REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

ESTRATÉGIAS DE OTIMIZAÇÃO OPERACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA MICROEMPRESA DE CAFÉ REGIONAL EM MANAUS/AM

STRATEGIC OPERATIONAL OPTIMIZATION: A CASE STUDY OF A REGIONAL COFFEE MICRO-ENTERPRISE IN MANAUS/AM

ESTRATEGIAS DE OPTIMIZACIÓN OPERATIVA: ESTUDIO DE CASO EN UNA MICROEMPRESA DE CAFÉ REGIONAL EN MANAUS/AM

Daiane Mendes de Oliveira
Graduanda em Administração, Centro Universitário FAMETRO, Brasil
E-mail: daianemendesoliver@gmail.com

Vinicius Papa do Nascimento
Graduando em Administração, Centro Universitário FAMETRO, Brasil
Email: vini.pnascimento@gmail.com

Tássia Patrícia Silva do Nascimento
Doutora em Biotecnologia área de concentração em Gestão da Inovação, Centro Universitário FAMETRO, Brasil
E-mail: tassiapatricia.tp@gmail.com

Resumo

O presente estudo investiga como a aplicação de ferramentas estruturadas de gestão estratégica pode subsidiar a tomada de decisão em microempresas do setor de café regional na Amazônia. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem mista (quanti-qualitativa) e delineamento descritivo-exploratório, adotando o estudo de caso único na microempresa “Pão com Tucumã Café Amazônico”, localizada em Manaus/AM. Os dados primários foram coletados por meio de entrevista semiestruturada com a gestora-proprietária, observação direta dos processos e análise documental. O diagnóstico organizacional foi conduzido pela avaliação das áreas funcionais, com pontuação em escala Likert de 1 a 5 orientada por rubrica descritiva. Os problemas críticos foram priorizados pela Matriz GUT e convertidos em objetivos estratégicos por meio do Balanced Scorecard (BSC), além da estruturação

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

de três ciclos PDCA. Ressalta-se que o BSC e os ciclos PDCA são apresentados como propostas de intervenção, não tendo sido implementados nem mensurados no escopo do estudo. Os resultados indicam que a transição de uma gestão empírica para um modelo estruturado é viável em microempresas e apresenta potencial para contribuir com a profissionalização operacional, a sustentabilidade financeira e a competitividade no contexto do Custo Amazônico. O estudo oferece um roteiro replicável para outros pequenos negócios de alimentação da região.

Palavras-chave: Gestão estratégica; Diagnóstico organizacional; Microempresa; Balanced Scorecard; Custo Amazônico.

Abstract

This study investigates how the application of structured strategic management tools can support decision-making in micro-enterprises in the regional coffee sector in the Amazon. The research is applied, employing a mixed (quantitative-qualitative) approach and a descriptive-exploratory design, using a single-case study at the micro-enterprise "Pão com Tucumã Café Amazônico", located in Manaus, Amazonas, Brazil. Primary data were collected through semi-structured interviews with the owner-manager, direct observation of operational processes, and document analysis. Organizational diagnosis was conducted through functional-area assessment (Administration, Operations, Human Resources, Marketing, and Finance) rated on a 1-5 Likert scale. Critical problems were prioritized using the GUT Matrix and translated into measurable strategic objectives via the Balanced Scorecard (BSC). Three PDCA cycles were designed targeting service time reduction, production standardization, and financial indicator implementation. The Balanced Scorecard and PDCA cycles are presented as intervention proposals and were not implemented or measured within the scope of the study. Findings indicate that the transition from intuition-based to structured management is feasible in micro-enterprises and has the potential to contribute to operational professionalization, financial sustainability, and competitiveness within the context of Amazonian cost constraints. The study provides a replicable framework for other small food-service businesses in the region.

Keywords: Strategic management; Organizational diagnosis; Micro-enterprise; Balanced Scorecard; Amazonian cost.

Resumen

Este estudio investiga cómo la aplicación de herramientas estructuradas de gestión estratégica puede apoyar la toma de decisiones en microempresas del sector del café regional en la Amazonia. La investigación es aplicada, con enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo) y diseño descriptivo-exploratorio, adoptando el estudio de caso en la microempresa "Pão com Tucumã Café Amazônico", ubicada en Manaus/AM, Brasil. Los datos primarios fueron recolectados mediante entrevista semiestructurada con la gestora-propietaria, observación directa de los procesos y análisis documental. El diagnóstico organizacional se realizó evaluando las áreas funcionales (Administración, Operaciones, Recursos Humanos, Marketing y Finanzas) con puntuación en escala Likert de 1 a 5. Los problemas críticos fueron priorizados mediante la Matriz GUT y convertidos en objetivos estratégicos medibles a través

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

del Balanced Scorecard (BSC). Se elaboraron tres ciclos PDCA orientados a la reducción del tiempo de atención, la estandarización de la producción y la implementación de indicadores financieros. El Balanced Scorecard y los ciclos PDCA se presentan como propuestas de intervención y no fueron implementados ni medidos en el ámbito del estudio. Los resultados indican que la transición de una gestión empírica a un modelo estructurado es viable en microempresas y presenta potencial para contribuir a la profesionalización operativa, la sostenibilidad financiera y la competitividad en el contexto del Costo Amazónico.

Palabras clave: Gestión estratégica; Diagnóstico organizacional; Microempresa; Balanced Scorecard; Costo Amazónico.

1. Introdução

O café ocupa lugar de destaque na vida cotidiana e na agenda econômica do Brasil, figurando entre as bebidas de maior penetração cultural e volume de consumo no mercado nacional. No Amazonas, esse quadro ganha relevância adicional com a proliferação de micro e pequenas empresas voltadas ao café regional. Trata-se de um modelo que articula a cafeteria artesanal a elementos da culinária amazônica, como o X-Caboquinho[1], reconhecido em 2019 como Patrimônio Cultural de Natureza Material e Imaterial do Estado do Amazonas pela Lei Estadual nº 5.003/2019. Entretanto, a expansão desse setor ocorre sob a égide do Custo Amazônico[2] que se expressa nos custos adicionais decorrentes das barreiras ao deslocamento, à logística e à comunicação características da região, fatores que, combinados ao Custo Brasil, fragilizam a atratividade amazônica perante investidores e inibem o empreendedorismo local (ALVES, 2023). Esses obstáculos de infraestrutura e logística ampliam as despesas operacionais e, somados a pressões externas de mercado, tornam a continuidade desses pequenos negócios vulnerável a fragilidades internas, especialmente à ausência de planejamento estratégico e ao desconhecimento de metodologias de gestão. Nesse cenário, converter informações brutas em subsídios para a tomada de decisão torna-se fator determinante para a sobrevivência e o crescimento das microempresas. O diagnóstico organizacional permite detectar pontos críticos e oportunidades,

[1] Sanduíche típico da culinária do Amazonas. Consistindo em pão francês recheado com lascas de tucumã, banana pacovã madura frita, queijo coalho e manteiga.
[2] Índice diferenciado de custos adicionais, levando em conta dificuldades de deslocamento, transportes, comunicação e logística.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

gerando insumos para decisões mais aderentes ao ambiente competitivo. Em empreendimentos de menor porte, esse processo pode ser conduzido por meio de ferramentas acessíveis, como o mapeamento de fluxos operacionais e a adoção de métricas de desempenho, com o objetivo de eliminar gargalos e aprimorar a experiência do cliente. Dado o crescimento expressivo desse segmento em Manaus/AM, este estudo propõe-se a responder à seguinte questão: De que maneira a aplicação de ferramentas de gestão estratégica pode fornecer subsídios para a tomada de decisão em empresas de café regional? Tendo como objetivo geral: Compreender como a estruturação de processos gera informações que promovam a sustentabilidade e a competitividade organizacional. E como objetivos específicos: 1. Mapear e analisar o panorama operacional da microempresa, identificando os fatores determinantes de eficiência e os principais gargalos nos processos de atendimento e produção. 2. Estruturar um plano de ação fundamentado nas ferramentas de gestão (Matriz GUT e Ciclo PDCA), visando a padronização das rotinas e a redução do tempo de resposta ao cliente. 3. Estabelecer um sistema de indicadores de desempenho baseado no Balanced Scorecard (BSC), permitindo o monitoramento contínuo das ações propostas e a mensuração dos resultados financeiros e operacionais. Para tanto, o trabalho caracteriza a unidade de análise em seus aspectos operacionais, analisa sua situação atual por meio de um diagnóstico e interpreta os dados obtidos para sugerir intervenções práticas. A presente pesquisa busca evidenciar que a profissionalização da gestão, longe de ser uma formalidade burocrática, constitui um recurso vital para a longevidade e o diferencial competitivo no cenário amazônico.

2. Revisão da Literatura

2.1. Fundamentos e Dimensões do Diagnóstico Organizacional

O diagnóstico organizacional consiste em um procedimento investigativo e estruturado, orientado à compreensão da situação operacional e estratégica de uma organização. Na perspectiva de Chiavenato (2014), tal procedimento instrumentaliza a identificação de problemas, o reconhecimento de potencialidades e a elaboração de ações voltadas à superação de fragilidades internas. Quando aplicado às micro e pequenas empresas, o diagnóstico vai além do levantamento técnico, adquirindo

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

um caráter reflexivo que favorece a aprendizagem organizacional e fortalece a capacidade de adaptação diante das instabilidades do mercado.

A qualidade dessa análise depende da coleta, do tratamento e da interpretação articulada de dados provenientes das áreas de finanças, marketing, operações e recursos humanos. Conforme aponta Sabbi (2016), o diagnóstico proporciona uma leitura abrangente do negócio, tornando possível identificar as causas profundas das ineficiências, o que se revela essencial para profissionalizar empreendimentos que historicamente funcionam de modo pouco estruturado. Nesse sentido, o diagnóstico organizacional não configura um momento isolado, mas um alicerce contínuo que assegura que as intervenções propostas estejam compatíveis com as condições reais de funcionamento e competitividade da organização.

2.2. O Cenário das Micro e Pequenas Empresas (MPE) e os Desafios de Gestão

Em 2024, as MPEs firmaram-se como o principal polo gerador de empregos no Brasil: de acordo com o SEBRAE (2025), nove em cada dez negócios formais integram esse segmento, que responde por aproximadamente três décimos do Produto Interno Bruto nacional e foi responsável por mais de 72% das contratações formais no período. Contudo, a literatura aponta que o encerramento prematuro dessas empresas está estreitamente relacionado à baixa profissionalização da gestão. Silva et al. (2023) registram que a condução das MPEs costuma se basear em conhecimento empírico e intuição situacional, sem o apoio de métodos formais de análise, o que restringe a capacidade de antecipação das transformações no ambiente de negócios.

No contexto amazônico, essa fragilidade se torna mais pronunciada. O Custo Amazônico impõe restrições logísticas e sazonais que demandam um controle de estoques e de fluxo de caixa sensivelmente mais rigoroso do que em outras regiões do país (ALVES, 2023). Desse modo, manter-se competitivo deixa de ser apenas uma opção estratégica e converte-se em condição de sobrevivência, diretamente dependente da habilidade do gestor em estruturar seus processos internos.

2.3. O Panorama das MPEs em Manaus: Desafios e o Setor de Cafés Regionais

As micro e pequenas empresas (MPEs) no estado do Amazonas atuam sob

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

determinantes externos de elevada complexidade, expressos historicamente pelo conceito de “Custo Amazônico”. Segundo Alves (2023), o ambiente de negócios regional é permeado por condicionantes estruturais que elevam consideravelmente os custos operacionais: as precariedades nos sistemas de transporte intermodal e as deficiências na infraestrutura de comunicação geram um diferencial de custo sem correspondência nas demais regiões do país. No ambiente urbano de Manaus, essa dinâmica econômica é fortemente influenciada pelas variações de atividade do Polo Industrial de Manaus (PIM), cuja instabilidade macroeconômica repercute diretamente no mercado de trabalho formal, na renda das famílias e, por consequência, na demanda do setor de alimentação.

Nesse cenário de mercado, o segmento de cafés regionais vem se afirmando como um instrumento de valorização da identidade cultural amazônica e de estímulo ao turismo gastronômico. Pesquisas de Martins, Tomelin e Jesus (2024) evidenciam que estabelecimentos voltados à gastronomia típica e à preservação do patrimônio imaterial (como o X-Caboquinho, reconhecido legalmente como Patrimônio Cultural Imaterial do Amazonas) apresentaram crescimento comercial relevante e maior resiliência financeira nos últimos anos, impulsionados pela crescente preferência do consumidor por produtos com forte identidade territorial e cultural.

Todavia, a sustentabilidade e a longev idade competitiva desses negócios são comprometidas por vulnerabilidades gerenciais internas de relevância crítica. Observa-se a predominância de uma gestão essencialmente empírica, lacunas no planejamento do suprimento em função da sazonalidade acentuada de insumos identitários (como o tucumã e o queijo coalho) e processos decisórios desprovidos de mecanismos formais de controle financeiro. Em consonância com esse diagnóstico, Martins, Tomelin e Jesus (2024) argumentam que, para superar o estágio artesanal e reduzir o risco de descontinuidade precoce, torna-se imprescindível que as organizações articulem o valor intangível do patrimônio cultural a práticas consistentes de governança, padronização operacional e controle de custos.

2.4. Avaliação Multidimensional das Áreas Funcionais e Diagnóstico por Priorização

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

Para que a gestão das microempresas avance além da informalidade, a literatura recomenda a realização de um diagnóstico organizacional estruturado, abrangendo as áreas funcionais de administração, marketing, operações, recursos humanos e finanças (CHIAVENATO, 2020). Segundo Sabbi (2016), esse levantamento proporciona uma compreensão ampla do negócio, permitindo avaliar o desempenho dos processos internos e localizar com precisão os pontos que limitam a eficiência. Em ambientes com recursos escassos, contudo, mapear as fragilidades não é suficiente: é necessário um instrumento que permita priorizar os problemas de acordo com seu grau de criticidade.

A Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) é a ferramenta que cumpre esse papel ao converter avaliações qualitativas em uma classificação objetiva de prioridades. O método baseia-se na multiplicação de três critérios: o grau de impacto do problema quando não tratado, o tempo disponível até o agravamento de suas consequências e a tendência de piora ao longo do tempo. Cevada e Damy-Benedetti (2021) demonstram que esse ordenamento reduz o risco de dispersar recursos em questões secundárias e concentra os esforços nas fragilidades de maior impacto para a operação.

2.5. Gestão por Indicadores (BSC) e o Ciclo de Melhoria Contínua (PDCA)

A medição periódica e estruturada do desempenho constitui o fundamento das decisões estratégicas e da sustentabilidade de longo prazo. O Balanced Scorecard (BSC) traduz as prioridades do diagnóstico em objetivos concretos e mensuráveis, articulados em iniciativas coerentes. Ao ampliar o foco da gestão para além dos indicadores financeiros tradicionais, o BSC organiza a estratégia em quatro perspectivas interdependentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1996). Aguiar et al. (2022) confirmam que, mesmo em microempresas, essa estrutura aprimora o monitoramento da gestão, qualifica a comunicação interna e confere transparência ao processo de definição de metas.

Para garantir a continuidade das melhorias ao longo do tempo, é fundamental incorporar uma cultura de revisão sistemática à rotina empresarial. O ciclo PDCA funciona de maneira cíclica: inicia-se com o diagnóstico para delinear o plano de

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

intervenção (Plan); executa-se de forma controlada as mudanças definidas (Do); avalia-se os resultados alcançados em relação às metas estabelecidas (Check); e, finalmente, consolida-se as práticas bem-sucedidas ou reinicia-se o ciclo para novos ajustes (Act). Arruda, Santos e Dutra (2022) evidenciam que esse método contribui para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas ao converter ações pontuais em um ciclo duradouro de aprimora mento operacional.

É necessário, contudo, reconhecer os limites da aplicação dessas ferramentas em microempresas. O BSC e o PDCA foram desenvolvidos originalmente para organizações de maior porte, com acesso a dados históricos e estrutura informacional que muitas vezes não estão disponíveis em pequenos negócios familiares. A adaptação ao contexto das microempresas é indispensável: a escassez de séries históricas restringe a formulação de metas e indicadores precisos, e o excesso de formalização pode burocratizar uma operação cuja flexibilidade é parte de seu diferencial. A isso se adiciona o desafio de conciliar a padronização operacional com a identidade artesanal e regional do produto, elemento central de diferenciação no segmento de cafés amazônicos, de modo que a profissionalização da gestão não comprometa o valor simbólico e cultural que sustenta a competitividade do negócio. É nessa articulação entre formalização e preservação da identidade que reside o principal desafio analítico deste estudo.

3. Metodologia

Quanto à sua natureza, este estudo classifica-se como pesquisa aplicada, visto que o objetivo central é produzir conhecimento diretamente acionável para enfrentar desafios reais de uma microempresa do setor de alimentação. No que diz respeito à abordagem, opta-se pela perspectiva mista (quanti-qualitativa), articulando registros qualitativos, como a narrativa da gestora e as observações de campo, com dados quantitativos extraídos dos registros operacionais da empresa; essa combinação amplia o alcance e a confiabilidade da análise. Sob a ótica dos objetivos, a pesquisa é enquadrada como descritivo-exploratória, buscando detalhar o funcionamento interno da organização e investigar fenômenos que ainda carecem de estruturação formal.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

3.1. Estratégia de Pesquisa e Objeto de Estudo

A estratégia de investigação adotada é o estudo de caso, conduzido na microempresa “Pão com Tucumã Café Amazônico”, sediada em Manaus/AM. A opção por essa unidade de análise justifica-se pelo papel que o segmento de cafés regionais ocupa na economia e na identidade cultural local, bem como pelas especificidades da gestão de micro empreendimentos na região amazônica.

Trata-se de um estudo de caso único e holístico, cujo objeto de análise é a gestão operacional da microempresa selecionada. O escopo do caso delimita-se aos processos internos de atendimento, produção e controle administrativo-financeiro acompanhados na unidade ao longo do período de coleta, não abrangendo unidades externas ou concorrentes. A seleção da empresa observou critérios de represent atividade teórica e viabilidade de acesso: o empreendimento é típico do segmento de cafés regionais amazônicos, com porte e perfil gerencial característicos das microempresas familiares da região. O envolvimento da empresa foi formalizado mediante autorização da direção, que viabilizou o acesso às lideranças, aos fluxos operacionais e à documentação necessária. As fontes de evidência utilizadas foram a entrevista semiestruturada, a observação direta e a análise documental, integradas por triangulação. Ressalta-se que a generalização aqui pretendida é de ordem analítica, e não estatística: o caso é tratado como instância que permite iluminar um fenômeno mais amplo, a formalização gerencial de microempresas regionais sob restrições logísticas e operacionais, sem pretensão de extrapolação dos achados para o conjunto do setor.

3.2. Coleta de Dados

Para a construção do diagnóstico organizacional, os dados primários foram obtidos através de:

- Entrevista semiestruturada: aplicada à gestora da organização, abordando as áreas de governança, operações, marketing, finanças e recursos humanos.
- Observação direta: focada no mapeamento do fluxo de produção da cozinha e dinâmica de atendimento ao cliente.
- Análise documental: exame de controles de fluxo de caixa, registros de vendas e

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

documentos de regularização fiscal e sanitária.

A coleta de dados foi realizada entre 1.º de setembro e 15 de outubro de 2025. As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com a gestora-proprietária ao longo de três sessões, cada uma com duração de uma a duas horas, organizadas em torno das áreas funcionais. A observação direta ocorreu em cinco visitas à unidade, perfazendo cerca de quinze horas de acompanhamento distribuídas entre períodos de baixo e alto movimento, de modo a captar a dinâmica do atendimento no salão, o fluxo de produção na cozinha e a expedição dos pedidos de delivery. A análise documental abrangeu registros de controle de caixa, planilhas de vendas e documentos de regularização fiscal e sanitária disponibilizados pela empresa, analisados sem reprodução de dados sensíveis. Os roteiros e protocolos utilizados na coleta foram elaborados pelos autores a partir do referencial teórico adotado, sendo previamente verificados quanto à sua adequação ao universo empírico do estudo.

3.3 Instrumentos de Diagnóstico e Intervenção

O diagnóstico organizacional e o plano de ação foram estruturados de forma sistêmica, utilizando-se das seguintes ferramentas:

- Análise das áreas funcionais por meio da ferramenta que elenca o grau de avaliação.
- Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência): Empregada para a priorização dos problemas identificados no diagnóstico, convertendo o levantamento qualitativo em um ranking estratégico para a tomada de decisão.
- Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act): Fundamentou a estruturação do plano de ação para os problemas críticos, visando a padronização das rotinas produtivas e a redução do tempo de resposta ao cliente por meio de ciclos de melhoria contínua.
- Balanced Scorecard (BSC): Estabelecido como sistema de monitoramento estratégico, organizando os indicadores de desempenho em quatro perspectivas interconectadas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado/Crescimento.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

No que se refere à avaliação das áreas funcionais, cada item foi classificado em uma escala de 1 a 5, atribuída de forma consensual pelos pesquisadores a partir da triangulação entre as respostas da entrevista, os registros da observação direta e a análise documental. Para reduzir a subjetividade e assegurar consistência na pontuação, adotou-se a rubrica descritiva apresentada no Quadro 1, que define objetivamente o significado de cada nível da escala. Cada nota atribuída nas áreas funcionais foi, ainda, justificada textualmente no item correspondente da seção de resultados.

Quadro 1 - Rubrica de Avaliação das Áreas Funcionais.

Nota	Critério descritivo
1	Dimensão inexistente ou não formalizada.
2	Dimensão existente de forma incipiente e não padronizada.
3	Dimensão parcialmente estruturada.
4	Dimensão estruturada, porém, com lacunas pontuais.
5	Dimensão plenamente estruturada, documentada e monitorada.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

3.4. Tratamento e Análise dos Resultados

O tratamento dos dados foi conduzido por meio da triangulação de fontes, na qual cada achado foi cotejado com três origens distintas de evidência: as percepções relatadas na entrevista semiestruturada, os registros obtidos pela observação direta e os dados extraídos da análise documental. Um item só foi consolidado como fragilidade quando havia convergência em ao menos duas dessas fontes, reduzindo o risco de que o diagnóstico espelhasse exclusivamente a visão da gestora. As pontuações de 1 a 5 atribuídas às áreas funcionais decorreram dessa triangulação e foram interpretadas em diálogo com a literatura revista.

Com base nesse procedimento, os itens avaliados como pontos fracos (nota 2) e muito fracos (nota 1) foram encaminhados à priorização pela Matriz GUT, assegurando que as intervenções propostas pelo Ciclo PDCA e pelo Balanced Scorecard incidissem sobre as fragilidades de maior impacto para a competitividade e a sustentabilidade do negócio. Esclarece-se que tais propostas configuram planos de ação elaborados com base no diagnóstico, não tendo sido objeto de implementação ou de mensuração dentro do horizonte temporal deste estudo.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

3.5. Procedimentos Éticos

A condução do estudo foi previamente autorizada pela direção da microempresa, que anuiu com a utilização das informações organizacionais para fins estritamente acadêmicos. A gestora-proprietária participou da entrevista de maneira voluntária, após ser informada sobre os objetivos da pesquisa e o tratamento das respostas. Em cumprimento aos princípios éticos de pesquisa científica e ao respeito à privacidade dos envolvidos, o nome da gestora foi suprimido, sendo ela referenciada no texto apenas por sua função na organização. Os dados de natureza sensível, como registros financeiros e documentos de regularização, foram tratados de forma agregada e descritiva, sem a reprodução de informações que pudessem expor de forma indevida a empresa ou terceiros. A identificação da razão social foi preservada mediante autorização explícita da organização, dado que constitui elemento fundamental para a contextualização regional do caso.

4. Resultados e Discussão

4.1. Entrevista

Nesta seção são apresentadas as respostas fornecidas pela gestora-proprietária da organização durante a entrevista semiestruturada, organizadas em questões abertas de acordo com as áreas funcionais.

4.1.1. Estrutura Organizacional e Governança

Pergunta	Resposta
Como está organizada a empresa hoje?	Atualmente contamos com um time de 25 colaboradores, distribuídos entre cozinha, atendimento, caixa, limpeza e entregas. É uma estrutura que funciona, mas que ainda depende muito da presença direta da gestão para resolver conflitos e direcionar rotinas.
Como é a rotina operacional em um dia típico?	Começamos cedo, principalmente nos dias de maior movimento. A equipe da cozinha inicia a preparação dos ingredientes, enquanto o pessoal do atendimento organiza o salão e o caixa. Os funcionários são divididos em dois turnos. Ao longo do dia, lidamos com atendimento presencial, delivery e pedidos por plataformas digitais. A maior dificuldade é equilibrar o fluxo,

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

Pergunta	Resposta
	porque às vezes o volume de pedidos costuma gerar atrasos.
A empresa possui planejamento formal? Quais metas?	O planejamento de metas é feito de forma informal. Eu estabeleço metas gerais, como reduzir o tempo de entrega, manter o padrão do produto e controlar custos de insumos, mas elas não estão documentadas formalmente.
Os processos estão documentados?	Só alguns, gestão de fornecedores, fluxo de caixa e alguns aspectos na gestão de funcionários, como cargos, horários de trabalho e salário. O restante depende muito do conhecimento dos funcionários mais antigos, o que gera diferenças na forma de trabalhar entre um turno e outro.
Como avalia a gestão administrativa e financeira?	É organizada no essencial: controle de caixa e boa gestão de compras. Porém, sinto falta de indicadores mais claros e de um planejamento financeiro de médio prazo.

Quadro 2 - Entrevista sobre estrutura organizacional e governança.
Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

4.1.2. Cultura Organizacional e Clima

Pergunta	Resposta do Gestor
Qual é o propósito da empresa hoje?	Nosso propósito é valorizar a culinária regional amazônica, oferecendo uma experiência agradável e acolhedora. O foco é manter o sabor tradicional com um ambiente confortável.
O que diferencia o café de outros estabelecimentos?	A forte identidade regional, o ambiente amplo e organizado e nossa boa presença nas redes sociais. Temos um público fiel que valoriza isso.
Como imagina a empresa daqui a 3-5 anos?	Gostaria de ver a empresa com processos mais padronizados, uma equipe ainda mais integrada, um aumento no faturamento e, quem sabe, uma segunda unidade.
Quais diferenciais reconhecidos pelos clientes refletem a identidade?	Sabor autêntico dos produtos regionais, ambiente limpo e agradável e o atendimento cordial.

Quadro 3 - Entrevista Cultura Organizacional e Clima.
Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

4.1.3. Gestão de Pessoas e Recursos Humanos

Pergunta	Resposta do Gestor
A equipe está bem preparada	De forma geral, sim. Nosso atendimento é reconhecidamente

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

Pergunta	Resposta do Gestor
para atender? Por quê?	bom. O que ainda precisamos melhorar é o alinhamento entre cozinha e atendimento, porque a falta de padronização na produção dos nossos produtos, gera atrasos que afetam a experiência do cliente.
Existem limitações de recursos humanos que dificultam o crescimento?	Sim. Falta padronização nas rotinas da cozinha e isso exige supervisão constante. Também precisaríamos de mais treinamento estruturado.
Como avalia a gestão da equipe?	É próxima e participativa. A equipe confia na gente, mas ainda enfrentamos conflitos, principalmente na cozinha, quando cada um tenta fazer o processo “do seu jeito”.
Há reclamações recorrentes sobre o atendimento?	A nossa maior e principal reclamação é o tempo de entrega dos pedidos, tanto no salão quanto no delivery.

Quadro 4 - Entrevista Gestão de Pessoas e Recursos Humanos.
Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

4.1.4. Processos e Eficiência Operacional

Pergunta	Resposta do Gestor
Os processos de compra, preparo, atendimento e entrega são organizados?	Alguns, sim, como o controle de fornecedores e de caixa. Porém, a cozinha ainda carece de padronização. Isso gera retrabalho que prejudica a agilidade.
Em quais aspectos a empresa não entrega o desejado?	Principalmente no tempo de atendimento e entrega. Em horários de pico, o tempo ultrapassa o desejado.
Principais desafios internos?	Padronizar os processos da cozinha. Treinar continuamente os colaboradores. Reduzir atrasos sem perder qualidade.
A sazonalidade dos insumos já trouxe dificuldades?	Sim, especialmente com produtos regionais como o tucumã e o queijo coalho, que variam muito de preço e disponibilidade conforme época do ano.
Mudanças no comportamento do consumidor impactam a operação?	Sim. O aumento de pedidos por delivery exige organização e rapidez maiores.

Quadro 5 - Entrevista Processos e Eficiência Operacional.
Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

4.1.5. Estratégia e Planejamento

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

Pergunta	Resposta do Gestor
História da empresa: como surgiu?	A Pão com Tucumã surgiu com o objetivo de oferecer o tradicional café regional em um ambiente confortável e acessível. A ideia sempre foi resgatar sabores da região amazônica com qualidade.
A empresa possui planejamento para os próximos anos?	Ainda não formalizado, mas pensamos em expansão e melhorias internas.
Informações faltantes para melhor tomada de decisão?	Indicadores de tempo de preparo, desperdício, ticket médio, desempenho por turno e por colaborador.
Três prioridades principais para melhorar o desempenho.	1. Padronizar processos da cozinha; 2. Reduzir tempo de entrega; 3. Criar rotina de treinamentos.
Em quais áreas o diagnóstico pode ajudar?	Processos, gestão de pessoas, comunicação e qualidade do atendimento.

Quadro 6 - Entrevista Estratégia e Planejamento.
Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

4.1.6. Comunicação e Fluxo de Comunicação

Pergunta	Resposta do Gestor
Como ocorre a comunicação interna?	É feita principalmente de forma verbal. Funciona, mas causa ruídos, especialmente entre cozinha e atendimento.
Há falhas que impactam a operação?	Sim. Algumas informações não chegam a todos. Sinto falta de registros, checklists ou quadros de aviso mais claros.

Quadro 7 - Entrevista Comunicação e Fluxo de Comunicação.
Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

4.1.7. Satisfação do Cliente e Qualidade do Serviço

Pergunta	Resposta do Gestor
Principais diferenciais reconhecidos pelos clientes?	O que nos diferencia, acredito que seja o sabor, ambiente agradável e variedade no cardápio.
Reclamações recorrentes?	Temos reclamações recorrentes sobre demora no atendimento e atrasos no delivery.
Em que a empresa se destaca em relação aos concorrentes?	Nosso espaço é um ambiente amplo, forte identidade regional e presença ativa nas redes sociais.
Tendências de mercado que influenciam a percepção do cliente?	Ultimamente a alta valorização de produtos regionais que remetem a nossa cultura, busca por rapidez, e preferência crescente pelo delivery.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

Quadro 8 - Entrevista Satisfação do Cliente e Qualidade do Serviço.
Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

4.1.8. Inovação e Tecnologia

Pergunta	Resposta do Gestor
A empresa utiliza tecnologia em seus processos?	Sim, trabalhamos com plataformas digitais e delivery. Apesar disso, ainda podemos integrar melhor sistemas de pedidos, cozinha e compras.
Existe oportunidade de parceria com plataformas digitais?	Sim. Acreditamos que quanto maior a presença digital, maior o nosso fluxo de pedidos.
Inovações regionais que podem impactar o negócio?	O alto crescimento do turismo ecológico e gastronômico e valorização dos ingredientes amazônicos trazem ótimos benefícios, porque atraem mais pessoas que procuram por negócios como o nosso, que servem comidas típicas da região.

Quadro 9 - Entrevista Inovação e Tecnologia.
Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

4.1.9. Saúde Financeira e Sustentabilidade

Pergunta	Resposta do Gestor
Como avalia a gestão financeira?	Atualmente nossa empresa fatura uma média de R$250.000,00 (duzentos e cinquenta mil reais) à R$280.000,00 (duzentos e oitenta mil reais) bruto por mês. Acredito que nossa gestão financeira é organizada, com controle de caixa e fluxo bem estruturado.
Existem limitações financeiras que dificultam melhorias?	Existem sim, principalmente por conta da sazonalidade dos insumos, que impacta custos e investimentos.
Impactos de custos, economia e leis sanitárias?	A sazonalidade dos produtos regionais aumenta bastante o custo. As exigências sanitárias são atendidas, mas demandam atualização constante.
A demanda por produtos regionais influencia a receita?	Sim, essa tendência é o que favorece muito nosso negócio, por isso é justamente nosso ponto forte.

Quadro 10 - Entrevista Saúde Financeira e Sustentabilidade.
Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A leitura articulada das respostas colhidas na entrevista permite agrupar os achados em eixos temáticos recorrentes, que balizam as etapas seguintes do diagnóstico: a centralização excessiva nas mãos da gestora-proprietária nas decisões

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

e na resolução de conflitos; a comunicação interna de caráter informal, predominantemente verbal; a padronização insatisfatória das rotinas, especialmente na cozinha; os gargalos de capacidade nos horários de pico, com impacto direto no tempo de atendimento e no delivery; a ausência de indicadores formais de desempenho operacional e financeiro; e a exposição à sazonalidade dos insumos regionais. Essas categorias, extraídas das percepções da gestão, são confrontadas na seção seguinte com a avaliação estruturada das áreas funcionais.

4.2. Análise das Áreas Funcionais

4.2.1. Área da Administração

ÁREA FUNCIONAL		NÍVEL OU GRAU DE AVALIAÇÃO				
Administração		Ponto Muito Forte Nota (5)	Ponto Forte Nota (4)	Ponto Médio Nota (3)	Ponto Fraco Nota (2)	Ponto Muito Fraco Nota (1)
1	Estrutura hierárquica claramente definida.		X			
2	Planejamento estratégico formalizado com visão de longo prazo.					X
3	Objetivos e metas são de conhecimento de todos.				X	
4	O processo de tomada de decisão é descentralizado.				X	
5	A identidade organizacional (missão/valores) é clara.	X				
6	Uso de ferramentas de gestão para monitorar desempenho.				X	
7	Padronização formal das rotinas administrativas.				X	
8	Liderança atua de forma preventiva e não apenas corretiva.			X		
9	O ambiente físico e infraestrutura são adequados.		X			
10	Agilidade na resolução de problemas e conflitos.			X		
TOTAL (∑) (Soma dos pesos)		5	8	6	8	1
Média por Grau (Total ÷ 10)		**0,5**	**0,8**	**0,6**	**0,8**	**0,1**
DESEMPENHO DA ÁREA (∑) TOTAL		**2,8**				

Quadro 11 - Avaliação de Desempenho da Área de Administração.
Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

A área de Administração obteve 2,8 como desempenho total, há alguns pontos estruturados dentro da gestão administrativa, no entanto vários aspectos exigem atenção. A análise desses aspectos, indicou que a organização possui práticas fundamentais em operação, como o bom atendimento, mas apresenta fragilidades significativas que impactam a eficácia, a comunicação interna e a habilidade de lidar com problemas.

A estrutura hierárquica foi avaliada com nota 4, por existir dentro da organização uma hierarquia clara, organizada em setores (cozinha, atendimento, gerência, entregas, compras e limpeza), cada um com atribuições próprias e fluxo de atividades. Essa divisão favorece a especialização das tarefas e facilita a coordenação das rotinas diárias. Os colaboradores conseguem identificar claramente seus responsáveis diretos e as áreas às quais pertencem.

Um dos pontos mais críticos da organização, está em seu planejamento estratégico, que foi avaliado como sendo um ponto muito fraco, recebendo nota 1. A empresa não possui um processo formalizado e documentado que oriente seus objetivos de longo prazo, suas prioridades e os caminhos para alcançá-los. Em algumas situações cada área/colaborador acaba atuando do seu jeito. Isso reflete na padronização das rotinas, que é baixa e depende muito do conhecimento tácito.

As metas e objetivos da organização foram avaliados como um ponto fraco, recebendo nota 2. A empresa possui objetivos definidos, mas estes não chegam de forma clara a todos os níveis da organização. Os setores atuam de forma diferente em algumas situações, seguindo objetivos e formas de trabalho que nem sempre fazem sentido. A ausência de procedimentos padronizados faz com que cozinha, atendimento, entregas e demais áreas conduzam tarefas semelhantes de modos distintos.

A empresa possui uma estrutura de gestão centralizada na proprietária, um traço típico de microempresas. As principais decisões financeiras, operacionais ou estratégicas são tomadas diretamente pela gestora-proprietária, o que reduz ambiguidades na comunicação e evita conflitos de responsabilidade. No entanto, o processo de tomada de decisão foi avaliado com nota 2, pois a operação depende

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

fortemente da presença da gestão para a resolução de conflitos, o que reduz a agilidade e a autonomia da equipe.

Verificou-se que a empresa tem uma visão clara de sua proposta de valor, e foi avaliada com nota 5. A Pão com Tucumã é conhecida e consolidada no mercado, por fornecer produtos regionais de qualidade, atendimento de excelência, além de um endereço super bem localizado com um ambiente bonito e agradável, onde a decoração inclui paneiros e outros elementos tradicionais que remetem à cultura amazônica e indígena, criando um ambiente que valoriza as raízes regionais que reforçam a identidade local.

Não há utilização de ferramentas de gestão para monitorar o desempenho organizacional, tendo assim essa característica sido pontuada como um ponto fraco da organização, com nota 2. A maturidade da gestão é baixa e faltam processos administrativos padronizados, documentos de controle formal e metas organizadas para o médio e longo prazo, por isso a padronização formal das rotinas também recebeu nota 2, sendo considerada um ponto fraco. O acompanhamento das atividades ocorre de forma reativa e pouco estruturado. Na maior parte do tempo, feito a partir da sondagem das atividades e levantamento do fluxo de caixa.

A atuação da liderança foi avaliada como um ponto médio, recebendo nota 3. Observa-se um esforço da gestão para antecipar necessidades e orientar as ações da organização; contudo, essa atuação ainda ocorre de forma essencialmente intuitiva, apoiada na experiência acumulada e na observação contínua do comportamento de clientes e colaboradores. A liderança combina, assim, traços preventivos e reativos: sustenta a sensibilidade às demandas cotidianas, mas ainda não consolida uma postura sistematicamente antecipatória, o que reforça o diagnóstico de fragilidade do planejamento estratégico formal (nota 1).

4.2.2. Área De Operações

ÁREA FUNCIONAL	NÍVEL OU GRAU DE AVALIAÇÃO				
Operações	**Ponto Muito Forte Nota (5)**	**Ponto Forte Nota (4)**	**Ponto Médio Nota (3)**	**Ponto Fraco Nota (2)**	**Ponto Muito Fraco Nota (1)**

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

1	Fluxo de produção (cozinha) segue padrões rígidos.					X
2	Capacidade produtiva suficiente para horários de pico.				X	
3	Controle de estoque é eficiente (evita perdas/falta).		X			
4	Gestão de fornecedores garante qualidade e constância.		X			
5	Processos logísticos (delivery) ágeis e organizados.				X	
6	Controle rigoroso sobre desperdício de matéria-prima.				X	
7	Comunicação entre setores (salão/cozinha) sem ruídos.				X	
8	Normas sanitárias e de higiene cumpridas rigorosamente.		X			
9	Equipamentos em boas condições de manutenção.			X		
10	Padronização independe de qual funcionário está no turno.					X
TOTAL (∑) (Soma dos pesos)		0	12	3	8	2
Média Por Grau (Total ÷ 10)		**0**	**1,2**	**0,3**	**0,8**	**0,2**
DESEMPENHO DA ÁREA (∑) TOTAL		**2,5**				

Quadro 12 - Avaliação de Desempenho da Área de Operações.
Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

O fluxo de produção na cozinha não segue padrões rígidos, e a ausência de fichas técnicas e de uma linha de produção definida, faz com que os tempos de preparo e a apresentação dos pratos variem constantemente. Por conta dessa desorganização estrutural, este item foi avaliado com nota 1.

A capacidade produtiva mostra-se insuficiente para atender à demanda nos horários de pico. Quando o volume de pedidos aumenta, a cozinha trava e não consegue manter o ritmo de entrega, gerando filas de espera e atrasos que frustram o cliente. Devido a esse gargalo operacional, o item recebeu nota 2.

A gestão de estoque é feita de forma manual, o que eleva a chance de erros e desperdícios. Ademais, a disponibilidade e o preço dos produtos são diretamente afetados pela sazonalidade de insumos regionais, como tucumã e frutas amazônicas, o que demanda um planejamento mais rigoroso.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

Esses achados permitem operacionalizar, no caso analisado, o conceito de Custo Amazônico. A dependência de insumos identitários de oferta sazonal, notadamente o tucumã e o queijo coalho, submete a empresa a oscilações relevantes de preço e de disponibilidade ao longo do ano, conforme relatado pela gestão. A esse fator somam-se as dificuldades logísticas regionais, que afetam o abastecimento e a expedição do delivery, e a necessidade de manutenção de estoque preventivo para evitar a interrupção da produção. Em conjunto, esses elementos pressionam os custos operacionais e a margem dos produtos, exigindo da microempresa um planejamento de compras e de fluxo de caixa mais rigoroso do que o demandado em outras regiões, razão pela qual a sazonalidade e o controle de custos figuram entre os problemas priorizados no diagnóstico.

O controle de estoque é eficiente, sendo um ponto de segurança para a operação. Existe um monitoramento constante que evita a falta de insumos essenciais, garantindo que a produção não pare por ausência de mercadoria. Pela organização demonstrada neste quesito, foi avaliado com nota 4.

A gestão de fornecedores garante a qualidade e a constância dos produtos, especialmente os regionais, que são a base do negócio. A empresa mantém boas parcerias que asseguram o frescor e a disponibilidade dos ingredientes, justificando a avaliação com nota 4.

Os processos logísticos do delivery não são ágeis nem organizados. O atraso na produção da cozinha reflete diretamente na expedição dos pedidos para entrega, e a falta de um sistema de despacho otimizado gera reclamações recorrentes sobre o tempo de espera. Portanto, avaliado com nota 2.

O controle rigoroso sobre o desperdício de matéria-prima foi avaliado com nota 2, pois a gestão admite a falta de indicadores precisos para medir as perdas. O controle é visual e intuitivo, sem pesagem ou registro de sobras, o que impede a identificação de prejuízos financeiros ocultos na preparação.

A comunicação entre os setores de salão e cozinha apresenta ruídos que prejudicam o andamento do serviço. A troca de informações muitas vezes é verbal e confusa, levando a erros nos pedidos ou falta de priorização correta das comandas. Por este motivo, a nota atribuída foi 2.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

As normas sanitárias e de higiene são cumpridas rigorosamente pela equipe. A empresa demonstra respeito às legislações vigentes e cuidado com a manipulação dos alimentos, garantindo a segurança alimentar dos clientes. Este critério positivo foi avaliado com nota 4.

Os equipamentos e utensílios encontram-se em condições medianas de manutenção. Embora funcionem e permitam a operação, não há um plano de manutenção preventiva, ocorrendo reparos apenas quando algo quebra. Assim, o item fica com nota 3.

A padronização independe de qual funcionário está no turno, sendo este um ponto crítico avaliado com nota 1. A qualidade e a agilidade do serviço mudam drasticamente dependendo de quem está na escala e turno. A operação é refém do conhecimento de funcionários específicos, o que demonstra a falta de processos consolidados.

O desempenho da área de Operações apresenta uma média de 2,5 pontos. É o setor que requer maior atenção, pois a falta de padronização na produção atua como um freio para o crescimento e impacta negativamente a percepção do cliente sobre o serviço.

4.2.3. Área de Gestão de Pessoas

ÁREA FUNCIONAL		NÍVEL OU GRAU DE AVALIAÇÃO				
	Recursos Humanos	**Ponto Muito Forte Nota (5)**	**Ponto Forte Nota (4)**	**Ponto Médio Nota (3)**	**Ponto Fraco Nota (2)**	**Ponto Muito Fraco Nota (1)**
1	Descrições claras de cargos e responsabilidades.			X		
2	Programa estruturado de treinamento e capacitação.				X	
3	Clima organizacional favorece a colaboração.			X		
4	Feedbacks constantes sobre desempenho.			X		
5	Políticas de remuneração compatíveis com mercado.			X		
6	Rotatividade de funcionários (turnover) controlada.			X		
7	Equipe demonstra engajamento com resultados.		X			

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

8	Canais de comunicação interna eficazes.				X	
9	Gestão de escalas e horários organizada.		X			
10	Incentivo ao desenvolvimento profissional e retenção.				X	
TOTAL (∑) (Soma dos pesos)		0	8	15	6	0
Média Por Grau (Total ÷ 10)		**0**	**0,8**	**1,5**	**0,6**	**0**
DESEMPENHO DA ÁREA (∑) TOTAL				**2,9**		

Quadro 13 - Avaliação de Desempenho da Área de Gestão de Pessoas.
Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A empresa possui descrições de cargos e responsabilidades conhecidas pela prática, mas não formalizadas em manuais detalhados. Cada colaborador sabe sua função básica (cozinheira, atendente de caixa, garçonete) e possui carteira assinada de acordo com sua função. Por ser um entendimento funcional, mas informal, foi avaliado como um ponto médio, recebendo nota 3.

A ausência de um programa estruturado de treinamento e capacitação é um dos pontos mais frágeis da empresa Pão com Tucumã. O aprendizado ocorre quase que exclusivamente pela observação dos colegas mais antigos ou na prática diária, o que perpetua vícios operacionais e dificulta a padronização do serviço. Devido a essa carência crítica, o item é um ponto fraco e recebeu nota 2.

A equipe exibe dedicação e estabelece boas relações com os clientes, o que ajuda a fortalecer a reputação positiva do café. No entanto, a falta de treinamentos sistemáticos afeta a consistência do atendimento, a eficácia operacional e o aprimoramento de habilidades. A pressão nos horários de pico e os gargalos na produção geram atritos pontuais, principalmente entre os setores de salão e cozinha. Também foi observado que certas tarefas dependem unicamente do conhecimento de funcionários mais antigos, o que pode acarretar riscos em caso de ausências. Portanto, este critério é mediano e foi avaliado com nota 3.

Os feedbacks sobre desempenho ocorrem, mas de maneira assistemática e muitas vezes corretiva, focados apenas no erro imediato. Não há uma rotina estabelecida de conversas periódicas para alinhar expectativas ou elogiar acertos, dependendo muito da iniciativa momentânea do gestor. Item avaliado com nota 3, ponto médio.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

As políticas de remuneração são compatíveis com o mercado local de alimentação. A empresa cumpre o piso da categoria e os pagamentos são pontuais, mas não existem diferenciais agressivos ou pacotes de benefícios que a destaquem significativamente da concorrência como empregadora. Avaliado como um ponto médio, nota 3.

A rotatividade de funcionários é considerada controlada, situando-se em um patamar aceitável para o setor de bares e restaurantes. A empresa consegue manter uma base de funcionários antigos, o que segura a operação, embora a saída de qualquer membro experiente cause instabilidade. Este item recebeu nota 3, sendo um ponto médio.

A equipe demonstra um forte engajamento com os resultados, vestindo a camisa da empresa mesmo diante das dificuldades operacionais. Nota-se que os colaboradores se esforçam para compensar a falta de processos com dedicação pessoal, demonstrando confiança na gestão. Por ser um ativo valioso, foi avaliado como um ponto forte com nota 4.

Os canais de comunicação interna não são eficazes. A informação circula majoritariamente de boca em boca ("rádio peão"), o que pode às vezes gerar ruídos, fofocas ou instruções desencontradas que prejudicam o andamento do trabalho. A falta de quadros de avisos ou reuniões de alinhamento justifica a nota 2 que torna esse item um ponto fraco.

A gestão de escalas e horários é organizada e respeita a legislação trabalhista, garantindo as folgas devidas e a cobertura dos turnos. A estruturação correta da jornada de trabalho evita passivos trabalhistas e organiza a vida pessoal do colaborador, sendo um ponto forte avaliado com nota 4.

O incentivo ao desenvolvimento profissional e retenção de talentos é baixo. Não existe um plano de carreira claro que mostre ao funcionário onde ele pode chegar dentro da empresa, o que pode desmotivar a longo prazo quem busca crescimento além do salário. Por essa falta de perspectiva futura, o item foi avaliado com um ponto fraco com nota 2.

O desempenho da área de Recursos Humanos apresenta uma média de 2,9 pontos. A empresa se sustenta na dedicação e no engajamento natural das pessoas,

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

mas ainda não oferece de forma plena a estrutura técnica necessária, sobretudo nos aspectos de treinamento e de comunicação interna formal.

4.3. Aplicação Da Ferramenta Matriz Gut

Depois de identificar os problemas organizacionais a partir da análise dos critérios apresentados nas áreas funcionais, empregou-se a Matriz GUT para estabelecer a prioridade das questões mais críticas, tomando como base os itens classificados como pontos fracos (nota 2) e muito fracos (nota 1) na avaliação das áreas funcionais. Não foi aplicada de forma estruturada uma análise SWOT no escopo deste estudo.

A definição dos problemas submetidos à priorização pela Matriz GUT não ocorreu de forma aleatória; ela seguiu um fluxo metodológico estruturado para garantir que as ações propostas fossem aderentes à realidade da organização. O processo de seleção dos pontos críticos obedeceu a três etapas fundamentais: levantamento qualitativo, validação quantitativa e filtragem estratégica.

Inicialmente, durante a entrevista com a gestora da empresa foi possível mapear as principais "dores" e desafios percebidos no cotidiano operacional, como as reclamações recorrentes sobre atrasos no delivery e a falta de treinamentos aos funcionários. Essas percepções iniciais serviram de base para direcionar o olhar clínico sobre os setores da empresa.

Posteriormente, esses apontamentos foram submetidos a uma validação técnica por meio da Avaliação de Desempenho das Áreas Funcionais (Administração, Marketing, Operações, RH e Finanças). Nesta fase, cada processo foi classificado com notas de 1 a 5. Para compor a lista de problemas da Matriz GUT, aplicou-se um critério de corte rigoroso: foram selecionados apenas os itens diagnosticados nas tabelas como Ponto Muito Fraco (Nota 1) e Ponto Fraco (Nota 2).

Dessa forma, a Matriz GUT foi alimentada exclusivamente com as fragilidades que possuíam evidência dupla: a percepção da gestão e a baixa pontuação nos indicadores de desempenho. Esse cruzamento de dados resultou na priorização do tempo elevado de atendimento como o problema mais crítico (125 pontos), seguido pela falta de padronização no fluxo de produção (100 pontos) e pelos gargalos nos processos de delivery (80 pontos).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

Os problemas identificados foram classificados de acordo com sua Gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T), levando à priorização a seguir:

A pontuação de cada problema seguiu a escala de 1 a 5 para os três critérios. A Gravidade (G) considerou a intensidade do impacto do problema sobre os resultados e a imagem do negócio, de 1 (impacto irrelevante) a 5 (impacto extremamente grave). A Urgência (U) avaliou o tempo disponível para a intervenção antes do agravamento dos efeitos, de 1 (pode aguardar) a 5 (ação imediata). A Tendência (T) estimou a probabilidade de agravamento do problema caso nenhuma medida fosse adotada, de 1 (tendência de estabilidade ou melhora) a 5 (tendência de piora acentuada). As notas foram atribuídas de forma consensual pelos pesquisadores, com base na triangulação entre a entrevista, a observação direta e a avaliação das áreas funcionais, e o produto G×U×T definiu a ordem de prioridade.

Os três problemas de maior pontuação, tempo elevado de atendimento (125 pontos), falta de padronização no fluxo de produção (100 pontos) e gargalos nos processos de delivery (80 pontos) concentram, simultaneamente, alta gravidade e elevada tendência de agravamento diante do crescimento da demanda. Registre-se que o terceiro lugar foi compartilhado por dois problemas com 80 pontos: os gargalos nos processos de delivery e a ausência de indicadores financeiros claros. Optou-se por estruturar um ciclo PDCA específico para a ausência de indicadores financeiros, por se tratar de fragilidade de natureza estrutural e transversal; os gargalos de delivery, por sua vez, estão diretamente associados ao tempo de atendimento e resposta, sendo contemplados no primeiro ciclo PDCA e na perspectiva de Processos Internos do Balanced Scorecard.

Matriz GUT					
PROBLEMA	**G**	**U**	**T**	**G×U×T**	**Prioridade**
Tempo elevado de atendimento e resposta.	5	5	5	125	**1º**
Falta de padronização no fluxo de produção.	5	5	4	100	**2º**
Gargalos e atrasos nos processos de delivery.	4	5	4	80	**3º**
Ausência de indicadores financeiros claros.	5	4	4	80	**3º**
Planejamento falho para sazonalidade de insumos.	4	4	4	64	**5º**

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

Ausência de programa estruturado de treinamento.	4	4	4	64	**5º**
Ausência de planejamento estratégico formal.	4	3	4	48	**7º**
Tratativa de reclamações reativa.	3	4	3	36	**8º**
Baixa padronização de rotinas administrativas.	4	3	3	36	**8º**
Falhas na comunicação interna.	3	3	3	27	**10º**

Quadro 14 - Aplicação da Matriz GUT.
Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Aplicada a classificação GUT, os três primeiros problemas apresentaram pontuação mais elevada, constituindo prioridade para intervenção.

4.4. Aplicação da Ferramenta Balanced Scorecard

A construção do Balanced Scorecard (BSC) foi realizada de maneira integrativa, utilizando como recurso principal os resultados obtidos na etapa de priorização pela Matriz GUT. O método consistiu em converter os problemas diagnosticados como críticos (prioridades 1, 2 e 3) em objetivos estratégicos mensuráveis, distribuindo-os entre as quatro perspectivas clássicas da ferramenta: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

O foco principal da construção e aplicação do BSC é alinhar a Perspectiva de Aprendizado (treinamento) para melhorar os Processos Internos (padronização da cozinha), o que reduzirá o tempo de atendimento na Perspectiva do Cliente, resultando em melhor desempenho na Perspectiva Financeira.

BALANCED SCORECARD				
PERSPECTIVA	**OBJETIVO ESTRATÉGICO (O QUE QUEREMOS?)**	**INDICADOR (COMO MEDIR?)**	**META (SUGESTÃO)**	**INICIATIVAS (AÇÕES BASEADAS NA GUT)**
Financeira	Garantir sustentabilidade financeira através de controle de dados e gestão de custos.	• Margem de Lucro por Produto • Variação do Custo de Insumos (Sazonalidade)	• Aumentar margem em 10% • Reduzir impacto da sazonalidade em 15%	• Implantar KPIs financeiros de lucratividade. • Criar fundo de reserva para compra antecipada de

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

				insumos sazonais (tucumã/queijo).
Clientes	Aumentar a satisfação reduzindo o tempo de espera e melhorando a experiência de delivery.	• NPS (Net Promoter Score) • Tempo Médio de Espera (TME) • Taxa de Reclamações no Delivery	• NPS acima de 75 • TME abaixo de 20 min • Reduzir reclamações em 50%	• Reestruturar o fluxo de pedidos para agilizar o atendimento. • Implementar monitoramento ativo de satisfação pós-venda.
Processos Internos	Padronizar a produção para eliminar gargalos e erros operacionais.	• Taxa de Retrabalho na Cozinha • Tempo de Ciclo de Produção • Índice de Acuracidade de Estoque	• Retrabalho < 2% • Ciclo de produção padronizado • Acuracidade > 95%	• Criar fichas técnicas e manuais operacionais para a cozinha. • Otimizar o processo de despacho do delivery.
Aprendizado e Crescimento	Capacitar a equipe e melhorar a comunicação interna para sustentar a padronização.	• Horas de Treinamento por Funcionário • Índice de Retenção de Talentos • Eficácia da Comunicação Interna	• 4h mensais/func. • Manter turnover estável • 100% da equipe ciente das metas	• Instituir cronograma de treinamentos técnicos e comportamentais. • Formalizar canais de comunicação (reuniões breves/quadro de avisos).

Quadro 15 - Aplicação do Balanced Scorecard.
Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Inicialmente, os problemas de maior gravidade, urgência e tendência foram categorizados dentro das perspectivas do BSC. Por exemplo, questões relacionadas à falta de padronização foram alocadas na perspectiva de Processos Internos, enquanto queixas sobre demora no atendimento foram direcionadas à perspectiva do Cliente.

Para cada objetivo estratégico traçado, foram selecionados indicadores de desempenho (KPIs) compatíveis com a realidade de uma microempresa, evitando métricas complexas que dificultassem a mensuração. As metas foram estipuladas considerando a capacidade operacional atual da empresa e a necessidade de melhorias de curto e médio prazo.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

A estrutura do BSC foi montada respeitando a relação de causa e efeito proposta pela metodologia. Buscou-se demonstrar que o investimento na capacitação da equipe (Aprendizado) reflete na melhoria da padronização (Processos), que por sua vez reduz o tempo de espera (Clientes) e impacta positivamente a rentabilidade (Financeira).

- **Perspectiva Financeira:** Diante da ausência de indicadores financeiros claros e do planejamento falho para a sazonalidade identificados na Matriz GUT, o objetivo financeiro foca na implementação de métricas reais de lucratividade. A meta é sair de uma gestão baseada apenas no fluxo de caixa diário para uma gestão estratégica que antecipe a compra de insumos regionais, protegendo a margem de lucro contra as flutuações de preço típicas da região amazônica.
- **Perspectiva do Cliente**: Considerando que o tempo elevado de atendimento foi a prioridade número 1 na priorização, esta perspectiva visa atacar diretamente a raiz da insatisfação. O foco não é apenas atender bem, mas atender rápido e corretamente. Os indicadores de tempo de espera e taxa de reclamações no delivery servirão como termômetro para validar se as mudanças operacionais estão sendo percebidas pelo consumidor final.
- **Perspectiva dos Processos Internos**: Esta perspectiva responde aos problemas de falta de padronização na cozinha e gargalos no delivery. O objetivo é transformar o conhecimento tácito em processos documentados e fichas técnicas. A padronização é o motor que permitirá reduzir o tempo de produção sem perder a qualidade gastronômica regional que é o diferencial da empresa.
- **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**: Como base para todas as outras, esta perspectiva aborda a falta de treinamentos e as falhas na comunicação interna. Sem uma equipe capacitada, a padronização dos processos internos não se sustenta. O objetivo é criar uma rotina de qualificação que reduza a dependência de funcionários específicos e alinhe toda a equipe com os objetivos estratégicos da organização.

Cabe ressalvar que as metas apresentadas no Quadro 15 possuem caráter exploratório e propositivo. Na ausência de séries históricas consolidadas e de parâmetros de benchmarking setorial, tais metas não derivam de uma linha de base

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

mensurada, mas de estimativas formuladas pelos pesquisadores a partir da capacidade operacional observada e da literatura. Recomenda-se, portanto, que a efetiva adoção do BSC seja precedida do levantamento da linha de base (baseline) de cada indicador e do registro, para cada métrica, do responsável pela apuração, da frequência de medição, da fonte dos dados e do prazo de acompanhamento, elementos que conferem operacionalidade ao painel e permitem calibrar as metas à realidade da empresa.

4.5. Aplicação da Metodologia Ciclo PDCA

Com base nos problemas priorizados na Matriz GUT e avaliação das perspectivas da organização, foram desenvolvidos três ciclos PDCA, cada um correspondente a um problema crítico identificado no diagnóstico.

4.5.1. Tempo Elevado de Atendimento e Resposta

Este problema foi classificado como a prioridade número 1 na Matriz GUT, impactando diretamente a percepção do cliente e a rotatividade das mesas.



Figura 1 - Etapas PDCA: Redução do tempo de Atendimento e Resposta.
Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Quadro 16 - Ciclo PDCA - Redução do tempo de atendimento e resposta.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

Etapa	Descrição
Plan (Planejar)	Problema: tempo elevado de atendimento e resposta, sobretudo nos horários de pico, gerando filas e atrasos no delivery. Causa provável: ausência de fluxo padronizado de pedidos e de organização prévia da produção, somada à comunicação informal entre salão e cozinha. Meta proposta: reduzir o tempo médio de atendimento e resposta ao cliente. Plano: mapear o fluxo do pedido, do recebimento à entrega, e redesenhá-lo eliminando etapas redundantes.
Do (Executar)	Implantar o sistema de mise en place (pré-preparo e organização dos insumos antes da abertura); definir critérios de priorização das comandas; padronizar a comunicação entre salão e cozinha por meio de comandas escritas ou digitais.
Check (Verificar)	Acompanhar o tempo médio de atendimento e a taxa de reclamações relacionadas a atraso, comparando horários de pico e de menor movimento.
Act (Agir)	Consolidar em procedimento operacional padrão as rotinas que apresentarem melhora; corrigir e reiniciar o ciclo nas etapas que não atingirem a meta.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

4.5.2. Falta de Padronização no Fluxo de Produção (Cozinha)

A dependência do conhecimento tácito de funcionários antigos gera oscilação na qualidade e sabor dos pratos regionais.



REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

Figura 2 - Etapas PDCA: Padronização no Fluxo de Produção (Cozinha)
Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Quadro 17 - Ciclo PDCA - Padronização do fluxo de produção (cozinha).

Etapa	Descrição
Plan (Planejar)	Problema: variação de qualidade, sabor e tempo de preparo dos pratos regionais, decorrente da dependência do conhecimento tácito dos funcionários mais antigos. Causa provável: inexistência de fichas técnicas e de uma linha de produção definida. Meta proposta: padronizar o preparo dos principais itens do cardápio. Plano: elaborar Fichas Técnicas Operacionais (FTO) para os produtos de maior saída.
Do (Executar)	Documentar ingredientes, quantidades e modo de preparo; adotar balanças de precisão para o porcionamento; treinar a equipe na utilização das fichas técnicas.
Check (Verificar)	Verificar a aderência da produção às fichas técnicas e a consistência do produto final entre turnos e colaboradores.
Act (Agir)	Revisar e atualizar as fichas técnicas; incorporá-las ao processo de integração de novos colaboradores como padrão permanente.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

4.5.3. Ausência de Indicadores Financeiros Claros

A gestão financeira atual garante o fluxo de caixa, mas carece de inteligência estratégica para lidar com a sazonalidade e margens de lucro.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37



Figura 3 - Etapas PDCA: Implantação de Indicadores Financeiros.
Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Quadro 18 - Ciclo PDCA - Implantação de indicadores financeiros.

Etapa	Descrição
Plan (Planejar)	Problema: gestão financeira restrita ao controle diário de caixa, sem indicadores de lucratividade nem tratamento da sazonalidade dos insumos regionais. Causa provável: ausência de métricas estruturadas e de planejamento de compras. Meta proposta: implantar indicadores financeiros básicos de lucratividade e de custos. Plano: definir um conjunto mínimo de KPIs (margem por produto, custo de insumos e ticket médio) e a rotina de apuração.
Do (Executar)	Registrar sistematicamente receitas, custos variáveis e perdas; estruturar o acompanhamento da variação de preço de insumos sazonais (tucumã e queijo coalho); planejar compras antecipadas.
Check (Verificar)	Monitorar periodicamente a margem por produto e o impacto da sazonalidade sobre os custos.
Act (Agir)	Ajustar a política de compras e de precificação com base nos indicadores; padronizar a rotina de controle financeiro.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

5. Conclusão

Esta pesquisa examinou de que forma ferramentas de gestão podem contribuir para a organização interna e para a produção de informações que orientem a tomada de decisão em microempresas de café regional. Os resultados indicam que a migração de uma gestão predominantemente intuitiva para um modelo estruturado é factível no contexto das microempresas e tende a favorecer a organização das rotinas operacionais e a geração de dados que qualificam as decisões gerenciais.

Em relação ao panorama operacional da empresa estudada, o diagnóstico evidenciou uma discrepância notável entre o valor cultural do produto e a organização interna do negócio. Apesar de o café apresentar pontos fortes relevantes, como a sólida identidade regional, a localização favorecível e o controle diário do caixa, a avaliação das áreas funcionais revelou lacunas que comprometiam as operações cotidianas. Os principais problemas identificados foram o elevado tempo de atendimento aos clientes e a ausência de padronização na cozinha, que dependia fortemente do conhecimento acumulado pelos funcionários mais experientes.

Em resposta a essas fragilidades, foi formulado um plano de ação baseado na Matriz GUT e no Ciclo PDCA. A Matriz GUT possibilitou hierarquizar os problemas por grau de criticidade, apontando que a demora no atendimento e a ausência de padronização na produção eram as questões mais urgentes. A partir dessa hierarquização, o Ciclo PDCA estruturou as ações propostas: o mapeamento do fluxo do pedido, a organização prévia dos insumos antes da abertura (sistema de mise en place) e a elaboração de Fichas Técnicas Operacionais (FTO) com auxílio de balanças de precisão. Destaca-se que esse plano constitui uma proposta de intervenção ainda não implementada no âmbito desta pesquisa, mas com potencial para nortear a melhoria operacional e instaurar uma cultura de aprimoramento contínuo.

Adicionalmente, a proposta do Balanced Scorecard (BSC) delineou um painel de indicadores voltado ao monitoramento ampliado dos resultados, transcendendo o acompanhamento financeiro básico. O BSC torna explícita a encadeação causal entre as perspectivas: espera-se que os investimentos em capacitação da equipe (perspectiva de Aprendizado e Crescimento) impulsionem a padronização da

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

produção e a redução do retrabalho (perspectiva de Processos Internos), o que, por sua vez, poderia diminuir o tempo de espera do cliente (perspectiva do Cliente) e sustentar a lucratividade, inclusive mediante a formação de reservas para neutralizar as oscilações de preço dos insumos sazonais, como o tucumã e o queijo coalho (perspectiva Financeira). Essa cadeia causal, contudo, constitui uma hipótese de trabalho derivada da lógica do BSC, cuja validação requer mensuração após a implementação.

As limitações deste estudo merecem reconhecimento. A indisponibilidade de indicadores quantitativos objetivos, tais como tempo médio de atendimento, ticket médio, margens por produto e índices de desperdício, decorre da informalidade dos controles internos da empresa e restringe a dimensão quantitativa da análise, tornando parte da priorização dependente da percepção da gestão, ainda que atenuada pela triangulação de fontes. Além disso, por se tratar de estudo de caso único, os resultados possuem validade de caráter analítico, sem capacidade de generalização estatística. Ainda assim, a metodologia empregada pode servir de roteiro para outros pequenos negócios de alimentação em Manaus que enfrentam desafios similares de custo e informalidade operacional. Para pesquisas futuras, recomenda-se acompanhar a implementação das propostas aqui apresentadas, mensurar os indicadores definidos e replicar a estrutura metodológica em outros estabelecimentos do setor, com vistas à comparação de resultados.

Conclui-se, por fim, que a estruturação da gestão interna é um fator de relevância inequívoca para a competitividade das microempresas. A combinação de ferramentas de priorização, definição de metas e acompanhamento de indicadores não se apresenta como mera exigência formal, mas como um recurso com real potencial para reduzir erros operacionais, proteger as margens financeiras e apoiar o crescimento sustentado do negócio, potencialidade cuja confirmação, contudo, depende da futura implementação e avaliação das propostas aqui apresentadas.

Referências

AGUIAR, T. S.; PIMENTA, A. A.; SOUZA, J. R. F.; NASCIMENTO, M.; PORTELA, F. F.; RIBEIRO, R. M. **A utilização do modelo Balanced Scorecard como**

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

ferramenta de gestão estratégica nas micro e pequenas empresas. Concilium, v. 22, n. 6, p. 587-599, 2022. Disponível em: https://clium.org/index.php/edicoes/article/view/587. Acesso em: 20 out. 2025.

ALVES, Mayara da Costa. **Custo Amazônico: os desafios para empreender na região mais verde do Brasil.** 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Manaus, 2023. Disponível em: https://riu.ufam.edu.br. Acesso em: 30 ago. 2025.

AMAZONAS. Lei n.º 5.003, de 11 de novembro de 2019. **Declara como Patrimônio Cultural de Natureza Material e Imaterial do Estado do Amazonas o "X-Caboquinho".** Manaus: Diário Oficial do Estado do Amazonas, ed. 34.120, p. 1, 11 nov. 2019. Disponível em: https://legisla.imprensaoficial.am.gov.br/diario_am/12/2019/11/103. Acesso em: 6 maio 2026.

ARRUDA, Marielly Urzêdo; SANTOS, Micael da Silva; DUTRA, Júlio Afonso Alves. **Método PDCA e as contribuições para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas: estratégia pós-período pandêmico.** Revista Interface Tecnológica, v. 19, n. 2, p. 866-878, 2022. DOI: 10.31510/infa.v19i2.1428. Disponível em: https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/en/article/view/1428. Acesso em: 20 out. 2025.

CEVADA, L. Z.; DAMY-BENEDETTI, P. de C. **Uso da Matriz de Priorização (Matriz GUT) como aliada em auditorias.** Revista Científica Unilago, v. 1, n. 1, p. 1-10, 2021. Disponível em: https://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/view/591. Acesso em: 20 out. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática.** 8. ed. Barueri: Manole, 2020.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Balanced Scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

MARTINS, Cláudia Araújo de Menezes Gonçalves; TOMELIN, Carlos Alberto; JESUS, Edilza Laray de. **A gastronomia como elemento diferencial na consolidação do turismo cultural no Amazonas.** Revista Hospitalidade, São Paulo, v. 21, p. 605-630, 2024. Disponível em: https://www.revhosp.org/hospitalidade/article/view/1171. Acesso em: 30 ago. 2025.

SABBI, Rivael Diego. **Diagnóstico organizacional para micro e pequenas empresas.** 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2016. Disponível em: https://rd.uffs.edu.br/handle/prefix/1423. Acesso em: 30 ago. 2025.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 18/04/2026 - **Accepted:** 01/06/2026
Vol: 13.11
DOI: 10.66104/amjsqx51
Pages: 1-37

SEBRAE. **Panorama dos Pequenos Negócios 2025.** Brasília: Sebrae, 2025. Disponível em: https://www.sebrae.com.br. Acesso em: 30 ago. 2025.

SILVA, Liandra Costa da; MARINHO, Luiz Eduardo da Silva; RODRIGUES, Maikon Gomes; ANDRADE, Jailza do Nascimento Tomaz. **Fatores condicionantes à mortalidade de MPEs - Micro e Pequenas Empresas no Brasil.** ID on line. Revista de Psicologia, v. 17, n. 65, p. 141-149, 2023. DOI: 10.14295/idonline.v17i65.3690. Disponível em: https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3690. Acesso em: 30 ago. 2025.