender o consumidor da melhor maneira. O segundo capítulo demonstra o perfil da organização, e com resultados gráficos relacionados a como se divide os colaboradores em suas diferentes características e apresentando suas tecnologias como ponto forte.

No capítulo três, seus aspectos organizacionais foram expostos, com a estrutura, processos e cultura que moldam o funcionamento da empresa, detalhando assim uma Análise interna e externa da instituição. O último capítulo propõe melhorias, com o auxílio do método 5W2H, focando na melhoria dos planejamentos e identificando suas necessidades.



InovaGest

Journal of Science,
Technology, Management
and Social Studies

CAPÍTULO II

RELATÓRIO DE IMPLEMENTAÇÃO



O presente artigo mostrará o processo de elaboração e implementação do projeto de intervenção, na qual será desenvolvido para ser implantado como um programa de treinamento voltado aos colaboradores da organização, a iniciativa de um programa de treinamento acontece seguindo informações coletadas anteriormente, que servirão de base para que o conteúdo programático seja desenvolvido, o levantamento anterior traz à tona uma relação deficitária nos processos do setor de marketing da organização.

A proposta trazida buscará desenvolver competências na qual atualmente o setor encontra barreiras para a sua atuação, como a fidelização de clientes, na qual buscará o desenvolvimento de competências relacionadas a estratégias de venda e também desenvolver o planejamento de mídias sociais para a organização, tais assuntos irão se conectar para juntos fortalecer a captação e relacionamento com seus clientes.

O objetivo com a conexão desses conteúdos será dar uma nova visão para os profissionais na hora de lidar com barreiras no seu dia a dia de trabalho, ampliar o nível de conhecimento dos colaboradores trará para o setor a possibilidade de delegar mais funções para seus membros, uma vez que o líder poderá delegar mais funções e com isso trabalhar a autonomia do setor, elevando a dinâmica de trabalho.

Com isso o objetivo se torna direto, de forma macro o programa irá auxiliar na relação de como novas oportunidades de vendas podem surgir, com o objetivo de captar mais leads através de mídias sociais e após isso trabalhará com micro objetivos focados na relação individual com cada cliente captado, abordando formas de atendimento, interações em redes sociais, implementação de novas tendências do mercado e como trabalhar a fidelização a organização. Esses objetivos em conjunto ajudarão a ampliar a carteira de clientes da empresa, uma vez que irá focar em captar e manter os clientes ativos e interagindo com a organização, isso a longo prazo trará uma base sólida de cliente para futuros projetos, como ampliação de portfólio, expansão da marca e mudanças em seus produtos, que terão resultados mais previsíveis uma vez que a empresa cultivar uma base de cliente fiel ao seu ambiente de atuação.

O trabalho irá apresentar uma estrutura que terá uma fundamentação teórica com base em autores como Kotler e Keller, na qual expressam o conceito da administração de marketing, mostrando referências sobre a finalidade do marketing e qual seu papel dentro de uma organização, isso para desenvolver um conteúdo que fundamente a proposta de melhoria dentro da teoria acadêmica, a estrutura também será desenvolvida por meio de ferramentas que auxiliam a melhoria contínua de processos, utilizando ferramentas como o ciclo PDCA na qual irá abordar o conteúdo do planejamento do projeto, suas fases iniciais como metas propostas, diagrama das áreas envolvidas e tempo requerido para implantação, seu desenvolvimento utilizando a ferramenta do 5W2H, afim de categorizar e detalhar as etapas do processo de melhoria proposta, além de suas etapas de checagem e ação do programa.

Após salientar a estrutura na qual o trabalho irá se firmar, podemos justificar a proposta de melhoria como um programa de treinamento voltado para a capacitação dos colaboradores da área de marketing, tal proposta irá se desenvolver afim de capacitar e atualizar os colaboradores em relação a novas técnicas e abordagens para o processo cotidiano do setor, terá o objetivo de manter a organização competitiva em um segmento de mercado tão concorrido como é o setor de comércio, na qual a imagem de uma organização e seu tratamento com cliente deve demandar bastante atenção.

Os treinamentos irão ser desenvolvidos por meio de plataformas digitais que atualmente trazem uma comodidade muito relevante no aspecto de capacitação dentro das organizações, acredita-se que dessa forma futuros levantamentos sobre a qualidade do serviço prestado pelo setor serão



positivos se o conhecimento que irão abordar nos treinamentos for integrado ao dia a dia das funções do setor.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O projeto de melhoria será aplicado na área de marketing, levando em consideração resultados levantados anteriormente com pesquisas internas na instituição, por meio de formulários de opinião, questionários sobre setores e avaliações da empresa na qual foram aplicados a colaboradores afim de chegar a resultados qualitativos em áreas como gestão, posicionamento de marca e estrutura organizacional, com isso chegando a resultados que possibilitaram o desenvolvimento de melhorias para áreas citadas no levantamento por terem potencial de melhorias.

Segundo Kotler & Keller (2024, p,4) Marketing é a ciência que estuda o mercado, com objetivos de criar e entregar valor para satisfazer necessidades e ou desejos de um mercado consumidor. São usados produtos, serviços ou ideias que possam interessar aos consumidores, para isso é necessário criar uma estratégia definida que será utilizada nas vendas, comunicações e no desenvolvimento do negócio.

A finalidade do marketing é criar valor e chamar a atenção do cliente, gerando relacionamentos lucrativos para ambas as partes, as atividades de um gestor de marketing abrange diversas atividades, desde o estudo de mercado, a definição de uma estratégia de posicionamento de mercado, publicidade, propaganda e técnicas de vendas, assim como na gestão de relacionamento com os clientes, que constituem uma área relativamente importante em qualquer empresa e exigem métodos e técnicas eficientes para uma equipe segundo o autor Kotler & Keller (2012, p,5)

Além disso, os potenciais clientes também são uma área de estudo a ser levada em consideração, pois, não basta confiar na base estabelecida para garantir a sustentabilidade financeira da empresa, tem de haver um esforço contínuo para não perder os clientes atuais e manter a atratividade de novos clientes segundo o autor Kotler & Keller (2012, p,5).

Por fim, mais um objetivo do marketing é educar o mercado e os consumidores sobre as soluções oferecidas pela empresa, principalmente quando se vende um produto ou solução considerada complexa segundo o autor Kotler & Keller (2012, p,5).

Marketing é o processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros. (PHILIP KOTLER 2000, p. 30)

O marketing é a ferramenta usada para chamar a atenção do mercado para a empresa, o autor frisa isso quando cita os processos que decorrem após o marketing, o que coloca seus processos como algo fundamental para transmitir a identidade de um produto e marca, além de gerar visibilidade para todo processo ali compartilhado.

1.1 Posicionamento De Mercado

É a forma como uma empresa buscar ocupar um lugar específico na mente dos consumidores em relação aos seus concorrentes, é a estratégia de definir como a marca, produtos ou serviço



será percebido pelo público – alvo. Isso envolve criar uma identidade única e diferenciada, comunicando seus valores e diferenciais de forma eficaz Kotler & Keller (2012, p.6,7).

Nesse sentido, podemos dizer que o posicionamento de mercado é a forma pela qual os produtos ou serviços de uma marca surgem como um referencial na mente dos consumidores que ela deseja alcançar Kotler & Keller (2012, p.6,7).

Portanto, de modo geral, podemos dizer que: posicionamento de mercado = segmentação + diferenciação.

Em um mercado altamente competitivo como o atual, o posicionamento de mercado é fundamental para as empresas que querem prosperar. Ele garante, afinal, que o seu produto ou serviço se destaque frente à concorrência Kotler & Keller (2012, p.6,7).

“Segundo Kotler e Keller (2012, p. 305), “posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo”.

O posicionamento é um elemento fundamental para todo o processo do marketing, através dele a empresa tem uma base para criar toda a estratégia para transmitir a importância de seu produto ou serviço, por meio do seu diferencial competitivo a empresa cria uma posição no mercado, com foco no seu segmento e nas estratégias definidas para se manter no pensamento do seu público-alvo.

1.2 SEGMENTAÇÃO EFICAZ

Um dos pilares do sucesso de um bom posicionamento de mercado é delimitar bem o processo de segmentação. Com isso, você garante que o seu produto ou serviço chegue aos consumidores certos Kotler & Keller (2012, p.8,9).

É aquele ditado “quem tenta agradar todo mundo, não agrada ninguém”. A empresa precisa entender seu público-alvo e se posicionar de forma que atenda as necessidades e desejos dos mesmos.

“Segmentação de mercado é o ato de dividir um mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades e respostas” Kotler (1992, p. 257)

O momento na qual a empresa define qual segmento seu produto ou serviço se encaixa é importantíssimo na escala de etapas do marketing, através de pesquisas de mercado e estudos aprofundados sobre seu nicho de mercado a empresa começa a definir onde sua marca se encaixa no mercado, tudo isso pois cada vez mais o mercado vai se tornando dividido em nichos específicos, o modelo de negócio na qual se tentava vender para todo mundo está ficando cada vez mais ultrapassado, as empresas perceberam que é muito mais lucrativo e assertivo focar seus esforços para um público que tende a ter preferência pelo seu produto do que oferecer seu produto a uma grande parcela, gastando muito recurso e tempo para que no final do processo apenas uma pequena porcentagem se converta em compras.

1.2.1 Fidelidade do cliente

Em um mundo de negócios competitivo como o de hoje, ter um cliente fidelizado garante o marketing boca a boca e a divulgação da sua empresa para outras pessoas essencialmente por



lealdade à marca. Além da boa comunicação com os consumidores e posicionamento de mercado, essa lealdade é conquistada com um bom investimento em conteúdos e suporte pós-vendas, que tornam a experiência do cliente com a marca encantadora, incentivando sua promoção natural, ou seja, o processo de fidelização do cliente consiste em garantir que os clientes atuais não troquem a empresa por outra concorrente positivas a outros clientes. Assim, fidelizar é conquistar e manter a preferência do cliente na empresa Kotler & Keller (2012, p.12).

Os principais benefícios da fidelidade de clientes são o barateamento de reter clientes do que prospectar novos, a satisfação do cliente com a marca e a ajuda do cliente na previsibilidade do fluxo de caixa da empresa, além de ser algo importante para toda empresa. Podemos fidelizar nossos clientes com alguns benéficos:

Cashback: o consumidor compra em um estabelecimento e recebe de volta parte do valor gasto. Nesse caso, alguns programas permitem que o consumidor retire o dinheiro para usar em qualquer outro lugar e em outros só é possível o consumidor usar o cashback apenas na mesma loja ou rede Kotler & Keller (2012, p.12).

Milhas: é um programa de fidelidade oferecido por companhias aéreas ou cartões de crédito. Ao se cadastrar, o cliente acumula pontos todas as vezes que viaja em voos da empresa, e esses pontos são convertidos em passagens, prêmios, bônus extras e outros prêmios disponibilizados pelas companhias Kotler & Keller (2012, p.12).

Cartão fidelidade magnético: são cartões de fidelização em que o sistema funciona de forma a que, os clientes que tenham o cartão magnético, consumam num estabelecimento e no momento do pagamento são contabilizados os pontos Kotler & Keller (2012, p.12).

Cartão carimbo: toda vez que um cliente adquire um produto ou serviço de uma empresa, o cartão é carimbado e, ao atingir uma quantidade de compras, é aplicado o bônus, que varia de produtos gratuitos a prêmios diversos Kotler & Keller (2012, p.12).

Softwares de fidelização: é uma forma mais moderna e prática de fidelizar, em que o cliente informa o CPF após a compra no estabelecimento. Ao atingir a pontuação, o próprio software envia um e-mail ou SMS para informar ao cliente que ele possui pontos suficientes que podem ser trocados por prêmios Kotler & Keller (2012, p.12).

“Conquistar um novo cliente pode custar de cinco a sete vezes mais do que manter um atual satisfeito”, evidenciando que investimentos em fidelização são mais econômicos e estratégicos do que esforços apenas voltados à prospecção (Kotler; Keller, 2012, p. 138).

Após todo o processo do marketing, criação de estratégias, posicionamento de marca, o encaixe em um nicho de mercado e suas propagandas, vem um processo muito importante para garantir a saúde a longo prazo da organização, o processo de fidelizar os clientes conquistados. A experiência do cliente é fundamental para definir se ele voltará a comprar seu produto, e mais ainda, se ele irá indicar seu produto para outras pessoas, isso acontecer depende do suporte que o cliente recebe da organização, seja para a resolução de problemas pós-venda ou para manter uma proximidade mesmo após a venda já ter sido concretizada.

Mesmo como os avanços da tecnologias e os mercados se atualizarem cada vez mais rápido, o marketing boca a boca ainda é peça fundamental para a captação de novos leads, é uma propaganda que não gera custo algum para a organização e garante que o possível novo cliente já chegue com boas referências sobre a empresa por ter sido indicado por alguém que ele conhece, isso no mercado é imensurável visto que é muito mais caro para a organização captar um cliente novo do que realizar a manutenção do relacionamento com um cliente já fidelizado.



1.2.2 Satisfação do Clientes

A satisfação dos clientes é a medida de quão bem um produto ou serviço atende ou supera as expectativas do consumidor após uma interação com uma empresa. É um indicador crucial para medir a saúde de um negócio, influenciando a lealdade, a repetição de compras e a reputação da marca. Para avaliar a satisfação, as empresas utilizam pesquisas para coletar feedback e identificar áreas de melhoria, como o atendimento, a qualidade dos produtos e o tempo de entrega. Oferecer um produto extremamente sofisticado já não é mais algo que vá garantir a satisfação do cliente ou sua fidelidade à marca. Isso ocorre porque o comportamento do consumidor mudou e, para que os negócios deem certo, é preciso investir em atendimento e na experiência de quem compra, por outro lado, se a satisfação do cliente está baixa, isso quer dizer que o consumidor não teve suas expectativas contempladas – seja pelo atendimento, seja pelo produto ou serviço comprado. E isso pode prejudicar muito a sua reputação de marca (KOTLER; KELLER, 2012, p, 135).

A satisfação é entendida como um estado mental que se produz pela otimização da retroalimentação cerebral. Diferentes regiões do cérebro compensam o seu potencial energético e conferem a sensação de plenitude (KOTLER; KELLER, 2012, p, 135).

Ao alcançar a satisfação, o funcionamento mental do ser humano encontra-se em harmonia. A satisfação contribui para a felicidade ao passo que, pelo contrário, a insatisfação causa sofrimento (KOTLER; KELLER, 2012, p, 135).

A satisfação do cliente é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho percebido de um produto em relação às expectativas do comprador. (KOTLER; KELLER, 2012, p, 135)

Atualmente as organizações se preocupam muito em captar o feedback dos seus clientes, isso não é somente ao protocolar, é importantíssimo para se ter noção do quanto seus produtos ou serviços estão agradando o consumidor final, por meio de pesquisas de satisfação as empresas conseguem mensurar seus erros e acertos, o que lhes dá informações para que suas estratégias possam ser revistas e reformuladas, hoje mídias sociais também são muito usadas para se ter uma visão de como a reputação da empresa está no mercado, os consumidores cada vez mais usam essas ferramentas para interagir com as marcas por meio de comentários de posts, o que é muito bom para a empresa quando se existe uma visão positivas de sua marca, pois cria engajamento, por outro lado se as interações forem negativas acabam influenciando o público-alvo a se afastar, isso acontece pois da mesma maneira que o comentário positivo cria o sentimento de prazer e curiosidade nos consumidores, o comentário negativo cria um sentimento de desapontamento (KOTLER; KELLER, 2012, p, 135).

A satisfação do cliente reflete se suas expectativas foram atendidas ou superadas, influenciando diretamente a fidelidade e a reputação da marca. Investir em atendimento, qualidade e experiência de compra é essencial para manter clientes leais e garantir o sucesso sustentável do negócio (KOTLER; KELLER, 2012, p, 135).

Neste panorama a há necessidade de ultizar a ferramenta do ciclo Pdca que se apresenta idealmente como um método de gestão para garantir processor e eficiência operacional

Vieira Filho (2011, p. 45). Afirmam que o ciclo PDCA é uma ferramenta essencial para a melhoria contínua, pois permite a identificação e resolução sistemática de problemas, promovendo a eficiência operacional e a qualidade dos processos organizacionais, 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.

Segundo Cristiane Hess (2021, p 75) o Ciclo PDCA, uma ferramenta de gestão, foi concebido como um processo cíclico e de fácil compreensão, com o objetivo de simplificar a melhoria contínua. 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 a causa raiz do problema para isso e necessário a utilização de outras ferramentas de gestão como Diagrama de Ishikawa, os 5 Porquês, Diagrama de Pareto, análise de Causa-Raiz (RCA). Após são definidos os objetivos e as metas a serem alcançados. Além disso, é detalhado como o processo ocorrerá e quais pessoas ou equipes serão responsáveis por cada atividade (Cristiane Hess 2021, p 76).

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 (Cristiane Hess 2021, p 77).

Logo após, vem o Check (Verificar). Nesta fase, os resultados são avaliados para determinar se os objetivos e metas foram alcançados. 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 (Cristiane Hess 2021, p 77).

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 Empresa Ammac, onde poderemos aplicá-la e analisar a sua eficiência quanto as melhorias propostas.

2. PLANEJAMENTO (PLAN)

O treinamento da AMMAC será desenvolvido de forma estruturada, combinando momentos teóricos e práticos com foco no aperfeiçoamento do relacionamento com o cliente. Os colaboradores participarão de atividades que envolvem aulas expositivas, estudos de casos, simulações de atendimento e exercícios de comunicação, permitindo a aplicação prática dos conceitos aprendidos. Haverá também sessões de feedback contínuo, avaliações de desempenho e acompanhamento do progresso individual, garantindo que cada participante compreenda e aplique as técnicas de atendimento, resolução de conflitos e boas práticas de relacionamento.



Dessa forma, o treinamento que será online busca não apenas capacitar os colaboradores, mas também fortalecer a experiência do cliente e a eficiência dos processos internos da empresa.

A sessão de planejamento do programa de treinamento da AMMAC visa estruturar as etapas voltadas ao aprimoramento do relacionamento com o cliente pelos colaboradores. Serão utilizados cronogramas para organizar as atividades, definidas metas claras e mensuráveis, elaborados diagramas de fluxo para demonstrar os processos e criada uma linha do tempo para acompanhar a sequência das etapas.

Treinamento combinará teoria e prática, incluindo técnicas de comunicação, atendimento, resolução de conflitos e boas práticas de relacionamento. Atividades, simulações e avaliações permitirão o acompanhamento contínuo do progresso dos colaboradores, garantindo a aplicação efetiva dos conceitos e a melhoria da experiência do cliente, alinhando os resultados aos objetivos da AMMAC, para o programa de treinamento da AMMAC voltado ao relacionamento com o cliente, podemos definir metas claras e mensuráveis assim:

Capacitação dos colaboradores: 100% dos colaboradores do setor de atendimento concluírem o treinamento dentro do período estabelecido.

Aplicação prática: Garantir que os colaboradores consigam aplicar as estratégias de vendas e atração de clientes em seu cotidiano.

Pesquisa de satisfação e feedback dos colaboradores: Após período de treinamento e aplicação na prática, realizar uma pesquisa de satisfação com os colaboradores, a fim de medir por meio de reuniões de feedback a aceitação dos treinamentos internamente.

O fluxo do processo de treinamento da AMMAC é estruturado de forma a garantir que os colaboradores desenvolvam competências essenciais para o relacionamento com o cliente, de maneira organizada e eficiente. Inicialmente, ocorre a etapa de planejamento, onde são definidas as metas, os conteúdos a serem abordados e os recursos necessários.

Em seguida, é realizado desenvolvimento e aplicação do treinamento, incluindo aulas teóricas, práticas e atividades de simulação. Após essa etapa, os participantes passam por avaliação e feedback, permitindo identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Por fim, o processo contempla a implementação prática no ambiente de trabalho e o acompanhamento contínuo, garantindo que os conhecimentos adquiridos sejam aplicados de forma consistente e que o desempenho seja monitorado ao longo do tempo. Esse fluxo assegura que o treinamento seja contínuo, objetivo e alinhado às metas estratégicas da empresa.

A linha do tempo do processo de treinamento da AMMAC organiza de forma estruturada todas as etapas que os colaboradores deverão seguir para aprimorar suas habilidades no relacionamento com o cliente. Ela inicia com a fase de planejamento, em que são definidos os objetivos, metas e conteúdo a serem abordados, seguindo para a etapa de execução, na qual os participantes recebem o treinamento por meio de aulas teóricas, e dinâmicas online. Em seguida, ocorre a fase de acompanhamento, em que o desempenho dos colaboradores é monitorado e avaliados indicadores de evolução. Por fim, há a etapa de feedback e ajustes, onde os resultados obtidos são

Analizados e possíveis melhorias no treinamento são implementadas, garantindo um ciclo contínuo de desenvolvimento e eficiência. Essa linha do tempo permite uma visão clara do progresso, facilita o cumprimento de prazos e assegura que todos os envolvidos estejam alinhados com os objetivos da AMMAC.



Quadro 01: Cronograma

Cronograma do Processo de Treinamento Ammac		
Etapa	Atividades Principais	Período
Planejamento e Preparação	<ul style="list-style-type: none">Definição dos objetivos do treinamento.Identificação dos colaboradores participantes.	29/09 a 03/10
Conteúdo e Materiais	<ul style="list-style-type: none">Busca por cursos e conteúdos nas áreas de melhoria apontadas.Divisão dos cursos entre colaboradores	06/10 a 10/10
Execução dos Treinamentos	<ul style="list-style-type: none">Execução dos treinamentos planejadosRealização de atividades práticas e teóricas	13/10 a 24/10
Avaliação e Feedback	<ul style="list-style-type: none">Aplicação de pesquisa de satisfação sobre os cursos realizadosReunião de feedback com colaboradores para identificar utilidade e melhorias.	25/10 a 31/10

FLUXO DE PROCESSO DO TREINAMENTO AMMAC

```
graph LR; A[Planejamento] --> B[Elaboração de Conteúdo]; B --> C[Capacitação]; C --> D[Monitoramento e Feedback]; D --> E[Avaliação]
```

PLANEJAMENTO Definir os objetivos, público-alvo e recursos necessários para o treinamento.	ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO Criar materiais de treinamento relevantes e apropriados.	CAPACITAÇÃO Realizar as sessões de treinamento com os participantes.	MONITORAMENTO E FEEDBACK Acompanhar o progresso e fornecer feedback contínuo.	AVALIAÇÃO Avaliar a eficácia do treinamento e identificar melhorias necessárias.
--	---	--	---	--

Fonte: O AUTOR (2025)

3. DESENVOLVIMENTO (DO)

Para uma organização e detalhar ações dentro de uma empresa, e fundamental utilizar ferramentas de gestão que permitam clareza e planejamento.

“O 5W2H é uma ferramenta prática e objetiva que auxilia empresas a detalharem de forma clara as ações, os responsáveis, os recursos e os prazos necessários para atingir seus objetivos



organizacionais” (SEBRAE, 2025). Dessa forma, a aplicação do 5W2H facilita o acompanhamento das atividades, garantindo maior organização e eficiência na execução das tarefas.

O projeto de treinamento será desenvolvido utilizando a ferramenta 5W2H, para que as ações sejam dadas e apresentadas de forma clara, segundo Cristiane Hess (2021, p 75), uma forma simples de planejar as ações operacionais, o 5W2H consiste na formatação de um plano respondendo as seguintes questões: Quadro 02: O (que?), (Por quê?), (Onde?), (Quando?), (Quem?), (Como?).

O QUÊ?	POR QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	COMO?	QUANTO?
Programa de treinamento em estratégia de vendas e conteúdo para mídias sociais.	Melhorar a atração de clientes qualificados e técnicas de como ganhar seguidores e criar engajamento.	Colaborador responsável pelo setor de marketing e mídias sociais.	A partir de 06/10	Plataformas de cursos Conquer Business School e Cursos e gerenciamento de redes mLabs	Por meio de computador disponibilizado o pela própria empresa	Plataforma disponibiliza o curso de forma gratuita
Capacitação dos colaboradores	Melhorar as técnicas de trabalho presentes no setor	Colaborador responsável pelo setor de marketing e mídias sociais.	Por meio dos aparelhos já oferecidos pela empresa	Durante os treinamentos	Atraves dos cursos oferecidos nas plataformas online	Sem custo

A ferramenta 5W2H foi utilizada para demonstrar como o programa de treinamento foi desenvolvido dentro da organização. Os cursos de curta duração foram utilizados para que fossem apresentadas novas visões e mecanismos de trabalho para o setor de marketing, cursos como "A ciência e a estratégia das vendas" ajudam a desenvolver a atração e qualificação de novos clientes, desenvolvendo estratégias de como encontrar e selecionar clientes mais promissores para a organização.

Já cursos como o de Planejamento de conteúdo para mídias sociais auxilia a programática já abordada no desenvolvimento da atração e qualificação vista anteriormente, enquanto um curso auxilia em como a organização deve se portar em mídias sociais para ter um planejamento e organização, o outro auxilia em como aproveitar oportunidades de obter esse possível cliente alcançado. Os cursos são oferecidos de forma gratuita por meio de plataformas online, que facilitam o desenvolvimento e aplicação por parte da organização por ser mais flexível na dinâmica da rotina de trabalho.

Realizar as metas do cronograma é fundamental para o sucesso do treinamento, pois é por meio delas que conseguimos medir o quanto foi aproveitado, capacitar os colaboradores, estimular a aplicação do conhecimento e principalmente colher os feedbacks necessários para aprimorar futuros processos.



4 CHECAGEM (CHECK)

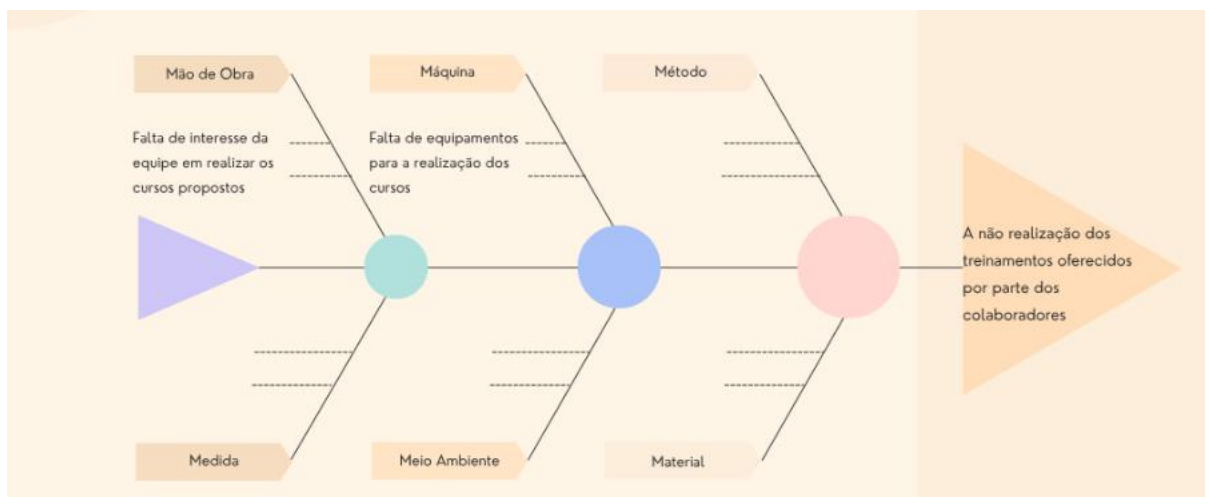
Quadro 03: Checagem

FOLHA DE VERIFICAÇÃO			
Meta 1. A não realização dos treinamentos oferecidos por parte dos colaboradores			
ITEM	Causas	Ações tomadas	Observação
1.1	Falta de interesse da equipe em realizar os cursos propostos	Avaliação periódica do avanço da equipe nos treinamentos	
1.2	Falta de equipamentos para a realização dos cursos	Adaptar o cronograma afim de flexibilizar o período de finalização	
Meta 2. A não aplicação das estratégias aprendidas no cotidiano de trabalho			
ITEM	Causas	Ações tomadas	Observação
2.1	Falta de abertura para mudanças dentro do setor	Apresentação de plano de melhoria com base no que foi aprendido	
2.2	A não adaptação do setor a novos processos	Iniciativas de adaptação do conhecimento na prática do setor	
Meta 3. Não realização de pesquisa de satisfação e feedback			
ITEM	Causas	Ações tomadas	Observação
3.1	Demora na realização na coleta de feedback por parte do gestor	Estabelecer um prazo após o término do treinamento para receber os feedbacks	
3.2	Não ser levada em consideração as sugestões para futuros treinamentos	Implementar análise posteriores aos feedbacks para saber da capacidade de possíveis melhorias	

Fonte: O AUTOR (2025)

5 AÇÃO (ACT)

Meta 1.

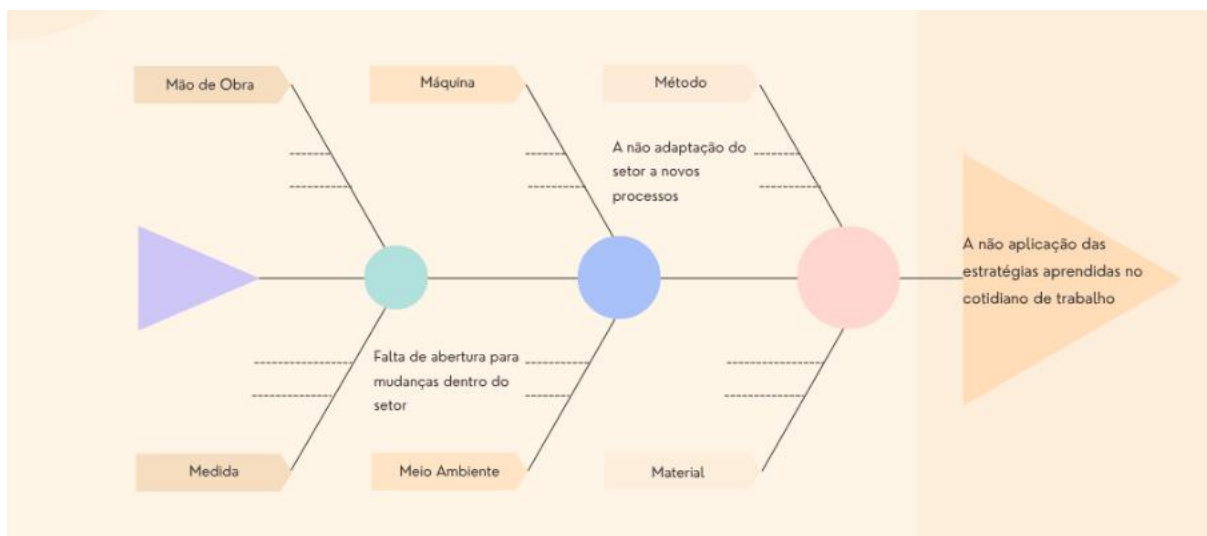


A não realização dos treinamentos propostos tem relação direta com os tópicos apresentados no gráfico acima, onde podemos observar que as causas fundamentais para essa não realização se torna a falta de interesse dos colaboradores que pode ser ou não diretamente ligada com a segunda causa, que seria a falta de equipamentos adequados para a realização dos cursos. Podemos citar maquinário adequado como a disponibilidade de bons computadores ou até de



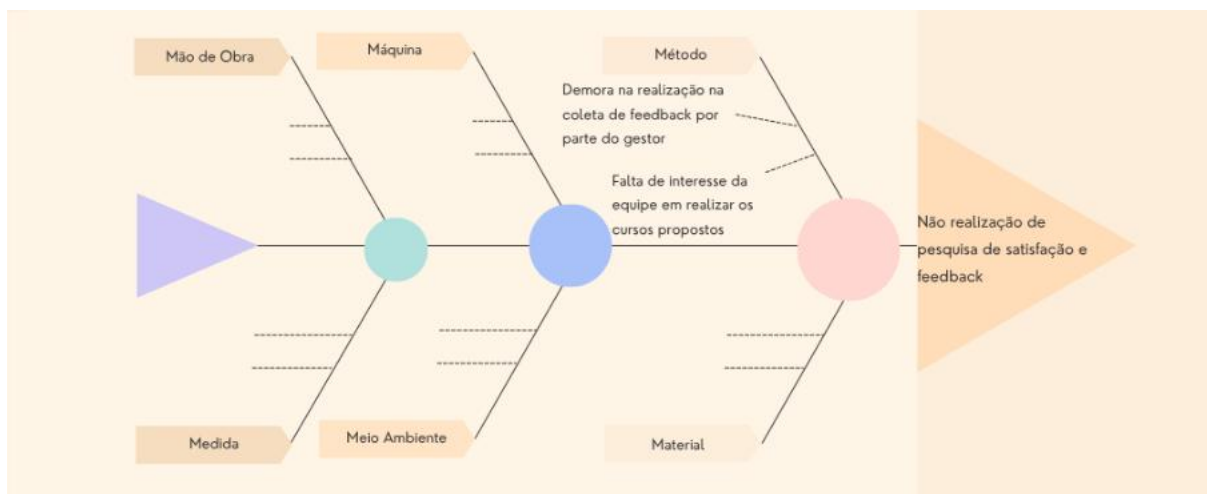
uma estrutura da organização como mesa, cadeiras e salas com a finalidade de uso para tal atividade.

Meta 2.



A não aplicação das estratégias abordadas no treinamento pode ser um reflexo de uma falta de abertura para mudanças dentro da organização, uma barreira na qual uma vez superada pode vir a apresentar um novo desafio na segunda causa do problema, que seria a não adaptação do setor a novos processos implantados, o gráfico mostrar a relação dessas causas com áreas da organização ligadas ao método e ao meio ambiente organizacional

Meta 3.



A falta de uma pesquisa de satisfação para a coleta de feedback causa problemas como a falta de interesse da equipe em realizar programas de treinamentos propostos, isso é ligado



diretamente ao segundo problema causado pelo gestor responsável, as duas causas se ligam por fazerem parte da categoria método, ligado a processos na organização, o não interesse do gestor desencadeia o não interesse dos colaboradores.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo mostrar o desenvolvimento de um programa de treinamento para colaboradores, dar visibilidade para etapas do processo de planejamento, desenvolvimento e implementação.

O programa teve como proposta solucionar um problema estrutural no processo desenvolvido pelo setor de marketing ligado diretamente na relação da organização com seu cliente final, tinha como meta capacitar os colaboradores com o objetivo de desenvolver um novo ambiente de processos para lidar com os desafios da relação direta com os clientes, dito isso, com a implementação do programa de treinamento de forma online foi possível em curto espaço de tempo apresentar e capacitar os colaboradores com uma nova visão para se trabalhar o processo de interação com os clientes, novas formas de trabalhar a imagem da empresa e fidelizar seus leads por meio de técnicas apresentadas, com o desenvolvimento do conteúdo dos cursos foi possível para o setor aplicar de forma prática em suas rotinas de trabalho o que foi transmitido a eles nos treinamentos.

Uma dificuldade observada foi o curto espaço de tempo para os colaboradores acompanharem o conteúdo e desenvolvê-lo, porém, o que foi iniciado na organização com a implementação do programa de treinamentos pode fomentar uma cultura na organização de manter sempre os colaboradores ativos no que diz respeito à capacitação, incentivar que se mantenham sempre atualizados e implementar junto a isso um canal de feedback dos colaboradores, o que na organização do programa de treinamento foi proposto, indo além das metas propostas, futuramente com os treinamentos aplicados a organização pode criar mecanismos de medição de melhoria através do desenvolvimento de novos conhecimentos dos colaboradores.

Conclui-se que o programa desenvolveu de forma positiva os pontos deficitários encontrados no setor, e ainda pôde dentro do seu desenvolvimento identificar etapas que futuramente podem ser desenvolvidas de forma a melhorar ainda mais o processo na qual a organização já está empenhando seus esforços.

Para futuros trabalhos de melhoria a organização poderá estudar e desenvolver como uma nova proposta, investimentos voltados ao fortalecimento do nome da marca, tal abordagem de melhoria pode ser levada em consideração para continuar o que o atual programa de melhorias começou, visto que os colaboradores já possuem o conhecimento técnico abordado durante o programa de treinamentos. A organização poderá realizar investimentos em ações como propagandas de televisão para trabalhar o nome de seus produtos com o consumidor final, esta abordagem leva em consideração a primeira etapa do trabalho onde seus colaboradores, em resposta ao formulário de pesquisa, apontaram propagandas como um ponto a ser trabalhado pela organização. O desafio é ter a expertise para trabalhar de forma positiva o nome de sua marca para ter um maior posicionamento em seu setor de mercado.



REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. Elsevier, 2014, p. 98, 215.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Elsevier, 2014, p. 92.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. Elsevier, 2014, p. 180.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Elsevier, 2014, p. 128.

DRUCKER, Peter. **Desafios da Gestão no Século XXI**. Pioneira, 2002, p. 56.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**. HBR, 2001, p. 98.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de Informação Gerenciais**. Pearson, 2020, p. 66.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. Atlas, 2012, p. 87.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. Atlas, 2012, p. 135.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização e Métodos: Uma Abordagem Gerencial**. Atlas, 2016, p. 142.

PORTER, Michael. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Editora Campus, 2004, p. 112.

SEBRAE. **Classificação de Empresas por Porte**. 2021.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. Pearson, 2010, p. 25.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. Pearson, 2010, p. 210.



APÊNDICES

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

1. ROTEIRO DE ENTREVISTA

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL ROTEIRO DE ENTREVISA

EMPRESA: _____

PESQUISADOR: _____

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, 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 prevaletentes 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 um 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?



Fonte: (SILVA, 2009, p.16)

ANEXO 2 – PESQUISA DE DOCUMENTOS EXISTENTES DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

EMPRESA: //

DATA: 30/04/2011 **Pesquisador:** //

.PESQUISA DE DOCUMENTOS EXISTENTES

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PESQUISA EM DOCUMENTOS EXISTENTES

EMPRESA: _____

DATA: ___ / ___ / ___ **Pesquisador:** _____

DOCUMENTOS PARA PESQUISA	S I M	N Ã O	A C E S S O	Informações a coletar
1. Contrato Social				Razão da Empresa, CNPJ e outros
2. Listagem de funcionários				Quantitativo Masculino e Feminino
3. Manual da Qualidade				Políticas da qualidade
4. Site				Missão;visão;valores;histórico da empresa; políticas;Serviços;Natureza do negócio etc..
5. Manual de Diretrizes Administrativas				Políticas organizacionais



6. Organograma			Hierarquia organizacional
7. Fluxograma			Atividades desempenhadas
8. Planta da área Física da empresa			Dados do layouts
9. Circulares			Informações adicionais
10. Revistas			Dados atualizados e Histórico da Empresa
11. Folder			Produtos; serviços; missão, valores; histórico da empresa etc.

OBSERVAÇÕES GERAIS

Fonte: (SILVA, 2009, p.17)



ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL

EMPRESA //

COMPILAÇÃO DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL

EMPRESA X

QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO 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				



	1.9	Relacionamento com Governo				
	1.10	Relacionamento com Imprensa				
	1.12	Relacionamento com os sócios				
		TOTAL (Não Preencher)				
2. Re cur sos Hu ma no s	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. Má qui nas	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. Ma rke tin g	4.1	Conhecimento do mercado e dos concorrentes				
	4.2	Flexibilidade e negociações				
	4.3	Pós-venda				
	4.4	Tratamento de satisfação dos clientes				
	4.5	Reconhecimento no Mercado				
	4.6	Propaganda via rádio				
	4.7	Propaganda via Televisão				
	4.8	Propaganda via internet				
	4.9	Propaganda via folders				
	4.10	Posicionamento no Mercado				
	TOTAL (Não Preencher)					
5. Ma teri ais	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. Me io A	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 6.6 6.7	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)					
7.1 7.2 7.3 7.4 7.5 7.6 7.7 7.8 7.9 7.10	7.1	Circulação interna					
	7.2	Estacionamentos					
	7.3	Iluminação Interna					
	7.4	Limpeza e arrumação.					
	7.5	Infra-estrutura					
	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)						
8.1 8.2 8.3 8.4 8.5 8.6 8.7 8.8 Seq 8.9 8.10 8.11 8.12 8.13	8.1	Comunicação para clientes					
	8.2	Comunicação para Fornecedores					
	8.3	Comunicação para Governo					
	8.4	Comunicação para Imprensa					
	8.5	Comunicação entre Supervisores					
	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)						
9.1 9.2 9.3 9.4 9.5 9.6	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. Fi na nç as	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)