



**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**HUGO FREITAS DE MESQUITA**

**ESTRATÉGIAS DE SUCESSO ORGANIZACIONAL – ESTUDO DE  
CASO DA EMPRESA GMG SOLUÇÕES - SEGURANÇA E MEDICINA  
DO TRABALHO**

**VOLTA REDONDA  
2024**



**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**ESTRATÉGIAS DE SUCESSO ORGANIZACIONAL – ESTUDO DE  
CASO DA EMPRESA GMG SOLUÇÕES - SEGURANÇA E MEDICINA  
DO TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Administração do UniFOA como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Aluno: Hugo Freitas de Mesquita

Orientador: Profa. Dra. Salete Leone Ferreira

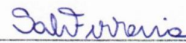
**VOLTA REDONDA  
2024**

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: ESTRATÉGIAS DE SUCESSO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA GMG SOLUÇÕES – SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO, elaborado por HUGO FREITAS DE MESQUITA, apresentado publicamente perante a Banca Avaliadora, como parte dos requisitos para conclusão do curso de Bacharelado em Administração.

Aprovada em 04 dezembro de 2024.

Banca Avaliadora:



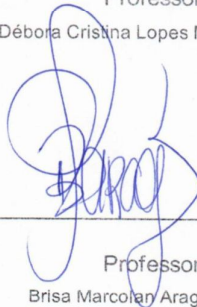
Professor Orientador

Salette Leone Ferreira (Doutora, UNIFOA)



Professor Avaliador

Débora Cristina Lopes Martins (Mestra, UNIFOA)



Professor Avaliador

Brisa Marcolan Aragão (Mestre, UNIFOA)

Com gratidão e amor decido este trabalho a todos que contribuíram na minha jornada, a minha esposa e filha. A minha querida e sábia Mãe e com muito orgulho ao meu querido Pai, que se encontra nos cuidados de DEUS.

Dedicatória ao meu Pai e Mestre

“A você, que foi meu guia e exemplo em cada etapa da minha jornada, meu eterno agradecimento. Seu amor, sabedoria e dedicação transformaram minha vida em uma caminhada de fé, aprendizado e conquistas. Como pai, você sempre me ensinou o valor da verdade e da humildade, sendo o alicerce do meu crescimento pessoal e cristão. Como mestre, me mostrou que o maior legado é cuidar das pessoas, e como empreendedor, me inspirou a buscar soluções que impactem positivamente o mundo ao meu redor. A sua capacidade de liderar com integridade, servir com generosidade e ensinar com paciência me orientou a viver com propósito, sempre respeitando e valorizando os outros. Cada passo que dei foi impulsionado pela sua fé, coragem e exemplo de vida. A sua dedicação o bem-estar das pessoas e ao sucesso e ideal que criou e cuidou de nossa família, será sempre para mim uma lição que levarei para sempre”.



Também dedico este trabalho a minha professora pela sua orientação, parceria, dedicação, paciência e profissionalismo. Todo o apoio e atenção dedicados a mim foram imprescindíveis.

Agradeço a Deus, aos meus familiares, a todos os companheiros que me abraçaram e aos mestres que me ensinaram.

## RESUMO

O cenário mercadológico contemporâneo é marcado pelo crescimento acelerado da demanda por serviços e pelo aumento da competitividade entre as organizações. Esse ambiente dinâmico exerce influência sobre estratégias que promovam vantagens competitivas e sustentáveis nos contextos organizacionais. Nesse sentido, a questão central desta pesquisa é: como estruturar uma estratégia empresarial que sustente a posição competitiva da organização no mercado? O estudo tem por objetivo geral apresentar as ações estratégicas mais significativas que auxiliaram a gestão da GMG Soluções na tomada de decisões. Os objetivos específicos incluem conceituar ferramentas de gestão e descrever sua contribuição para os resultados organizacionais. Utilizou-se de pesquisa bibliográfica e de estudo de Caso da empresa GMG Soluções. Com base neste estudo de caso, pode-se afirmar que a adoção de ferramentas de qualidade torna-se preponderante para empresas que almejam a melhoria contínua de seus processos internos. A adoção e integração das ferramentas de gestão analisadas — como a matriz BCG, o 5W2H, o ciclo PDCA e o Diagrama de Ishikawa — demonstram ser fundamentais para a estruturação de estratégias empresariais eficazes, capazes de sustentar e fortalecer a posição competitiva da empresa. A combinação dessas ferramentas, quando alinhada às competências e habilidades do empreendedor, torna-se um diferencial estratégico crucial para a adaptação às demandas do mercado e para a longevidade do negócio.

**Palavras-chave:** Estratégia. Sucesso Organizacional. Estudo de Caso.

## 1. INTRODUÇÃO

O cenário mercadológico contemporâneo é marcado pelo crescimento acelerado da demanda por serviços e pelo aumento da competitividade entre as organizações. Esse ambiente dinâmico exerce influência sobre estratégias que promovam vantagens competitivas e sustentáveis nos contextos organizacionais. Nesse âmbito, destaca-se o empreendedorismo, entendido como a realização de atividades econômicas de forma inovadora (Ruiz, 2019), com ênfase na gestão estratégica de negócios.

Antes de iniciar um novo empreendimento, primeiramente deve-se analisar as tendências que podem influenciar o desempenho futuro do negócio no mercado. Essa análise requer uma avaliação detalhada do contexto atual e dos principais fatores que podem assegurar a viabilidade financeira do empreendimento, alinhando-o às demandas do público-alvo (Dornelas, 2020). Nesse sentido, a questão central desta pesquisa é: como estruturar uma estratégia empresarial que sustente a posição competitiva da organização no mercado?

Acredita-se como hipótese que para estruturar uma estratégia empresarial que sustente a posição competitiva no mercado, é essencial utilizar ferramentas de gestão que auxiliem na análise e execução de estratégias. A matriz BCG permite avaliar o portfólio de produtos ou serviços, identificando aqueles com maior potencial de crescimento ou geração de receita. O 5W2H é útil para detalhar as ações estratégicas, definindo o quê, por quê, quem, quando, onde, como e quanto será necessário para implementá-las. O ciclo PDCA, contribui para a melhoria contínua dos processos, garantindo o acompanhamento e a correção de desvios no planejamento estratégico. Já o Diagrama de Ishikawa auxilia na identificação de causas-raiz de problemas, permitindo a implementação de soluções mais eficazes. A integração dessas ferramentas fornece uma abordagem estruturada para alcançar e manter a competitividade organizacional, quando alinhadas as habilidades e competências do empreendedor favorecem a manutenção e sucesso do negócio.

O tema em foco destaca a gestão da qualidade como um pilar essencial para uma empresa que se destaca no mercado. Portanto, parte-se do pressuposto de que o sucesso organizacional depende da adoção de ferramentas de qualidade, que são adquiridas por meio do conhecimento e aprimoramento contínuo dos empreendedores. Um mapeamento da performance da empresa, realizado através de

uma gestão focada no planejamento, é fundamental para o alcance dos resultados esperados (Zhu et al., 2017). Além disso, as ferramentas como BCG<sup>1</sup>, PDCA<sup>2</sup>, 5W2H<sup>3</sup> e Ishikawa (Diagrama de Causa e Efeito ou Diagrama de Espinha de Peixe), promovem a padronização dos serviços e facilitam a identificação e resolução dos problemas organizacionais.

Para responder à questão proposta utiliza-se de pesquisa bibliográfica e do estudo de caso de um grupo empresarial, denominado GMG SOLUÇÕES, que atua no segmento de medicina ocupacional e segurança do trabalho desde 2017. A empresa é composta por três áreas principais — medicina ocupacional/corporativa; segurança do trabalho e treinamentos; tecnologia e administração interna — contando com 18 colaboradores diretos e 10 indiretos, atendendo mais de 750 empresas conveniadas e aproximadamente 12 mil vidas/atendimentos.

O estudo tem por objetivo geral apresentar as ações estratégicas mais significativas que auxiliaram a gestão da GMG Soluções na tomada de decisões. Os objetivos específicos incluem conceituar ferramentas de gestão e descrever sua contribuição para os resultados organizacionais.

A relevância deste estudo reside em sua contribuição para o empreendedorismo local, oferecendo informações sobre estratégias que podem ser replicadas por outros gestores, além de identificar boas práticas de gestão que auxiliam na tomada de decisões. A pesquisa enriquece a literatura sobre gestão e empreendedorismo, demonstrando competências essenciais para enfrentar desafios do mercado. Ademais, oferece um caso concreto que pode ser analisado sob diferentes ângulos teóricos, fomentando novos estudos e discussões na área.

---

<sup>1</sup> BCG - Boston Consulting Group. É uma matriz que ajuda a analisar o portfólio de produtos ou unidades de negócio de uma empresa, classificando-os em quatro categorias: Estrela, Vaca Leiteira, Interrogação e Abacaxi, com base em seu crescimento e participação de mercado. (2018, p. 17) Disponível em:

[https://poisson.com.br/livros/individuais/gestao\\_tecnologia/Gestao\\_Tecnologia.pdf#page=15](https://poisson.com.br/livros/individuais/gestao_tecnologia/Gestao_Tecnologia.pdf#page=15). Acesso em: out. de 2024.

<sup>2</sup> PDCA – Plan-Do-Check-Act. É um ciclo de gestão que promove a melhoria contínua dos processos. Consiste nas etapas de Planejar, Executar, Verificar e Agir, permitindo ajustes constantes nas operações. (2020, p. 2). Disponível em: <https://eacademica.org/eacademica/article/view/10>. Acesso em: out. de 2024.

<sup>3</sup> 5W2H - É uma ferramenta de gerenciamento que ajuda a planejar e resolver problemas, respondendo a sete perguntas: What (o quê), Why (por quê), Where (onde), When (quando), Who (quem), How (como) e How much (quanto). Essa abordagem facilita a clareza e a organização de projetos. (2017, p. 14). Disponível em: <https://tede.ufam.edu.br/handle/tede/5909>. Acesso em: out. de 2024.

## 2. METODOLOGIA

A pesquisa é de natureza descritiva e utiliza uma abordagem bibliográfica, complementada por uma análise qualitativa mediante estudo de caso. O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa que pode ser aplicada em diversas áreas do conhecimento e se caracteriza em importante instrumento de investigação. Parte da investigação ativa em caso específico. Além das áreas médica, antropológica e psicológica, o estudo de caso tornou-se uma das principais abordagens qualitativas nas ciências humanas e sociais (Ventura, 2007). O tema proposto neste estudo busca relatar as ações iniciais da empresa GMG SOLUÇÕES do setor de medicina ocupacional, de Volta Redonda, RJ.

## 3.REFERENCIAL TEÓRICO

A partir da década de 1950, emergiu uma preocupação crescente com a gestão da qualidade, que introduziu uma nova filosofia gerencial baseada no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adaptados a uma nova realidade. Essa filosofia, conhecida como gestão da qualidade total, representou uma mudança significativa ao deslocar o foco da análise de produtos e serviços para a concepção de um sistema de qualidade integrado (Santos, *et al* 2013).

Assim, a qualidade deixou de ser vista apenas como aspecto do produto e responsabilidade restrita a um departamento específico. Passou a ser considerada uma questão que envolve toda a empresa, abrangendo todos os aspectos de suas operações (Santos, *et al* 2013).

A Gestão da Qualidade Total (GQT) representa uma alternativa para a reorientação gerencial nas organizações. Seus princípios fundamentais incluem: foco no cliente, trabalho em equipe que permeia toda a organização, tomada de decisões fundamentadas em fatos e dados, e a busca constante por soluções para problemas e pela redução de erros (Carvalho; Paladini, 2005, *apud*, Santos *et al*, 2013). Para se gerir com qualidade muitas ferramentas são utilizadas e neste estudo apresenta-se três delas: 5W2H, Matriz BCG, Ciclo PDCA.

### 3.1 Ferramentas de Gestão para Qualidade

Para alcançar a excelência organizacional, é necessário implementar um sistema de gestão eficaz, combinado com o desenvolvimento do capital humano, a alocação de recursos financeiros, a disponibilização de infraestrutura adequada e um controle rigoroso dos processos. Esse conjunto de fatores possibilita a padronização, essencial para a eficiência operacional. Nesse contexto, ferramentas de qualidade desempenham um papel fundamental. Dentre essas ferramentas, destaca-se o método 5W2H, que, segundo Nakagawa (2014), contribui significativamente para o aprimoramento dos processos organizacionais.

A ferramenta 5W2H é definida como um plano de ação que permite o mapeamento claro e estruturado das atividades a serem realizadas. Ela organiza as tarefas de forma objetiva, estabelecendo o que será feito, quem será o responsável, quando e onde as ações ocorrerão, por que são necessárias, em qual período de tempo serão executadas e qual será o custo envolvido (NAKAGAWA, 2014). Como mostra na Figura 1 a seguir.

Figura 1 – Método 5W2H

Método 5W2H			
5W	What	O que	O que será executado?
	Who	Quem	Quem irá executar?
	When	Quando	Quando será executado?
	Where	Onde	Onde será executado?
	Why	Porque	Porque será executado?
2H	How	Como	Como será executado?
	How much	Quanto custa	Quanto vai custar?

**Fonte:** Método do 5W2H

Disponível em: [https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Estrutura-da-ferramenta-5W2H\\_fig1\\_305399188](https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Estrutura-da-ferramenta-5W2H_fig1_305399188) Acesso out. 2024

O objetivo da ferramenta 5W2H é responder a sete perguntas essenciais para a execução de ações, sendo amplamente utilizada na gestão de projetos e em análises de negócios. Sua aplicação ajuda a eliminar possíveis dúvidas que possam surgir ao longo do processo, de maneira ágil e estratégica. Além disso, o 5W2H configura-se como um plano de ação, onde as atividades predefinidas são

desenvolvidas e apresentadas de forma clara, funcionando como um *checklist* (Polacinski,2012).

Outra ferramenta estratégica que contribui para a qualidade nas organizações é a Matriz BCG. De acordo com Hoss et al. (2012), ela é definida como uma estratégia de negócios, onde cada quadrante representa diferentes classificações de produtos com base em seu desempenho. A Matriz BCG, também conhecida como Matriz Crescimento-Participação, é uma ferramenta analítica que tem como objetivo classificar os produtos de uma empresa de acordo com seu potencial de lucro. Dessa forma, permite à organização analisar seu portfólio de produtos, promovendo uma distribuição mais eficiente de seus recursos (Kotler, 2000).

Figura 2 - Modelo de Portfólio Ideal de Produtos



Fonte: Silva (,2018) Matriz BCG

Disponível em: <https://epifaniamkt.com.br/blog/matriz-bcg-o-que-e-como-funciona-e-exemplos/>  
Acesso out. 2024

A Matriz BCG é uma ferramenta relevante por analisar a performance dos produtos e serviços oferecidos por uma empresa. Seu nome deriva da Boston Consulting Group (BCG), uma consultoria fundada por Bruce Henderson em 1970. A Matriz BCG tornou-se especialmente conhecida por sua capacidade de auxiliar na tomada de decisões estratégicas, focando na alocação eficiente de recursos e no equilíbrio do portfólio de produtos (Silva, 2018).

De acordo com Silva (2018), estudos recentes sobre a Matriz BCG destacam a classificação dos quadrantes, como o exemplo da "vaca leiteira", que representa os serviços ou produtos com alta participação no mercado, mas baixo crescimento.

Esses produtos ou serviços geram lucro consistente sem exigir grandes investimentos.

Por outro lado, o quadrante do "abacaxi" ou "mascote" simboliza produtos ou serviços com baixa margem de lucro, pouca contribuição para os resultados e um crescimento limitado. Não é rentável investir nesse tipo de produto, já que sua demanda é reduzida e o retorno financeiro é baixo.

A "estrela", por sua vez, representa os produtos e serviços com alta margem de lucro e grande potencial de crescimento, estando em alta no mercado. Já o quadrante da "interrogação" abrange produtos inovadores e com mercado promissor, mas que ainda não geram lucros expressivos, demandando maiores investimentos, especialmente em marketing e vendas, para que possam alcançar um crescimento sustentável (Silva, 2018).

A importância da Matriz BCG está justamente na sua capacidade de permitir que a empresa conheça melhor seu *portfólio* e planeje de forma mais estratégica suas vendas e a prestação de serviços (Silva, 2018).

A terceira sugestão de ferramenta para Gestão da qualidade das empresas é chamada Ciclo PDCA. A sigla PDCA significa "Plan, Do, Check, Act" (Planejar, Fazer, Verificar, Agir), e é amplamente utilizada como uma metodologia de gestão de processos e melhoria contínua.

O Ciclo PDCA é uma ferramenta estratégica que pode ser altamente útil quando o objetivo da organização é a prevenção de possíveis problemas, o controle e a melhoria contínua de processos e produtos, a formulação de novos planos ou até mesmo a adaptação às mudanças do ambiente. O nome deriva do conceito de "Plan, Do, Check, Act" (Planejar, Fazer, Verificar, Agir), referindo-se às etapas fundamentais desse ciclo (Bertanha, Braga, Mazier, 2020).

De acordo com Werkema (1995), o PDCA é uma metodologia que, quando adotada pelas empresas, auxilia no gerenciamento e manutenção dos processos e controles internos, com o propósito de garantir que as metas planejadas sejam alcançadas de forma eficaz. Por ser um ciclo contínuo, é essencial que suas etapas sejam seguidas na ordem correta, a fim de que a organização obtenha o máximo de informações e alcance os melhores resultados com a maior qualidade possível.

O PDCA também desempenha um papel relevante na busca por produtividade, especialmente em equipes lideradas por gestores com perfil *Coach*<sup>4</sup>. Essa metodologia pode ser aplicada de maneira simplificada, em ciclos menores, para alavancar negócios e aumentar a produtividade com qualidade. As etapas dessa ferramenta de qualidade são ilustradas a seguir no Quadro 1:

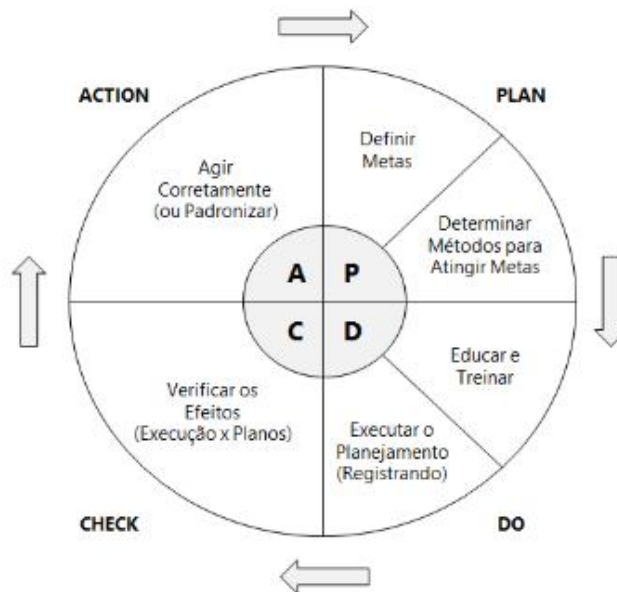
Quadro 1 – Etapas do PDCA

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
Plan (Planejar): define as metas e os métodos pré-estabelecidos que permita atingir as metas propostas de acordo com os planos de controle	Do (Fazer): etapa onde executa a tarefa, coleta informações e dados para a fase de checagem	Check (Corrigir): nesta etapa verifica a análise dos resultados se está de acordo com a meta planejada	Action (Agir): é a etapa voltada para correção do plano proposto

Fonte: (Filho; Gasparotto, 2024).

Embora o Quadro 1, apresente as etapas do PDCA, para melhor entendimento destes Ciclos a Figura 3 ilustra sua sequência:

Figura 3 – PDCA



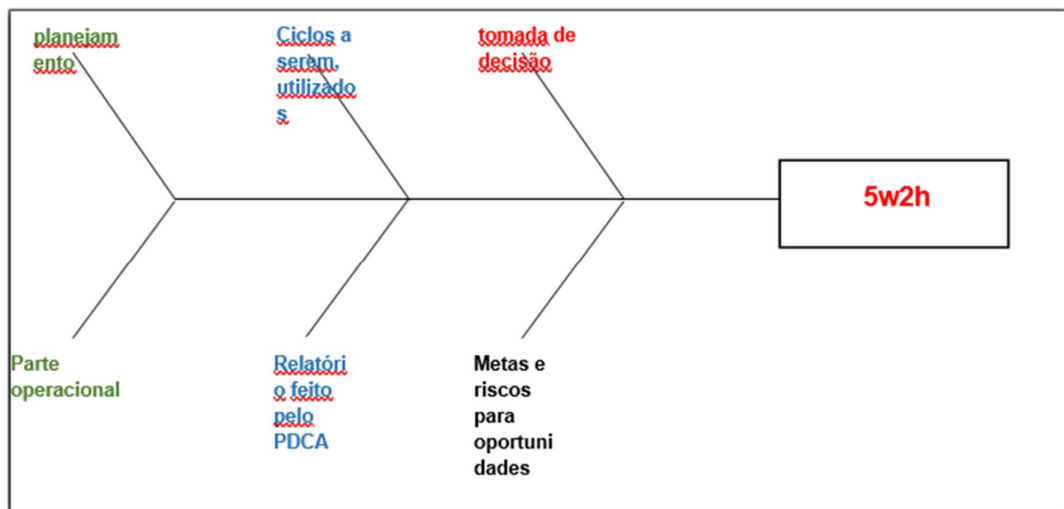
Fonte: Adaptado Campos (2009).

<sup>4</sup> Coach - *Coach* é uma palavra em inglês que significa treinador, instrutor. Disponível em: <https://www.significados.com.br/coach/>. Acesso em: out. de 2024.

De acordo com Campos (2009), o PDCA tem como principal objetivo a resolução de problemas indesejados em processos, permitindo, por meio de suas etapas, a melhoria contínua e a tomada de decisões eficazes. O autor destaca que, nesse contexto, a transformação de uma empresa está diretamente ligada à busca pelo conhecimento, sendo esse um fator crucial para a gestão da qualidade. Além disso, o PDCA envolve a análise de planos de ação e a identificação e construção de soluções para os problemas encontrados.

O desempenho das empresas em ambientes altamente competitivos está cada vez mais relacionado à sua capacidade de produzir, armazenar e disseminar conhecimento. Essa importância é ainda mais evidente quando o conhecimento é utilizado na análise de falhas, com o intuito de evitar a reincidência de problemas e aumentar a confiabilidade dos sistemas. Esse tipo de gestão eficaz contribui para a otimização dos serviços que a empresa oferece, garantindo um melhor desempenho e maior satisfação dos clientes (Karsak, 1999). Para isso pode-se utilizar da ferramenta de gestão “Diagrama de Ishikawa”, representado na Figura 4.

Figura 4: Diagrama de Ishikawa



Fonte: Deming (2009).

O Diagrama de Causa e Efeito, conhecido também como Diagrama Espinha de Peixe ou Diagrama de Ishikawa, é uma ferramenta que tem como objetivo estabelecer a relação entre um efeito/falha específico e todas as causas que o influenciam em um processo. (Rodrigues, 2006, *apud* Santos et al, 2013).

Para monitorar eficazmente as falhas, precisa-se estabelecer metas claras, que devem ser acompanhadas por relatórios estruturados e o Diagrama de Ishikawa

colabora para isso. Esse relatório pode incluir componentes que auxiliam na manutenção de equipamentos e máquinas que necessitam de revisão, alinhando-se à rotina diária e às estratégias planejadas antes da implementação do plano de ação.

A partir da globalizada, tornou-se imprescindível que as empresas adotem sistemas de gestão voltados para a qualidade, que viabilizem suas operações de forma eficaz. Além disso, a padronização dos processos contribui para o gerenciamento eficiente, especialmente na prevenção de erros e na garantia da qualidade.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa GMG Soluções foi criada em 2017, inicialmente seu fundador visava complementar renda e voltar para o mercado de trabalho, mas também possuía o sonho da inclusão social e de realização pessoal. Assim a empresa teve como norte, assumir o compromisso com o meio ambiente e a transformação da natureza por meio do ser humano.

O processo iniciou-se com uma análise detalhada de como deveria ser o ambiente interno da organização. Sendo uma empresa de prestação de serviços, seus recursos foram direcionados para o desenvolvimento de estratégias e planos de ação, visando à incorporação de práticas sustentáveis e socialmente responsáveis que contribuíssem para sua competitividade.

A GMG Soluções, está nas redes sociais como Instagram, apresentado conceitos da Segurança do Trabalho, Treinamento e a Medicina de Trabalho. Por meio dos conteúdos digitais a GMG Soluções, visa a área humana com foco na necessidade de prevenir acidentes e doenças ocupacionais. (GMG Soluções, 2024)

No campo de treinamento a empresa GMG Soluções, desenvolve cursos com linguagem divertida e criativa, mas também com viés sustentável. O setor de Tecnologia foi criado para apoiar o crescimento e a expansão da GMG Soluções. Este setor está interligado as atividades de marketing, incluindo práticas para captação de clientes e campanhas de conscientização.

Essa divisão desenvolveu a plataforma GMG Soluções mais Educação, voltada para capacitação e distribuição de mão de obra qualificada para as empresas, oferecendo cursos livres aos clientes. Adicionalmente, foi lançado o *podcast Fala Business*, que apresenta entrevistas com profissionais diversos abordando saúde e

bem-estar e utilizado também para treinamentos dos colaboradores, tanto da GMG soluções, bem como de seus clientes.

A inovação na GMG Soluções, está associada à criação de valor e geração de riqueza por meio do atendimento eficaz às necessidades dos clientes, abrangendo tanto o desenvolvimento de novos produtos ou serviços quanto a utilização criativa de conhecimentos, novos ou já existentes.

#### 4.1 Ferramentas de Gestão Utilizadas na GMG Soluções<sup>4</sup>

Desde 2017 a Empresa GMG Soluções vem buscando ferramentas estratégicas para obtenção de sucesso em suas ações. Estas buscas vêm trazendo bons resultados e crescimento para a empresa, conforme a apresentado nas Figuras 8, 9 e 10 deste estudo. Só em exames realizados foram 2022 (8748), em 2023 (11424) e 2024 um total até o mês de outubro de 14280. Essa projeção também segue para o faturamento da empresa, que nos dois últimos anos, de 2023 alcançou (R\$2.047.965,40) e em 2024, até 03 de novembro, somava (R\$ 2.579.650,00).

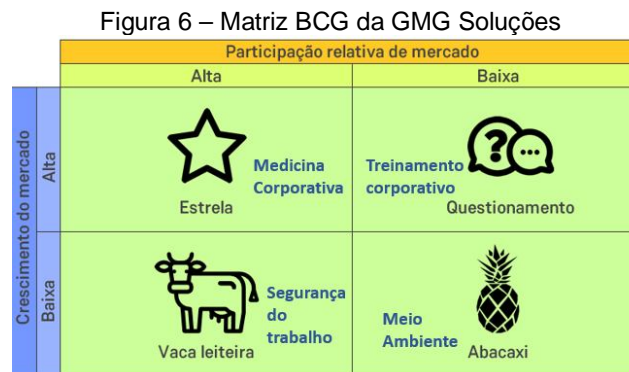
Mas, para alcançar estes resultados a empresa empregou ferramentas de gestão para tomada de decisões mais assertivas, como a criação de um ciclo de atividades contínuas, mapeando tudo que é feito pela empresa. Das evidências geradas por este ciclo foram fomentadas novas ideias para o setor de marketing, que empregou estratégias diferenciadas de atração e de relacionamentos com os clientes. A Figura 5 ilustra o Ciclo de Atividades Contínuas:

Figura 5: Ciclos de Atividades Contínuas da Empresa GMG Soluções (2024)



Fonte: GMG Soluções (2024).

Por meio dos ciclos apresentados, foram identificados, em cada etapa da Matriz BCG, conceitos fundamentais para garantir a segurança e a estabilidade dos clientes. A Matriz BCG é utilizada na GMG Soluções, como uma ferramenta estratégica que, aliada às práticas de inovação no mercado, promove o envolvimento de aspectos essenciais para o negócio, como pessoas, saúde, conhecimento, enfrentamento de desafios, coragem e motivação. Esses elementos são cruciais para favorecer a inclusão e a competitividade no cenário mercadológico em que a empresa se encontra. A seguir a Figura 6 ilustra a Matriz BCG da GMG Soluções.



Fonte: GMG Soluções (2024)

O uso da Matriz BCG remonta ao início das práticas de gerenciamento de projetos na empresa, sendo amplamente utilizada como uma ferramenta estratégica na tomada de decisões e direcionamento dos negócios. Seu uso se mostra útil em diversos setores, como segurança do trabalho e medicina corporativa, ao avaliar o portfólio de serviços oferecidos aos clientes.

Com base nos ciclos destacados na Figura 5, a Matriz BCG permitiu identificar aspectos-chave relacionados à taxa de crescimento do mercado e à participação relativa da empresa no mesmo. A análise classificou os serviços da seguinte forma:

**Estrela:** Representa alta participação em mercados de rápido crescimento, como os serviços de Medicina Corporativa, que foram os primeiros a serem incorporados pela empresa.

**Vaca Leiteira:** Abrange serviços com alta participação, mas em mercados de baixo crescimento, como os relacionados à segurança do trabalho, incluindo consultoria em ergonomia e exames periódicos, que geram receitas estáveis.

**Abacaxi:** Refere-se a serviços com baixa participação e baixo crescimento, como os vinculados ao Meio Ambiente, que apresentam pouco ou nenhum retorno significativo.

Interrogação: Inclui serviços com elevado potencial, mas que demandam maior participação no mercado ou decisões estratégicas para descontinuar ou reduzir o foco, como os treinamentos corporativos.

Além disso, a análise dos ciclos foi conduzida utilizando duas ferramentas complementares além da Matriz BCG. O fluxo foi estruturado com base no ciclo PDCA e no plano de ação 5W2H, que ofereceram um mapeamento claro e sistemático das atividades. Esses elementos foram apresentados na Figura 7, que detalha o fluxo de vendas.

Figura 7 - Diagrama de Ishikawa GMG Soluções Fluxo de Vendas



Fonte: GMG Soluções (2014).

Observa-se que, para alcançar os objetivos propostos, foi utilizada uma adaptação do diagrama de Ishikawa, permitindo a identificação e análise das principais causas potenciais relacionadas aos processos organizacionais. Essa análise foi realizada em colaboração com uma equipe designada, integrando conhecimentos técnicos e práticos de todos os participantes.

As tomadas de decisão envolveram a identificação, qualificação e categorização dos serviços na área de Medicina Corporativa, permitindo uma sondagem inicial que revelou a existência de conflitos a serem gerenciados. No processo de planejamento e verificação, constatou-se que a empresa poderia garantir melhorias significativas no ambiente organizacional geral. Essas melhorias incluíram ações voltadas para o aperfeiçoamento dos serviços prestados, com foco em treinamentos, desenvolvimento de técnicas e aprimoramento do atendimento.

Em relação às vendas, o processo foi iniciado desde as proposições aos clientes e se estendeu até o fechamento da venda, garantindo a eficiência dos fluxos internos por meio de uma logística eficaz. Assim, a empresa tem assegurado a

fidelização dos clientes e a qualidade dos serviços oferecidos. Por meio do Quadro 2, apresentado a seguir, torna-se possível elucidar as estratégias e práticas adotadas pela GMG Soluções, evidenciando os avanços implementados em sua nova versão operacional a partir da análise das ferramentas acima.

Quadro 2 – Análise das Vendas pelos Ciclos

FERRAMENTAS	QUANDO/SITUAÇÃO EM QUE FOI UTILIZADA	RESULTADO APÓS SUA UTILIZAÇÃO	REFORMLAÇÃO/AJUSTES/SE HOVERAM
<p>PDCA e o Uso do 5W2H</p>	<p>Organização e visão dos pontos fracos e fortes, para que os riscos não sejam contínuos</p>	<p>Novas oportunidades para melhorar o relacionamento dos colaboradores e a gestão de treinamentos, operacionais e custos.</p>	<p>Com a ajuda do PDCA e o 5W2H, o acompanhamento contínuo mensal, levaram a reavaliar tanto a parte de responsabilidade social por meio da educação e estratégia, nos processos de melhorias, visando a curto, médio e longo prazo.</p>
<p>Ciclos, Matriz BCG</p>	<p>Ajudaram a identificar causas que poderiam impactar na quantidade dos serviços, apresentando correções necessárias conforme os dados analisados da Matriz BCG .</p>	<p>O mapeamento das causas que impactam a qualidade foi realizado com o objetivo de identificar, de forma precisa, os fatores que afetam o desempenho e a segurança das estratégias de marketing. Essa análise buscou evitar os problemas recorrentes ao detalhar os pontos críticos que precisam ser aprimorados, especialmente no quadrante "Abacaxi" da matriz BCG, que corresponde à área de treinamentos.</p> <p>A partir desse mapeamento, foi possível destacar as ações necessárias para transformar essa área de baixo desempenho em uma oportunidade de desenvolvimento. A análise detalhada aponta para a importância de investir em programas de treinamento mais estruturados, capazes de aumentar a eficácia das estratégias de marketing e fortalecer os resultados organizacionais.</p>	<p>Com os ajustes o mascote da empresa passou a representa-la em seus valores, tanto na área educativa como sustentável, por meio de ações de responsabilidade social em toda região Sul Fluminense.</p>

Fonte: BMG Soluções (2024)

A aplicação estratégica destas ferramentas de gestão, ajudaram a empresa a tomar decisões na parte de Segurança do Trabalho e Medicina Corporativa em alocar recursos para melhor investimento nos serviços prestados e ainda a analisar, de forma

mais clara, os serviços que poderiam ser descontinuados além de identificar áreas com potencial de crescimentos.

As ferramentas de gestão utilizadas pela GMG Soluções têm-se colaborado para que a empresa preste serviços com mais qualidade e esses serviços são medidos mensalmente através de pesquisa com os clientes, conforme o item 4.2.

## 4.2 Considerações Iniciais do estudo da Empresa

Realiza-se pesquisa mensal com os clientes da empresa GMG SOLUÇÕES sobre a satisfação com os serviços prestados pela empresa, onde o cliente atribui a nota de 1 a 5 (sendo 1 péssimo e 5 excelente), em relação a qualidade no atendimento; o tempo (agilidade) de resposta as solicitações; a qualidade na documentação emitida; a cortesia e o profissionalismo da equipe; a atrasos na entrega dos serviços e a probabilidade de recomendarem a empresa.

A pesquisa é enviada por e-mail aos clientes da GMG Soluções e a Tabela 1 apresenta um apanhado dos últimos seis meses desta pesquisa, de janeiro a junho de 2024, a Nota 1 refere-se a péssimo, Nota 2 a ruim, Nota 3 a regular, Nota 4 a bom e Nota 5 a ótimo/excelente:

Tabela 1 – Quantidade de Notas Emitidas na Pesquisa com Clientes

Topicos	Mês	Nota 1	Nota 2	Nota3	Nota4	Nota 5	Total
Qualidade no atendimento	Janeiro	1	1	9	9	10	30
Tempo de resposta	fevereiro	0	2	2	9	7	20
qualidade na documentação	Março	0	3	5	19	12	39
Cortesia e Profissionalismo da equipe	abril	0	0	4	5	24	33
Atraso na entrega dos serviços	Maio	0	2	1	2	5	10
Probabilidade de nos recomendar	Junho	4	3	10	8	20	45
	<b>total</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>31</b>	<b>52</b>	<b>78</b>	<b>177</b>

**Fonte:** GMG Soluções (2024)

Esta tabela representa a resposta de 20 clientes da GMG SOLUÇÕES e evidencia que em sua maioria estão satisfeitos com os serviços prestados e que recomendariam a empresa, talvez com exceção de 7 entrevistados, que optaram pela Nota 1 (4) e Nota 2 (3). A Tabela 2, ajuda a entender melhor a performance da empresa segundo a avaliação dos clientes, pois ilustra em % a classificação de cada nota.

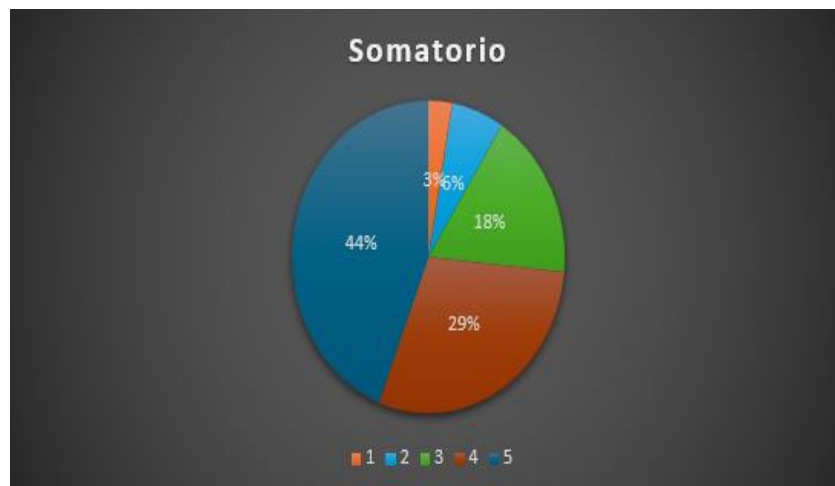
Tabela 2 – Classificação em % das Respostas a Pesquisa com o Cliente GMG Soluções

Performance		
Notas	Somatorio	%
1	5	2,8
2	11	6,2
3	31	17,5
4	52	29,4
5	78	44,1

Fonte: GMG Soluções (2024)

Os dados apresentados na Tabela 2 também são expressos no Gráfico 1, que favorece a visualização das %s das respostas obtidas na pesquisa com o cliente GMG Soluções.

Gráfico 1 – Representação Gráfica dos Dados



Fonte: GMG Soluções (2024)

Além dos resultados medidos por meio de pesquisa, o faturamento da empresa também sinaliza que as ferramentas de gestão estão balizando ações mais assertivas para melhor colocação da GMG Soluções no mercado.

#### 4.3 Dimensões de Faturamento realizados

A análise das margens de faturamento, no caso da empresa GMG Soluções, é essencial para compreender a diferença entre a receita gerada e os custos envolvidos nas operações empresariais mediante as estratégias de gestão empregadas. Conforme apresentado nas Figuras 8, 9 e 10, as margens refletem a performance financeira da organização, considerando aspectos operacionais e administrativos.

Nesse contexto, é relevante destacar fatores que impactam essas margens, como os ciclos de vendas, os quais podem ser comparados aos custos diretos de

aquisição de clientes. Além disso, os custos administrativos, classificados como indiretos, incluem despesas com salários de gestores, aluguel, e serviços de tecnologia da informação (TI). Esses elementos costumam ser priorizados em análises gráficas, devido à necessidade de comparação detalhada de investimentos relacionados à gestão de recursos humanos, que abrangem custos com funcionários, treinamentos e desenvolvimento de competências.

Ademais, a gestão pessoal desempenha papel estratégico na organização, contribuindo para o aumento da produtividade e impulsionando os números de vendas. A aplicação das ferramentas de gestão apresentadas reflete em um planejamento estratégico eficiente que permite também direcionar investimentos futuros com maior assertividade.

A GMG Soluções adota como diretriz a valorização de sua força de trabalho e o fortalecimento da saúde organizacional. Para isso, são implementados planos baseados em análises horizontais e verticais, visando melhorias contínuas no atendimento, conformidade legal e qualificação dos serviços. O uso das ferramentas de gestão e de ferramentas como planilhas de custos, consultorias e auditorias contábeis, fornecem subsídios para decisões estratégicas mais embasadas que diferenciam o posicionamento da GMG Soluções no mercado da região Sul Fluminense.

As Figuras 8, 9 e 10 com gráficos representativos dos rendimentos da GMG Soluções foram elaborados em caráter fictícios, mas apresentam as principais dimensões relacionadas ao faturamento da empresa, oferecendo uma visão ampla e detalhada dos indicadores financeiros e operacionais da empresa.

Figura 8 – Dimensões de Faturamento no ano de 2022

<b>2022</b>	Total Exames Anual	611681,1
	Total Contratos Anual	338983,85
	Total Doc Anual	328139,2
	Total Exames Executados Anualmente	8748

Fonte: GMG Soluções (2024)

Esses dados ao serem comparados com os de 2023 demonstram crescimento nos resultados da empresa.

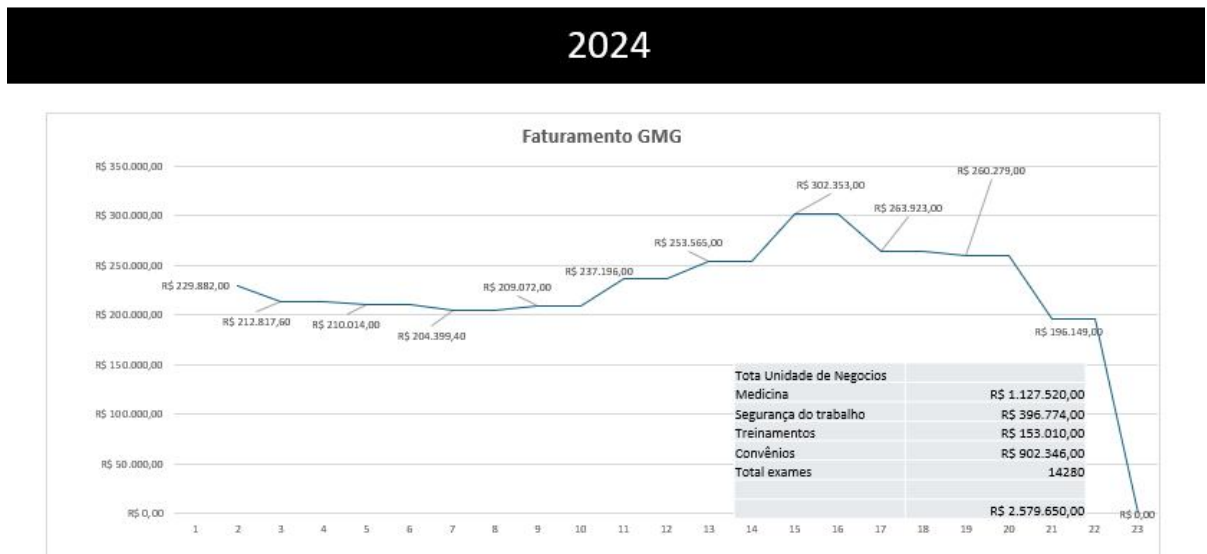
Figura 9 - Dimensões de Faturamento no ano de 2023



Fonte: GMG Soluções (2024)

Seguindo a projeção de crescimento, os dados de 2023 se apresentam bem diferentes dos de 2022 e de 2024. Sendo que as informações de 2024 foram geradas até o dia 3 de novembro, basicamente com o fechamento do mês de outubro.

Figura 10 - Dimensões de Faturamento no ano de 2024



Fonte: GMG Soluções (2024)

Uma gestão eficiente de recursos que melhorar os processos e aumenta o faturamento sem aumentar de forma significativa os custos fixos, mas trazendo maiores significâncias na precificação estratégicas se reflete em uma gestão eficiente. Lembrando que, os custos são fundamentais para alcançar esse equilíbrio, acompanhando a taxa de conversão de *leads* em clientes, ticket médio por cliente, taxa de retenção de clientes, custos de aquisição de cliente (CAC) e a margem de lucro operacional.

Assim, o emprego das ferramentas de gestão apresentadas neste estudo tem garantido a GMG Soluções, melhores direcionamentos diante das demandas do mercado por meio do aperfeiçoamento de seus serviços e processos.

## 5. CONCLUSÃO

A partir da coleta de dados realizada na empresa GMG Soluções, juntamente com a análise de pesquisas bibliográficas, foi possível avaliar as estratégias de negócios adotadas pela organização, considerando as ferramentas de gestão implementadas. Essas estratégias têm sido determinantes para o crescimento sustentável da empresa no mercado regional. A GMG Soluções utiliza ferramentas de melhoria contínua como parte de sua abordagem estratégica, com o objetivo de aprimorar seu desempenho organizacional, eliminando ineficiências e promovendo resultados mais eficazes.

Com base neste estudo de caso, pode-se afirmar que a adoção de ferramentas de qualidade torna-se preponderante para empresas que almejam a melhoria contínua de seus processos internos. Tais ferramentas são cruciais para assegurar uma gestão eficiente, contribuindo diretamente para o aumento da competitividade e para a sustentabilidade no mercado atual, cada vez mais dinâmico e competitivo.

Em suma, a adoção e integração das ferramentas de gestão analisadas — como a matriz BCG, o 5W2H, o ciclo PDCA e o Diagrama de Ishikawa — demonstram ser fundamentais para a estruturação de estratégias empresariais eficazes, capazes de sustentar e fortalecer a posição competitiva da empresa. Cada uma dessas ferramentas contribui de maneira específica para a análise, execução e melhoria contínua dos processos empresariais, possibilitando uma visão mais clara e precisa sobre as ações necessárias para o sucesso organizacional. A combinação dessas

ferramentas, quando alinhada às competências e habilidades do empreendedor, torna-se um diferencial estratégico crucial para a adaptação às demandas do mercado e para a longevidade do negócio. Assim, conclui-se que a utilização integrada de estratégias bem definidas e ferramentas adequadas representam diferencial para a sustentabilidade e o crescimento das empresas.

## REFERÊNCIAS

- BERTANHA, Roberta; BRAGA, Rosiane Teixeira. A Importância da Gestão Empresarial para a Longevidade das Empresas Familiares: Um estudo de caso na empresa Sr. Creme Sorvetes. *Diálogos em Contabilidade: Teoria e Prática*, v. 8, n. 1, 2020.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *O verdadeiro poder*. Falconi Editora, 2009.
- DEMING, Williams Edwards. *Qualidade: A revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 2009. 367 p.
- DORNELAS, José. *Empreendedorismo fazendo acontecer - Livro do Professor - Volume 2*. São Paulo: Empreende, 2020.
- FILHO, Valdeci Gomes; GASPAROTTO, Angelita Moutin Segória. A Importância do Ciclo PDCA Aplicado à Produtividade da Indústria no Brasil. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/660>. Acesso em: out. de 2024.
- GMG SOLUÇÕES. Disponível em: [Www.gmgssma.com](http://www.gmgssma.com). Acesso em: out. de 2024.
- HOSS, O.; BROMGER, V.; ROJO, C. A.; & SOUSA, A. F. (2012). Simulação de cenários: estudo nas fontes de recursos da fundação de apoio à educação, pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico da universidade tecnológica federal do Paraná campus Pato Branco. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*, 11(3), pp. 172-204. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/riae/article/download/15754/7707/0>. Acesso em: 2024.
- KARSAK, E. E.; SOZER, S.; ALPTEKIN, E. Product planning in quality function deployment using a combined analytic network process and goal programming approach. *Computers & Industrial Engineering*, v.44, n. 1, p. 171-190, 1999.
- KARSAK, E. E.; SOZER, S.; ALPTEKIN, E. Product planning in quality function deployment using a combined analytic network process and goal programming approach. *Computers & Industrial Engineering*, v.44, n. 1, p. 171-190, 2009.
- KOTLER, P.; KELLER, L. K. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Person: Prentice Hall, 2006.
- NAKAGAWA, M. *Ferramenta 5W2H – Plano de ação para empreendedores*. 2014.
- POLACINSKI, E. *Ferramentas da qualidade: definição de fluxogramas para a confecção de jalecos industriais*. 2ª semana internacional das engenharias da fahor, 2012.
- RUIZ, Fernando Martinson. *Empreendedorismo*. 2019. Disponível em: <https://encurtador.com.br/0QybK>. Acesso em nov. 2024.
- SANTOS, Angélica Muniz dos; GUIMARÃES, Edna Almeida; BRITO, Giliard Paulo de. *Gestão da Qualidade: conceito, princípio, método e ferramentas*. 2013. Disponível em: [https://www.academia.edu/download/37181853/Artigo\\_GESTAO\\_DA\\_QUALIDADE.pdf](https://www.academia.edu/download/37181853/Artigo_GESTAO_DA_QUALIDADE.pdf). Acesso em: out. 2024.
- SILVA, E. C.; MINCIOTTI, S. A. Marketing a sociedade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, ano 7, p. 15-22, abr. 2018. Disponível em: [https://www.academia.edu/download/37181853/Artigo\\_GESTAO\\_DA\\_QUALIDADE.pdf](https://www.academia.edu/download/37181853/Artigo_GESTAO_DA_QUALIDADE.pdf). Acesso em: out. 2024.
- VENTURA, Magda Maria. *O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa*. 2007. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/riae/article/download/15754/7707/0>. Acesso em: out. 2024.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos. In: Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos. 1995. p. 384-384.

ZHU, Li; JOHNSON, Charlotta; MEJVIK, Jacob; VARISCO, Martina; SCHIRALDI, Massimiliano. Key Performance Indicators for Manufacturing Operations Management in. Proceedings of the 2017 IEEE IEEM, 2017: 969-973.