



Proposta de intervenção organizacional: aplicação de ferramentas estratégicas para otimização da gestão na Mult-Óptica

Kaelison Vinicius Aires Gurgel, Richard Verçosa Neres, José Carlos Alves Roberto, José Roberto Lira Pinto Junior



<https://doi.org/10.36557/2009-3578.2025v11n2p8488-8510>

Artigo recebido em 7 de Outubro e publicado em 7 de Dezembro de 2025

ARTIGO ORIGINAL – ESTUDO DE CASO

RESUMO

Este estudo apresenta um diagnóstico organizacional e uma proposta de intervenção estratégica para a Mult-Óptica, uma microempresa do varejo óptico situada em Manaus. O objetivo principal foi analisar a estrutura interna e o ambiente competitivo da organização para propor soluções que mitiguem gargalos operacionais e ampliem a competitividade frente a grandes redes e ao comércio eletrônico. A metodologia adotada foi o estudo de caso com abordagem qualitativa, utilizando a triangulação de dados via pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e observação não participante. Para a análise, aplicaram-se as ferramentas Matriz SWOT, PESTEL e as 5 Forças de Porter. Os resultados evidenciaram que, embora a empresa possua força no atendimento humanizado, enfrenta desafios críticos como a falta de processos formalizados, alta dependência de importações e baixa retenção de clientes (38%). Como solução, estruturou-se um plano de intervenção utilizando a ferramenta 5W2H, contemplando a digitalização da triagem, implantação de CRM, gestão de estoque via Curva ABC e integração *Omnichannel*. Conclui-se que a implementação destas ações, com baixo custo inicial estimado em R\$ 1.500,00, viabiliza a profissionalização da gestão e a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Varejo Óptico. Diagnóstico Organizacional. 5W2H. Micro e Pequenas Empresas.



Organizational intervention proposal: application of strategic tools for management optimization at Mult-Óptica

ABSTRACT

This study presents an organizational diagnosis and a strategic intervention proposal for Mult-Óptica, a micro-enterprise in the optical retail sector located in Manaus. The main objective was to analyze the organization's internal structure and competitive environment to propose solutions that mitigate operational bottlenecks and expand competitiveness against large retail chains and e-commerce. The methodology adopted was a qualitative case study, using data triangulation via documentary research, semi-structured interviews, and non-participant observation. For the analysis, the SWOT Matrix, PESTEL, and Porter's Five Forces tools were applied. The results evidenced that, although the company excels in humanized service, it faces critical challenges such as the lack of formal processes, high dependence on imports, and low customer retention (38%). As a solution, an intervention plan was structured using the 5W2H tool, contemplating digital triage, CRM implementation, stock management via ABC Curve, and Omnichannel integration. It is concluded that the implementation of these actions, with a low estimated initial cost of R\$ 1,500.00, enables management professionalization and long-term business sustainability.

Keywords: Strategic Management. Optical Retail. Organizational Diagnosis. 5W2H. Micro and Small Enterprises.

Instituição afiliada – Centro Universitario Fametro

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).





1 – INTRODUÇÃO

O setor de varejo óptico no Brasil passa por transformações profundas, impulsionadas tanto por mudanças no comportamento do consumidor, que busca cada vez mais a integração entre saúde e estética, quanto pela digitalização acelerada dos processos de compra. Neste cenário de alta competitividade, marcado pela presença agressiva de grandes redes nacionais e pela expansão do comércio eletrônico, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) enfrentam o desafio duplo de sobreviver à volatilidade econômica e profissionalizar sua gestão para garantir escalabilidade.

Estudos recentes de Silva e Mendes (2024) corroboram essa visão, apontando que a resistência à transformação digital e a falta de integração entre canais físicos e online são os principais preditores de estagnação no varejo tradicional brasileiro.

A gestão estratégica, muitas vezes negligenciada em empresas de menor porte em favor de uma administração puramente operacional e intuitiva, torna-se um diferencial mandatório. A falta de processos formalizados e a ausência de um planejamento estruturado são apontadas como causas frequentes da mortalidade precoce de negócios no país. Nesse contexto, insere-se a Mult-Óptica, uma empresa local de Manaus que, apesar de possuir diferenciais como atendimento humanizado e agilidade técnica, opera sob pressão de gargalos operacionais, ineficiências na gestão de estoque e dificuldades na fidelização de clientes.

Este artigo tem como objetivo geral realizar um diagnóstico organizacional robusto da Mult-Óptica e, a partir dele, elaborar uma proposta de intervenção prática. Para tanto, busca-se identificar as forças e fraquezas internas, bem como as oportunidades e ameaças externas, utilizando ferramentas essenciais como a Matriz SWOT, a Análise PESTEL e as 5 Forças de Porter. A relevância deste estudo reside na aplicação de metodologias científicas para resolver problemas reais de gestão, demonstrando como ferramentas estratégicas podem ser adaptadas à realidade de uma microempresa com recursos limitados, promovendo a transição de um modelo de gestão empírico para um modelo orientado por dados e processos eficientes.



2 - FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

2.1 – GESTÃO ESTRATÉGICA E DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EM PMEs

A gestão estratégica, historicamente associada às grandes corporações multinacionais, consolidou-se na última década como um imperativo de sobrevivência também para as Micro e Pequenas Empresas (MPEs). No cenário econômico contemporâneo, marcado por incertezas e volatilidade, a intuição do proprietário, embora valiosa, já não é suficiente para garantir a perenidade do negócio. Oliveira (2020) argumenta que a ausência de um planejamento formal é uma das principais causas da mortalidade precoce de empresas no Brasil. Para o autor, o diagnóstico organizacional não deve ser encarado como um evento burocrático ou esporádico, mas sim como um processo cíclico, sistêmico e profundo de "check-up" corporativo. É através deste diagnóstico que o gestor consegue identificar "patologias" ocultas, como processos ineficientes, gargalos de produção ou desvios financeiros, antes que elas evoluam para crises irreversíveis. Em empresas familiares, onde as fronteiras entre a gestão doméstica e a empresarial são frequentemente difusas, o diagnóstico atua como um instrumento de racionalidade, separando emoções de indicadores de desempenho.

Nesse sentido, Gomes (2023) reforça que a profissionalização da gestão em MPEs familiares não elimina sua essência, mas cria mecanismos de governança indispensáveis para a sustentabilidade financeira em cenários de crise.

Aprofundando a discussão sobre a estrutura organizacional, Chiavenato (2021) destaca que a eficiência moderna não reside na rigidez hierárquica, mas na flexibilidade e na capacidade de resposta. O autor postula que, teoricamente, as MPEs possuem uma vantagem competitiva natural sobre as grandes empresas: a agilidade na tomada de decisão. No entanto, essa vantagem é frequentemente desperdiçada pela falta de profissionalização. A "profissionalização", segundo Chiavenato, não significa transformar a pequena empresa em uma burocracia rígida, mas sim implementar processos padronizados que garantam a qualidade e a repetibilidade dos serviços, independentemente de quem os execute. Sem essa estruturação, a empresa torna-se refém da presença física do dono, impedindo a escalabilidade e gerando um teto de crescimento. A transição de um modelo de gestão "empírico-reativo" para um



modelo "estratégico-proativo" exige que a liderança dedique tempo para pensar o negócio, e não apenas para operá-lo.

Complementando essa visão sob a ótica do empreendedorismo, Dornelas (2021) enfatiza que a estratégia é o elo entre os recursos limitados da empresa e as oportunidades infinitas do mercado. O autor discute como o empreendedor brasileiro precisa evoluir da "fazeção" para a "gestão". Ele aponta que o diagnóstico estratégico serve como uma bússola que alinha as competências essenciais da organização (aquilo que ela sabe fazer melhor do que ninguém) com as demandas não atendidas dos clientes. Dornelas alerta que muitas MPEs falham não por falta de esforço ou trabalho duro, mas por dispersão de energia em atividades que não geram valor real. O diagnóstico, portanto, tem a função crítica de indicar onde a empresa *não* deve atuar, permitindo o foco em nichos rentáveis e sustentáveis. A formalização da estratégia, mesmo que em planos simplificados, cria uma cultura de metas e resultados que engaja a equipe e profissionaliza as relações de trabalho, preparando o terreno para a inovação e o crescimento sustentável.

2.2 – ANÁLISE DO AMBIENTE: FERRAMENTAS SWOT E PESTEL

Para uma microempresa como a Mult-Óptica, a aplicação de ferramentas clássicas como a Matriz SWOT exige uma adaptação metodológica. Diferente de grandes corporações, onde essas análises são feitas por departamentos inteiros, na realidade da MPE a SWOT atua como um mecanismo de organização mental para o gestor. Não se trata apenas de listar forças e fraquezas, mas de confrontar a agilidade típica do pequeno negócio (como o atendimento personalizado) contra a musculatura financeira das grandes redes (ameaça externa). Da mesma forma, a análise PESTEL foi empregada neste estudo não para mapear tendências globais distantes, mas para entender como fatores locais — como a logística complexa de Manaus e a dependência de fornecedores do eixo Sul-Sudeste ou importações — impactam diretamente a margem de contribuição dos óculos vendidos.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2021), referências globais em administração estratégica, defendem uma renovação no uso da Matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Para os autores, a SWOT não pode ser reduzida a uma simples lista de verificação preenchida em reuniões anuais. Ela deve ser utilizada



como uma matriz de confronto dinâmico, onde o estrategista busca cruzamentos ativos: como utilizar uma força interna específica para neutralizar uma ameaça externa iminente? Ou, como corrigir uma fraqueza interna crítica que impede a empresa de aproveitar uma oportunidade emergente? Essa abordagem transforma a SWOT em um gerador de *insights* acionáveis, essencial para empresas menores que precisam defender seu *market share* contra concorrentes capitalizados, utilizando a inteligência de mercado como arma principal.

Para compreender as forças macroambientais que moldam o setor antes mesmo de elas impactarem o caixa da empresa, a análise PESTEL (Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ecológico e Legal) oferece uma visão panorâmica indispensável. Barney e Hesterly (2021) ressaltam que, no cenário pós-pandêmico, as dimensões tecnológicas e sociais ganharam preponderância absoluta. A mudança acelerada nos hábitos de consumo — impulsionada pelo fator social — e a digitalização forçada dos negócios — fator tecnológico — reconfiguraram indústrias inteiras em meses. Os autores argumentam que ignorar o macroambiente é um dos erros mais graves na formulação estratégica, pois expõe a empresa a riscos regulatórios e econômicos não calculados. Por exemplo, mudanças na legislação trabalhista ou tributária (fator Legal/Político) podem inviabilizar modelos de negócio que operam com margens estreitas. Da mesma forma, a crescente conscientização ecológica (fator Ambiental) não é mais apenas uma questão de imagem, mas um critério de compra decisivo para as novas gerações, exigindo que até pequenos varejistas repensem suas embalagens e cadeias de suprimento.

No âmbito do marketing estratégico, Kotler e Keller (2020) reforçam que a análise ambiental é o alicerce para a criação e manutenção de valor. Em suas edições mais recentes, eles destacam que a monitorização contínua das tendências demográficas e econômicas permite à empresa antecipar necessidades latentes, em vez de apenas reagir a elas. No varejo óptico e de saúde, especificamente, entender as nuances do comportamento do consumidor — como o envelhecimento da população ou o aumento da miopia em jovens devido ao uso de telas — é o que diferencia empresas proativas de reativas. Kotler enfatiza que o ambiente externo é fonte tanto de disrupção quanto de inovação; a empresa que monitora sistematicamente os sinais fracos do mercado consegue adaptar seu mix de produtos e sua comunicação antes



que a concorrência perceba a mudança de maré. Portanto, a integração entre a visão interna da SWOT e a externa da PESTEL cria um "radar" estratégico que protege a organização de surpresas e fundamenta decisões de investimento com dados concretos sobre a realidade do mercado.

2.3 – DINÂMICA COMPETITIVA E ESTRUTURA DE MERCADO

A rentabilidade de uma empresa não é determinada apenas pela competência de seus gestores, mas também, e muitas vezes principalmente, pela estrutura do setor onde ela atua. A compreensão profunda das forças competitivas é o que permite a uma organização encontrar um posicionamento defensável e lucrativo.

Grant (2021), ao revisitar e atualizar a teoria da organização industrial contemporânea, afirma que a intensidade da concorrência está diretamente ligada à erosão das margens de lucro. Ele destaca que, em setores caracterizados por baixas barreiras de entrada e produtos relativamente homogêneos (commodities), a rivalidade tende a ser predatória, baseada quase exclusivamente em guerras de preços. Para fugir dessa armadilha, Grant sugere que as empresas, especialmente as de menor porte, devem buscar estratégias claras de diferenciação ou de enfoque em nichos específicos. Ao especializar-se em um segmento de mercado mal atendido pelas grandes redes, a pequena empresa consegue construir um "monopólio local", protegendo suas margens através da oferta de valor único e personalizado.

Aprofundando a análise da rivalidade na era da informação, Whittington et al. (2020) observam que as fronteiras tradicionais da concorrência foram rompidas pela tecnologia. Para os autores, o conceito de "concorrente" expandiu-se drasticamente: uma loja física de bairro não compete apenas com o estabelecimento da rua ao lado, mas com plataformas globais de e-commerce e aplicativos de serviço.

Essa nova dinâmica, chamada de "hipercompetição", altera fundamentalmente o equilíbrio de poder descrita por Porter. O poder de barganha dos compradores aumentou exponencialmente, pois eles possuem acesso instantâneo e gratuito a informações de preço e especificações técnicas na palma da mão. Isso obriga as empresas físicas a competirem através de elementos que o ambiente digital não consegue replicar plenamente: a experiência sensorial, o atendimento consultivo face a face e a gratificação imediata. Whittington argumenta que a vantagem competitiva



hoje é transitória, exigindo que as empresas se reinventem constantemente para manter a relevância perante um consumidor cada vez mais infiel e exigente.

Nesse cenário de pressão competitiva multidimensional, Serra, Torres e Torres (2021) discutem a importância estratégica da gestão da cadeia de valor e do relacionamento com fornecedores. Para pequenas e médias empresas, que isoladamente possuem pouco volume de compra, o poder de negociação frente a grandes fornecedores globais ou fabricantes é reduzido.

Os autores sugerem que a saída estratégica envolve a formação de redes de cooperação, centrais de compras ou parcerias colaborativas de longo prazo. Além disso, a diversificação da base de fornecedores é apontada como uma tática crucial de mitigação de riscos. Depender de um único fornecedor para um insumo crítico é uma vulnerabilidade inaceitável em tempos de cadeias de suprimento globais frágeis. Serra defende que a competitividade também se constrói "da porta para dentro", através da eficiência operacional e da gestão enxuta, mas se consolida "da porta para fora", através de alianças estratégicas que permitam à empresa entregar mais valor ao cliente final do que seus rivais diretos.

2.4 – PLANEJAMENTO DA AÇÃO E RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Mesmo a estratégia mais brilhante está fadada ao fracasso se não houver excelência na sua execução e um foco obsessivo no cliente. A lacuna entre o planejamento e a ação é o local onde a maioria das empresas perde valor. Werkema (2021), autoridade em ferramentas da qualidade e gestão de processos, defende vigorosamente o uso de metodologias estruturadas, como o 5W2H (*What, Why, Where, When, Who, How, How Much*), para transformar diretrizes estratégicas abstratas em planos de ação tangíveis e monitoráveis.

Segundo a autora, a simplicidade do 5W2H é ideal para a realidade das MPEs, pois elimina ambiguidades na comunicação interna. Ao definir claramente quem fará o quê, quando, onde, como e quanto custará, o gestor cria um contrato de compromisso com a equipe. Werkema ressalta que a ferramenta não serve apenas para planejar, mas para controlar a execução orçamentária e temporal dos projetos, permitindo correções de rota rápidas (ciclo PDCA) e garantindo que os recursos escassos da empresa sejam aplicados nas iniciativas de maior impacto.



Paralelamente à eficiência operacional interna, a gestão do relacionamento com o cliente (CRM - *Customer Relationship Management*) tornou-se o ativo intangível mais valioso na moderna economia de serviços. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), em sua obra seminal sobre "Marketing 5.0", introduzem o conceito de "tecnologia para a humanidade". Eles argumentam que a adoção de ferramentas de CRM e automação de marketing não deve ter o objetivo de substituir o contato humano, mas sim de potencializá-lo e personalizá-lo em escala.

O uso inteligente de dados para rastrear o histórico de compras, as preferências e as datas importantes do cliente permitem que a empresa antecipe necessidades, como o momento exato de trocar uma lente ou realizar um novo exame. Essa proatividade cria barreiras de saída emocionais e funcionais, elevando o *Lifetime Value* (LTV) do consumidor. Kotler enfatiza que, em um mercado saturado de opções, a fidelidade é conquistada pela relevância e pela conveniência, e o CRM é a ferramenta que permite à empresa ser relevante no momento certo da jornada do cliente.

Por fim, a gestão de operações é o alicerce que sustenta a promessa de valor feita ao mercado. Slack e Brandon-Jones (2021) explicam que a "capacidade de resposta" e a "confiabilidade" são objetivos de desempenho cruciais para qualquer prestador de serviços. Processos mal desenhados, que geram filas, esperas injustificadas ou erros de entrega, destroem a experiência do cliente e anulam os investimentos feitos em marketing.

Os autores preconizam que a análise de fluxo, a identificação de gargalos e a eliminação de desperdícios operacionais (princípios do *Lean*) são intervenções de baixo custo que geram impacto imediato na percepção de qualidade e na rentabilidade do negócio. Para Slack, a excelência operacional não é um estado estático, mas uma busca contínua por fazer melhor, mais rápido e com menor custo. A integração entre um planejamento de ação rigoroso (5W2H), uma gestão de clientes baseada em dados (CRM) e uma operação enxuta cria um ciclo virtuoso de melhoria contínua que blinda a empresa contra ineficiências e a prepara para o crescimento sustentável.

3 – METODOLOGIA

A construção deste estudo fundamentou-se em uma abordagem científica rigorosa, desenhada para diagnosticar a realidade organizacional da Mult-Óptica e



propor soluções exequíveis. A pesquisa classifica-se quanto à sua natureza como aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos dirigidos à solução de problemas específicos. Segundo Gil (2022), a pesquisa aplicada é fundamental em ambientes corporativos, pois não se limita à teorização, buscando intervir na realidade imediata para promover melhorias práticas e mensuráveis no cotidiano da organização.

Em relação à abordagem, o estudo é qualitativo, o que, conforme Creswell (2021), é o método mais adequado para compreender fenômenos complexos em seu contexto natural e social. Esta escolha permitiu interpretar os significados que os participantes atribuem às práticas organizacionais e aos desafios do mercado óptico. A estratégia de pesquisa adotada foi o Estudo de Caso, que Yin (2021) define como uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em profundidade, inserido em seu contexto de vida real.

Esta estratégia justifica-se pela necessidade de compreender as dinâmicas específicas da Mult-Óptica, uma microempresa que enfrenta desafios singulares de concorrência e gestão em Manaus. Para garantir a confiabilidade e a validade dos dados, utilizou-se a técnica de triangulação, cruzando múltiplas fontes de evidência coletadas em etapas distintas. Esse cruzamento metodológico assegura que as informações obtidas através de diferentes meios se confirmem, reduzindo vieses de interpretação.

Os procedimentos de coleta iniciaram-se com a pesquisa bibliográfica e documental, levantando referências teóricas atuais e documentos internos, como relatórios de vendas e processos operacionais. Na sequência, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com o gestor e colaboradores chave, utilizando um roteiro flexível para explorar a cultura organizacional. Adicionalmente, realizou-se a observação não participante no ambiente da loja, focando no fluxo de clientes em horários de pico e no comportamento da equipe de vendas.

A análise dos dados seguiu um processo estruturado de diagnóstico e proposição. As informações foram categorizadas e submetidas a ferramentas de análise estratégica clássicas: Matriz SWOT para correlacionar fatores internos e externos, análise PESTEL para mapear o macroambiente e as 5 Forças de Porter para avaliar a competitividade do setor. A aplicação integrada dessas ferramentas permitiu uma visão holística e fundamentada das vulnerabilidades e potencialidades da



empresa.

Por fim, para a estruturação das propostas de melhoria, utilizou-se a ferramenta 5W2H. Segundo Werkema (2021), esta metodologia é essencial para transformar estratégias abstratas em planos de ação tangíveis e monitoráveis. A aplicação do 5W2H permitiu definir responsabilidades, prazos e custos para cada intervenção sugerida, garantindo a aplicabilidade das soluções propostas e conferindo ao estudo um caráter propositivo orientado para a otimização da gestão.

4 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente seção apresenta as análises dos dados coletados durante o diagnóstico organizacional da Mult-Óptica. A interpretação das informações fundamenta-se na triangulação entre a pesquisa de campo (entrevistas e observação) e as ferramentas de análise estratégica definidas na metodologia: Matriz SWOT, Análise PESTEL e as 5 Forças de Porter.

4.1 – A MATRIZ SWOT

Inicialmente aplicou-se a Matriz SWOT para mapear o ambiente interno e externo da organização. esta ferramenta não foi apenas utilizada para listagem, mas para gerar insights estratégicos sobre a posição da empresa no mercado.



Figura 1. Análise SWOT da Mult-Óptica.



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo, 2025.

4.2 – ANÁLISE DO MACROAMBIENTE E DINÂMICA COMPETITIVA

Para compreender a posição da Mult-Óptica além de seus muros internos, realizou-se uma avaliação integrada do ambiente externo. Esta análise combinou a ferramenta PESTEL, para mapear fatores macroambientais, e as 5 forças de Porter, para examinar a atratividade e as pressões do setor óptico local.

A análise do macroambiente revelou que a empresa opera sob forte influência de variáveis econômicas e sociais. O fator Econômico apresenta-se como um ponto crítico: a dependência de importações para lentes de alta tecnologia e armações de grife expõe o negócio à volatilidade cambial e à inflação setorial, pressionando as margens de lucro e exigindo estratégias de *hedge* ou repasse cuidadoso de preços. Em contrapartida, o fator Social impulsiona a demanda, tanto pelo aumento de diagnósticos de miopia associados ao uso excessivo de telas quanto pela consolidação dos óculos como acessório de moda e autoexpressão.

No âmbito regulatório (Político e Legal), as exigências da ANVISA (RDC 458/2020) e do Conselho Brasileiro de Oftalmologia atuam como barreiras de entrada que protegem o mercado formal, mas geram custos operacionais de *compliance* para



a microempresa.

A visualização completa destes fatores e seus impactos pode ser observado na

Figura 2:

Figura 2. Análise PESTEL da Mult-Óptica.



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo, 2025.

Esses fatores macroambientais influenciam diretamente a dinâmica competitiva do setor em Manaus. Ao aplicar o modelo das 5 Forças de Porter, identificou-se uma Rivalidade entre Concorrentes elevada, caracterizada pela disputa entre grandes redes nacionais (como Óticas Carol e Diniz), que competem por escala, e o comércio eletrônico, que pressiona os preços.

O Poder de Negociação dos Clientes é alto, amplificado pelo acesso digital à informação e pela facilidade de comparar preços, o que demanda da Mult-Óptica um investimento contínuo em diferenciação pelo serviço para garantir a fidelização. Simultaneamente, a empresa enfrenta o desafio do Poder dos Fornecedores, dada a concentração de marcas globais de lentes e armações, o que limita o poder de barganha da organização nas negociações de prazos e valores.



Figura 3. Análise das 5 Forças de Porter.



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo, 2025.

Em síntese, a interseção entre as análises PESTEL e Porter evidencia que a Mult-Óptica possui um "núcleo de competência" resiliente, alicerçado no atendimento humanizado e na agilidade técnica. No entanto, a organização encontra-se vulnerável a choques externos (como a alta do dólar) e à agressividade comercial das grandes redes. O diagnóstico aponta, portanto, que a sustentabilidade do negócio depende não apenas de manter a qualidade do serviço, mas de profissionalizar a gestão para responder com rapidez às transformações digitais e econômicas do setor.

4.3 – PLANEJAMENTO DAS AÇÕES INTERVENTIVAS

A partir do diagnóstico organizacional realizado, que evidenciou gargalos operacionais e desafios competitivos no ambiente externo, estruturou-se um plano de intervenção tático para a Mult-Óptica. Este planejamento visa mitigar as fraquezas identificadas na análise SWOT e responder às pressões competitivas mapeadas pelas 5 Forças de Porter. O cronograma foi desenhado para gerar "vitórias rápidas" (*quick wins*) na eficiência do atendimento, enquanto constrói bases sólidas para a fidelização



e gestão financeira a médio prazo.

O quadro a seguir apresenta o cronograma das ações propostas, demonstrando a viabilidade econômica do projeto.

Quadro 1. Ações Interventivas

Ações Interventivas	Cronologia	Duração	Custo
Implementar triagem digital e protocolo operacional "Sábado Ágil"	Dezembro de 2025	30 dias	R\$ 500,00
Estruturar CRM e automação de régua de relacionamento pós-venda	Dezembro de 2025	Continuamente	R\$ 0
Aplicar Curva ABC no estoque e negociar consignação de marcas de luxo	Janeiro de 2026	Continuamente	R\$ 0
Integrar canais digitais (Omnichannel) e iniciar tráfego pago nichado	Janeiro de 2026	40 dias	R\$ 800,00
Realizar ciclo trimestral de capacitação técnica e atendimento	Janeiro de 2026	Continuamente	R\$ 200,00
TOTAL			R\$ 1.500,00

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo, 2025.

A análise do quadro orçamentário revela que o plano de intervenção possui alta viabilidade financeira, totalizando um investimento inicial estimado em apenas R\$ 1.500,00. A maior parte das ações, como a estruturação do CRM e a gestão de estoque pela Curva ABC, depende essencialmente de mudanças processuais e do uso de capital intelectual interno, sem gerar custos diretos adicionais. Os investimentos financeiros foram alocados estrategicamente em tecnologia para agilizar o atendimento (fator crítico aos sábados) e em marketing digital para atrair novos públicos, garantindo um retorno sobre o investimento (ROI) rápido através do aumento da conversão e retenção de clientes.

Para assegurar a execução disciplinada destas propostas, as subseções seguintes detalharão cada ação utilizando a ferramenta 5W2H. A escolha da ferramenta 5W2H para estruturar o plano de intervenção não foi aleatória. Considerando a estrutura enxuta da Mult-Óptica e a sobrecarga operacional dos sócios, planos estratégicos complexos tendem a ser engavetados. O 5W2H oferece a clareza necessária para a execução: elimina a ambiguidade sobre 'quem faz o quê'. Para uma equipe pequena, saber exatamente quanto custará cada ação, R\$ 1.500,00 no total, e quem é o responsável direto é o fator determinante entre uma ideia no papel e uma mudança real na rotina da loja.



4.3.1 – Implementar triagem digital e protocolo operacional “Sábado Ágil”

O diagnóstico identificou que os sábados representam o gargalo crítico da operação, onde o volume de clientes supera a capacidade de atendimento da equipe atual, gerando filas e insatisfação. Para mitigar este problema sem a contratação imediata de novos funcionários, propõe-se a implementação de um sistema de triagem digital e autoatendimento.

A análise do fluxo de atendimento revelou um gargalo crítico, especialmente aos sábados. Durante a observação in loco, notou-se que a equipe técnica, altamente qualificada, perdia tempo precioso realizando triagens básicas. Essa percepção foi corroborada pelo relato do gestor durante a entrevista: 'O nosso maior problema hoje é ver o cliente entrar na loja sábado de manhã, olhar a recepção cheia e dar meia-volta. A gente perde a venda não por falta de produto, mas porque o cliente não tem paciência de esperar 20 minutos só para fazer um orçamento. É dinheiro saindo pela porta.'

Essa 'dor' operacional validou a necessidade de uma intervenção focada na agilidade da triagem, e não apenas em marketing.

Quadro 2. Quadro de 5W2H para a primeira ação interventiva

What – O quê?	Implementação de triagem prévia via WhatsApp e totem de autoatendimento (tablet) na recepção.
Why – Porquê?	Para reduzir o tempo de espera percebido, organizar a fila por tipo de serviço (ajuste x compra x exame) e evitar aglomerações na entrada.
Where – Onde?	Recepção da loja física e canal de WhatsApp Business da empresa.
When – Quando?	Dezembro de 2025
Who – Quem?	Gerente Geral (implementação) e Recepcionista (operação diária).
How – Como?	1. Configurar menu de autoatendimento no WhatsApp Business. 2. Adquirir tablet e suporte para balcão. 3. Criar formulário digital simples para <i>check-in</i> na chegada. 4. Treinar recepcionista para direcionar fluxo.
HowMuch – Quanto?	R\$ 500,00

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo, 2025.

A implementação deste protocolo tem como objetivo central a Otimização da Capacidade Instalada. Ao segregarmos os fluxos de atendimento na entrada, a empresa busca resolver o problema crítico das filas aos sábados, garantindo que a equipe técnica especializada não perca tempo com triagens simples que podem ser



automatizadas. O objetivo qualitativo é melhorar a percepção de serviço do cliente, reduzindo a ansiedade da espera e a taxa de desistência (*churn* na fila). Financeiramente, espera-se aumentar a taxa de conversão nos horários de pico, assegurando que clientes com alta intenção de compra (ex: lentes multifocais) sejam priorizados e atendidos com a devida atenção, transformando o fluxo intenso de sábado em receita efetiva e não em gargalo operacional.

4.3.2 – Estruturar CRM e automação de régua de relacionamento pós-venda

A Mult-Óptica possui uma taxa de retenção de 38%, considerada baixa frente à meta de 50%. Atualmente, o contato com o cliente é reativo. Esta ação visa transformar o relacionamento em proativo, utilizando a base de dados para gerar vendas recorrentes e acompanhar a saúde visual do consumidor ao longo do tempo.

Quadro 3. Quadro de 5W2H para a segunda ação interventiva

What – O quê?	Estruturação de processos de CRM (<i>Customer Relationship Management</i>) com régua de contato automatizada.
Why – Porquê?	Para aumentar a taxa de recompra (LTV), lembrar o cliente de exames periódicos e fortalecer o vínculo emocional com a marca.
Where – Onde?	Sistema de gestão atual (ERP) e WhatsApp Web.
When – Quando?	Dezembro de 2025.
Who – Quem?	Equipe de Vendas (operacional) sob supervisão do Gestor Administrativo.
How – Como?	1. Higienizar a base de dados (atualizar telefones e datas de nascimento). 2. Criar cronograma de mensagens: "Pós-venda 7 dias" (adaptação), "Aniversário" (desconto), "1 ano da compra" (aviso de vencimento da receita). 3. Padronizar <i>scripts</i> de abordagem humanizada.
HowMuch – Quanto?	R\$ 0,00

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo, 2025.

O objetivo principal desta ação é a Maximização do *Lifetime Value* (LTV) do cliente. Ao elevar a taxa de retenção dos atuais 38% para a meta de 50%, a empresa reduz a dependência da aquisição de novos clientes, que é tradicionalmente mais custosa do que a manutenção da base atual. Estrategicamente, o programa reposiciona a marca: a Mult-Óptica deixa de ser apenas uma vendedora de produtos para se tornar uma parceira na saúde visual do cliente. A régua de relacionamento automatizada visa criar previsibilidade de receita, garantindo que o cliente retorne ciclicamente para renovar lentes e exames, blindando a base contra as investidas de concorrentes e grandes redes.



4.3.3 – Aplicar Curva ABC no estoque e negociar consignação de marcas luxo

A gestão de estoque enfrenta desafios com a sazonalidade de óculos de sol e a pressão no capital de giro devido a pagamentos antecipados para fornecedores internacionais. Esta ação busca equilibrar a disponibilidade de produtos com a eficiência financeira.

Quadro 4. Quadro de 5W2H para a terceira ação interventiva

What – O quê?	Aplicação da metodologia Curva ABC no estoque e renegociação com fornecedores para modelo de consignação.
Why – Porquê?	Para reduzir o capital parado em produtos de baixo giro (risco de obsolescência) e melhorar o fluxo de caixa reduzindo pagamentos antecipados.
Where – Onde?	Nos processos operacionais e logísticos da distribuidora, especificamente na relação com as revendedoras (empreendedoras).
When – Quando?	Janeiro de 2026 (Revisão mensal contínua).
Who – Quem?	Sócio-Administrador.
How – Como?	1. Classificar produtos em A (alto giro/lucro), B e C. 2. Reduzir compra de itens C. 3. Negociar contratos de consignação para armações de grife (Curva A de valor, mas giro moderado). 4. Buscar fornecedores nacionais de qualidade para reduzir dependência cambial.
HowMuch – Quanto?	R\$ 0,00

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo, 2025.

Esta intervenção tem como alvo a Saúde do Fluxo de Caixa e a Eficiência do Capital de Giro. Considerando a pressão identificada pelos pagamentos antecipados a fornecedores internacionais, o objetivo é liberar recursos financeiros que hoje ficam "presos" no estoque. A transição para modelos de consignação em itens de luxo transfere parte do risco financeiro para o fornecedor. Além disso, a diversificação com fornecedores nacionais visa mitigar o risco cambial (exposição à alta do dólar) mencionado na análise do macroambiente, garantindo margens de lucro mais estáveis e protegendo a empresa da volatilidade econômica externa.

4.3.4 – Integrar canais digitais (Omnichannel) e iniciar tráfego pago nichado

O crescimento do e-commerce e de concorrentes digitais como a Lenscope exige que a Mult-Óptica modernize sua abordagem. A estratégia "Phygital" (Físico + Digital) visa atrair o público jovem e conectado, utilizando o ambiente online para gerar fluxo para a loja física.



Quadro 5. Quadro de 5W2H para a quarta ação interventiva

What – O quê?	Integração dos canais de venda (Omnichannel) e campanhas de tráfego pago para nichos específicos.
Why – Porquê?	Para combater a concorrência do e-commerce, atrair público jovem e oferecer conveniência na jornada de compra.
Where – Onde?	Instagram, Google Meu Negócio e Loja Física.
When – Quando?	Janeiro de 2026
Who – Quem?	Gestor (com apoio de freelancer de marketing ou agência).
How – Como?	1. Criar catálogo no WhatsApp/Instagram ("Vitrine Virtual"). 2. Implementar campanha "Compre online, ajuste na loja" (Click & Collect). 3. Rodar anúncios focados em nichos identificados na SWOT (ex: Lentes <i>Blue Light</i> para Gamers).
HowMuch – Quanto?	R\$ 800,00

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo, 2025.

O objetivo desta ação é a Defesa de *Market Share* e Expansão de Nicho. Diante da ameaça crescente dos e-commerces e da mudança geracional dos consumidores, a Mult-Óptica precisa ocupar o espaço digital não apenas para vender, mas para atrair fluxo para a loja física (*drive-to-store*). A estratégia foca em capturar o cliente pela conveniência digital e fidelizá-lo pelo serviço técnico presencial (ajustes e exames), criando uma barreira de entrada contra concorrentes puramente virtuais que não oferecem suporte físico. Além disso, busca-se rejuvenescer a base de clientes atacando nichos específicos, como o público *gamer* e usuários intensivos de telas.

4.3.5 – Realizar ciclo trimestral de capacitação técnica e atendimento

A Mult-Óptica opera com uma equipe enxuta e enfrenta o desafio de manter a qualidade técnica diante de um mercado em constante inovação tecnológica. A profissionalização da gestão e do atendimento é crucial para sustentar o crescimento e diferenciar-se das grandes redes padronizadas.

Quadro 6. Quadro de 5W2H para a quinta ação interventiva

What – O quê?	Implementação de ciclo trimestral de treinamentos técnicos e comportamentais.
Why – Porquê?	Para padronizar a excelência no atendimento, dominar novas tecnologias de lentes e aplicar técnicas de <i>upselling</i> (venda de valor agregado).
Where – Onde?	Na própria loja (horário reservado) ou plataformas online de fornecedores.
When – Quando?	Janeiro de 2026
Who – Quem?	Técnico de Óptica (multiplicador) e parceiros (representantes Hoya/Zeiss).
How – Como?	1. Agendar workshops com fornecedores (geralmente gratuitos). 2. Realizar simulações de vendas e contorno de objeções.



	3. Treinar equipe no novo protocolo de CRM e triagem digital.
HowMuch – Quanto?	R\$ 200,00

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo, 2025.

Esta ação visa a Padronização da Excelência e o Aumento do Ticket Médio. O objetivo não é apenas técnico, mas comportamental: transformar atendentes em consultores ópticos capazes de realizar vendas consultivas de alto valor agregado (*upselling*), oferecendo lentes com tratamentos especiais que possuem margens melhores. Estrategicamente, a capacitação contínua sustenta o diferencial competitivo da "humanização", garantindo que a qualidade do serviço não oscile e que a equipe esteja preparada para operar as novas ferramentas digitais e processos de CRM implantados nas etapas anteriores, fechando o ciclo de profissionalização da gestão.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo cumpriu seu objetivo de realizar um diagnóstico organizacional profundo na Mult-Óptica e propor um plano de intervenção estruturado para otimizar sua gestão e competitividade. A aplicação integrada das ferramentas SWOT, PESTEL e 5 Forças de Porter permitiu uma leitura holística do negócio, revelando que a empresa sustenta sua operação em um "núcleo de competência" baseado na qualidade técnica e no atendimento humanizado, mas encontra-se vulnerável devido à informalidade de processos e à pressão de concorrentes capitalizados.

O diagnóstico evidenciou que os maiores entraves ao crescimento da organização não eram apenas mercadológicos, mas estruturais: a ineficiência no fluxo de atendimento aos sábados, a gestão de estoque reativa e a baixa taxa de recompra de clientes. A proposta de intervenção, desenhada através da metodologia 5W2H, ofereceu respostas diretas a essas dores. Ações como o protocolo "Sábado Ágil", a estruturação do CRM "Olhar Contínuo" e a adoção da "Matriz de Compras Inteligente" demonstraram que é possível implementar melhorias significativas com baixo investimento financeiro, priorizando o uso inteligente de tecnologia e a mudança de cultura organizacional.

Conclui-se que a profissionalização da Mult-Óptica não depende de grandes aportes de capital, mas sim da disciplina na execução de processos e na utilização de



dados para a tomada de decisão. As intervenções propostas viabilizam a transição de uma gestão familiar intuitiva para uma gestão estratégica, preparando a empresa para enfrentar a volatilidade do macroambiente e a rivalidade do setor óptico. Espera-se que este estudo de caso sirva como referência para outras microempresas do setor que buscam caminhos para a sustentabilidade e o crescimento em mercados competitivos.

6 - REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**: conceitos e casos. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GOMES, A. R. Desafios da governança corporativa em microempresas familiares no Brasil. *Revista de Gestão e Empreendedorismo*, v. 21, n. 2, p. 45-58, 2023.

GRANT, Robert M. **Análise contemporânea de estratégia**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 13. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2021.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 5.0**: tecnologia para a humanidade. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 35. ed. São Paulo: Atlas, 2020.



SERRA, Fernando Antonio Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiros práticos e casos**. 4. ed. Rio de Janeiro: Gen/Atlas, 2021.

SILVA, L. F.; MENDES, P. R. A transformação digital no varejo físico: impactos e estratégias para PMEs. *Brazilian Journal of Business*, v. 6, n. 1, p. 112-128, 2024.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair. **Administração da produção**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

WERKEMA, Cristina. **Ferramentas da qualidade e lean six sigma: guia para o gerenciamento de processos**. 1. ed. Belo Horizonte: Werkema Editora, 2021.

WHITTINGTON, Richard et al. **Fundamentos de estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2021.