



Encontro Internacional sobre Gestão  
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048  
Dezembro 2016

## **Aplicação da Matriz GUT em uma microempresa de assistência técnica**

**LORENA LUANA MATOS DE OLIVEIRA**  
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
lorenaluana11@hotmail.com

**FLÁVIO DE SÃO PEDRO FILHO**  
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
flavio1954@gmail.com

**MARIA JOSÉ AGUILAR MADEIRA**  
UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
maria.jose.madeira@ubi.pt

**ERNANI MARQUES DE ALMEIDA**  
ernanimil@yahoo.com.br

**MAYANA VERA SOUSA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
mayana.vera@gmail.com

## Aplicação da Matriz GUT em uma microempresa de assistência técnica

### Resumo

Este trabalho tem como base a teoria da contingência, e tem como objetivo geral estudar a aplicação da Matriz GUT em uma micro empresa de assistência técnica; traz como objetivos específicos analisar os aspectos internos e externos para a compatibilização ao GUT (1), levantar as características validas para GUT na empresa pesquisada (2) e propor a inovação requerida em face do estudo efetuado na microempresa investigada (3). Adotou-se o Método do Estudo de Caso e os procedimentos comuns a uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa, conforme recomendado em Oliveira (2011); o levantamento de dados foi realizado por uma revisão teórica, visita *in loco*, e entrevista com o proprietário da microempresa. A Matriz SWOT foi aplicada como ferramenta auxiliar ao processo. Como resultado, observou-se que a organização estudada apresenta problemas que demandam ação imediata ou irão piorar a curto prazo em face da situação atual encontrada, para tanto utilizou-se a matriz SWOT para identificar estes problemas e a Matriz GUT para elencar quais são os prioritários, e assim gerar uma solução através da inovação. A inovação indicada é que em relação aos problemas mais graves seja aderida uma política de logística reversa na qual demandará todo o produto em armazenagem ao seu lugar de origem, tendo destino sustentável e lucratividade para a empresa na venda dessas matérias-primas eletrônicas. Esta pesquisa servirá para interessados em inovação e aplicabilidade da matriz GUT, aos envolvidos no objeto estudado, com base nas informações sobre o tema.

**Palavras chave:** Administração. Amazônia. Gestão. Inovação. Logística Reversa. Matriz GUT. Matriz SWOT.

### Matrix GUT application in a service microenterprise

#### Abstract

This work is based on the theory of contingency, and has as main objective to study the application of GUT Matrix in a micro service company; brings specific objectives analyze the internal and external aspects of the compatibility to GUT (1), lift the valid characteristics for GUT in the researched company (2) and propose the required innovation in the face of the study conducted in the investigated microenterprise (3). Adopted the Case Study Method and procedures common to a qualitative and quantitative approach to research, as recommended in Oliveira (2011); data collection was done by a theoretical review, on-site visit and interview with the owner of the microenterprise. The SWOT matrix was applied as an auxiliary tool to the process. As a result, it was observed that the studied organization has problems that require immediate action or will worsen in the short term due to the current situation found for both used the SWOT matrix to identify these problems and GUT matrix for which to list are the priority, and thus generate a solution through innovation. The indicated innovation is that for the most serious problems is adhered to a reverse logistics policy that will require all the product in storage to its place of origin, and sustainable destination and profitability for the company in the sale of these electronic materials. This research will serve for those interested in innovation and applicability of GUT matrix, those involved in the studied object, based on the information on the subject.

**Keywords:** Administration. Amazon. Management. Innovation. Reverse logistic. GUT matrix. SWOT matrix.

## **1. INTRODUÇÃO**

A Matriz GUT aqui estudada trata-se de uma ferramenta de auxílio na resolução de problemas e priorização destes. A matriz serve para classificar problema de acordo com gravidade de suas incidências, a urgência na resolução deste, bem como a tendência por gravames decorrentes, que podem ocorrer de forma gradativa ou rápida.

Nesta perspectiva, esta pesquisa tem como objetivo geral estudar a aplicação da Matriz GUT em uma microempresa de assistência técnica; traz como objetivos específicos analisar os aspectos internos e externos para a compatibilização ao GUT (1), levantar as características validas para GUT na empresa pesquisada (2) e propor a inovação requerida em face do estudo efetuado na microempresa investigada (3). Para tanto elaborado um levantamento teórico e conceitual para a realização do confronto entre as práticas em uma empresa pesquisada e a conformidade obtida na apropriação teórica. Assim, foram obtidos conceitos sobre a Teoria da Contingência, Matriz SWOT, a Matriz GUT, inovação organizacional e logística reversa.

## **2. REVISÃO TEÓRICA E CONCEITUAL**

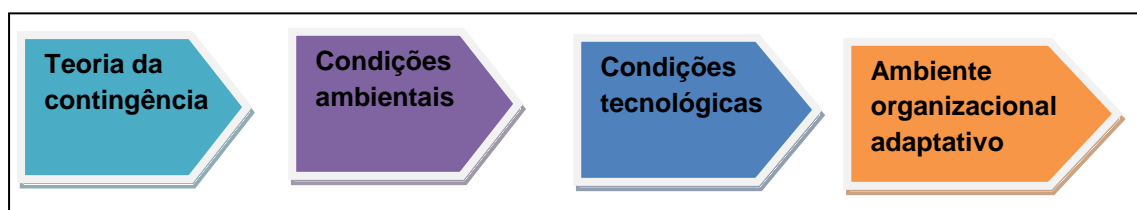
O preparo desta tarefa exigiu conhecimento sobre os aspectos teóricos fundamentais para o confronto entre as práticas desenvolvidas na empresa pesquisada e os conceitos obtidos a partir de buscas bibliográficas, em sites, e outras fontes de conhecimento.

A base principal é a Teoria da Contingência; conforme Chiavenato (2014), por interpretação desta Teoria, a organização deverá se adequar frequentemente ao ambiente e também às novas condições dos cenários emergentes.

Esta teoria determina que há uma relação de dependência da empresa com as circunstâncias ambientais, na qual permite que a organização alcance seus objetivos de forma eficaz, desde que compreenda o ambiente em que esta inserida e identifique as oportunidades e ameaças que este pode trazer para a empresa.

Em conjunto com o ambiente, a tecnologia também influencia as características internas, através do impacto tecnológico sobre a organização. A teoria implica que a estrutura e o comportamento na organização são classificados como variáveis dependentes e o ambiente e a tecnologia são variáveis independentes. A figura 1, a seguir demonstra a composição da teoria.

**Figura 1 - Teoria Contingencial**



**Fonte:** elaborada pelos autores.

## 2.1 Matriz SWOT

Queiroz (2012), define essa matriz como uma ferramenta de planejamento estratégico, na qual se analisa as relações externas e internas da organização. Sendo composta por *Strengths* (pontos fortes), *Weakness* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Essa ferramenta possibilita uma análise de que aspectos uma empresa deve melhorar, facilitando a tomada de decisões. Através dessa matriz o gestor terá a capacidade de propor e implantar medidas estratégicas, para que a empresa atinja suas metas e seus objetivos.

## 2.2 Matriz GUT

De acordo com Bezerra *et al.* (2014) constitui-se de uma ferramenta que busca responder questões de forma racional para a separação e priorização de problemas, para fim de solucioná-los. As ações devem ser priorizadas no âmbito organizacional de acordo com a Gravidade, Urgência e Tendência (GUT) do ocorrido na empresa. Sendo assim o elemento gravidade se refere a um dano sobre os resultados que podem surgir a médio e longo prazo, a Urgência tem como seu principal determinante a pressão do tempo para resolução dos problemas, e a Tendência se trata do potencial de crescimento da situação que pode evoluir com o tempo.

A construção desta ferramenta é sugerida pelo autor com os seguintes passos: elencar os problemas para análise, pontuar cada elemento de acordo com sua intensidade, multiplicar os valores atribuídos a cada situação e por fim priorizar o ponto com maior valor de resultado. Sendo assim segue o Quadro 1, demonstrativo dos campos de análise e classificação da matriz.

**Quadro 1 - Matriz GUT**

GUT	Pontos					GxUxT
	1	2	3	4	5	
Gravidade	Problema sem gravidade.	Problema com pouca gravidade.	Problema grave.	Problema muito grave.	Problema extremamente grave.	1x2x3x4x5 =120
Urgência	Situação pode esperar.	Pouca urgência pode esperar um pouco.	Deve ser resolvido o mais rápido possível.	Situação urgente.	Intervenção imediata.	1x2x3x4x5 =120
Tendência	Situação não irá mudar caso nada seja feito.	Situação irá piorar a longo prazo.	Situação irá piorar a médio prazo.	Situação irá piorar a curto prazo.	Situação vai piorar imediatamente, caso nada seja feito.	1x2x3x4x5 =120

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 2.3 Inovação na organização

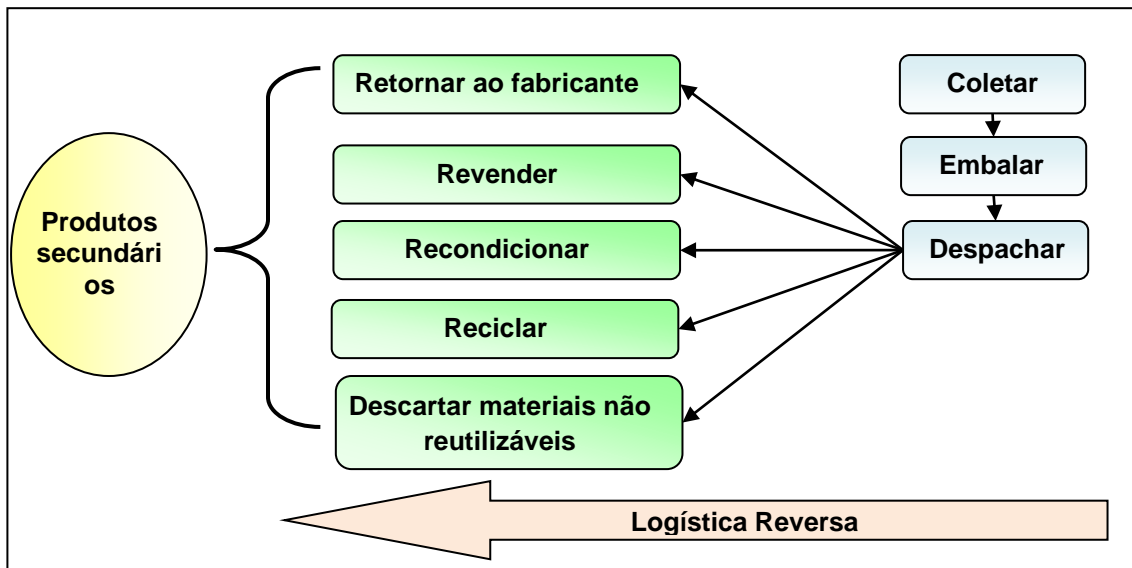
Oliveira e Cavalcanti *et al.* (2011) caracteriza que a inovação é definida como uma visão restrita voltada para a tecnologia em face da pesquisa e desenvolvimento como a criação de um novo produto ou a melhoria de produtos e processos. Portanto, o autor afirma que a inovação é capaz de agregar valor à empresa por meio da implantação do novo, do diferencial no mercado, e de relevante participação neste, implicando diretamente na mudança do sistema interno organizacional. E também destaca que a inovação é idealizada através da comercialização de novos produtos, novos canais de distribuição, ações de marketing e demais ações que influenciam de forma sustentável na organização. Sendo assim cada empresa deve identificar as oportunidades de inovar, e de se destacar de seus concorrentes.

### 2.5.1 Logística Reversa

A produção de lixo eletrônico aumenta cada vez mais, em face da grande demanda de consumo das classes sociais e o fácil acesso ao consumo de tecnologias que agregam a inovação do novo século. Para tanto, como forma de diminuir essa produção de lixo, uma solução sustentável encontrada é a logística reversa na qual conforme Nogueira (2011), são os

produtos de consumo que são retornados aos seus pontos de origem de forma que seja dado um destino ambientalmente correto a este. Na Figura 2, a seguir é possível observar o funcionamento desse processo de logística.

**Figura 2.** Processo de Logística Reversa



Fonte: Adaptado de Nogueira (2011) pelos autores.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia adotada para a pesquisa se caracteriza por um estudo de caso no qual de acordo com Oliveira (2011) se conceitua como uma investigação de caráter empírico o qual estuda um fenômeno contemporâneo dentro do ambiente em que este está situado.

Quanto ao objetivo da pesquisa, esta é classificada como exploratória em que busca aumentar o conhecimento sobre o fenômeno pesquisado, definindo o problema com mais precisão.

O estudo realizado pode ser classificado como pesquisa-ação que é aquela segundo Oliveira (2011) em que identifica os problemas prioritários dentro da situação estudada, definindo assim uma programação para a resolução dos resultados encontrados, na qual há uma colaboração participativa entre o pesquisador e os indivíduos envolvidos no processo. Proporciona também uma relação entre a teoria e a prática, possibilitando assim ao pesquisador a intervenção na situação encontrada na organização.

A natureza da pesquisa é qualitativa – quantitativa, em face da análise de dados de forma descritiva e o uso da multiplicação de dados encontrados no uso da matriz GUT. O Quadro 2, a seguir, mostra a metodologia aplicada à pesquisa.

**Quadro 2 - Classificação da metodologia aplicada**

Classificação quanto aos objetivos de pesquisa	Classificação quanto à natureza da pesquisa	Classificação quanto à escolha do objeto de estudo	Classificação quanto à técnica de coleta de dados	Classificação quanto à técnica de análise de dados
- Exploratória	- Qualitativa-quantitativa	- Estudo de caso	- Visita <i>in loco</i> - Entrevista - Pesquisa-ação	- Matriz SWOT - Matriz GUT

Fonte: Oliveira (2011), adaptado pelos autores.

### 3.1 Procedimentos Adotados

Os procedimentos são etapas de investigação para construção dos resultados da pesquisa. Com base nesse conceito segue quadro 3, descritivo dos procedimentos adotados.

**Quadro 3 - Especificações de procedimentos utilizados**

Pontos Metodológicos	Especificações
1. Revisão Teórica	Foi realizada uma busca por temas relacionados à pesquisa que servem de base para a discussão de conceitos e escolha da teoria abordada neste trabalho, foi pesquisado em revistas eletrônicas, livros, sites e artigos.
2. Procedimentos Metodológicos	Foi feito uma visita <i>in loco</i> , sendo marcado por uma entrevista com o proprietário.
3. Análise SWOT	Ao longo da análise de dados, foram coletadas informações relevantes para a construção da análise SWOT.
4. Matriz GUT	Através da entrevista foi possível a construção da matriz relacionando os principais problemas enfrentados pela microempresa de acordo com sua gravidade, urgência e tendência.
5. Análise dos resultados	Interpretação dos dados coletados e sua representação através de diagramas e quadros.

Fonte: elaborado pelos autores.

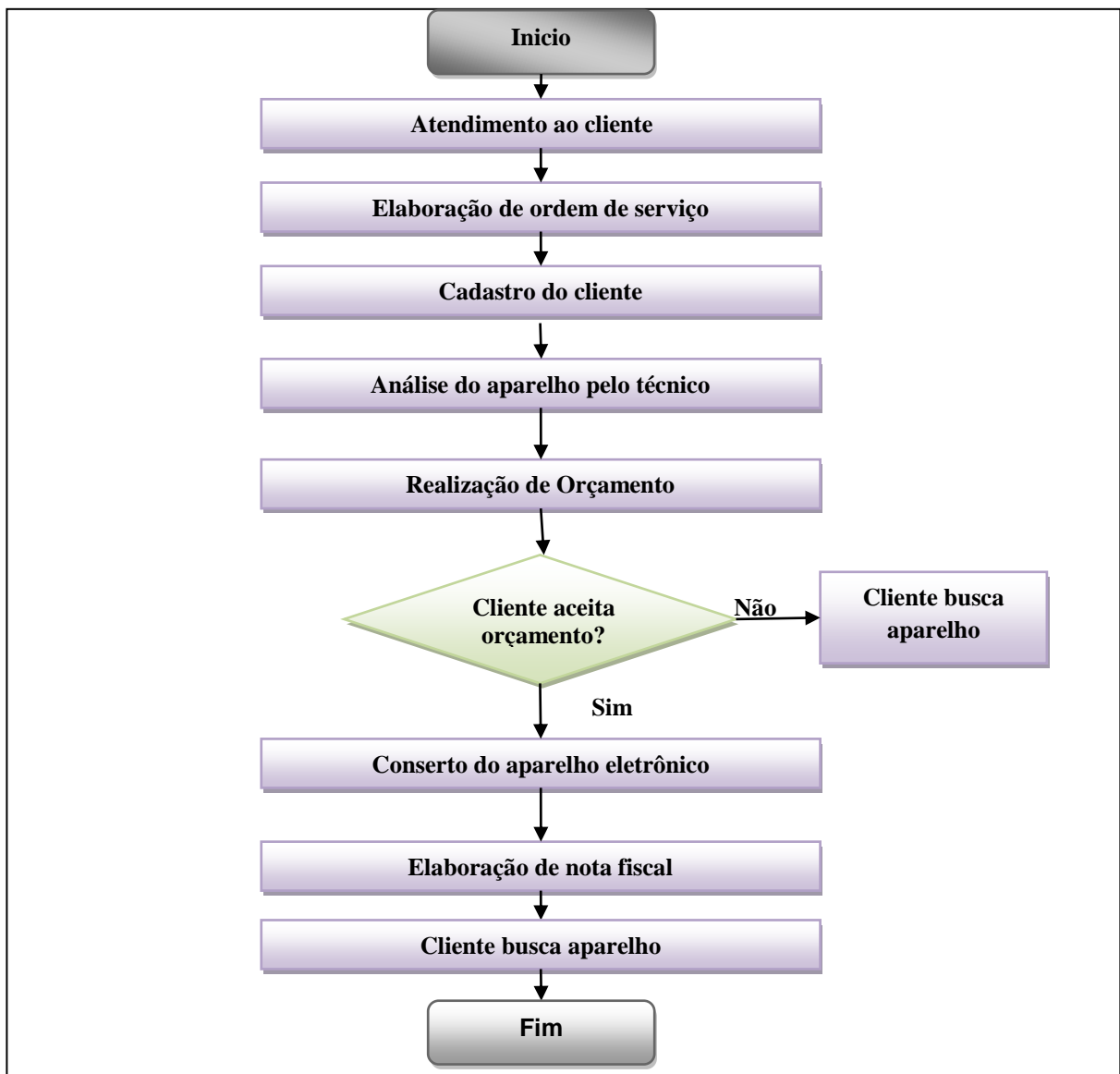
## 4 RESULTADOS

Este estudo foi realizado em uma microempresa do ramo de eletrônica que presta serviços de assistência técnica de aparelhos eletrônicos na cidade de Porto Velho, Capital do

Estado de Rondônia. O negócio tem 20 anos no ramo e também investe na comercialização de componentes eletrônicos.

Em entrevista com o empresário foi possível coletar informações sobre os principais problemas enfrentados pela empresa, que contribuíram para a construção da matriz de GUT e de SWOT. Visto que segundo o mesmo o mercado está em fase de maturidade, sendo assim o proprietário está em busca de meios inovativos para alavancar o crescimento da microempresa na região. Segue figura 3, demonstrando o fluxograma do processo de serviço de assistência técnica na empresa.

**Figura 3** - Fluxograma do processo de serviço de assistência técnica na empresa



**Fonte:** Elaborado pelos autores.



Com o etendimento do processo de prestação de serviço da organização, foi possível fazer a comparação da teoria da contingência e a realidade encontrada na microempresa.

O impacto da tecnologia na empresa é vista no seu sistema de informação que é bem estruturado. Porém em relação aos técnicos se notou a falta de capacitação as novas tecnologias, na prestação de serviços a aparelhos mais modernos. A empresa busca se adaptar as condições imposta pelo ambiente, principalmente na região em que está localizada, apesar de o mercado está em fase de maturidade.

A Teoria Contingencial é observada na organização em face das mudanças que ocorrem no ambiente na qual está inserida. Sendo que a cada novo cenário, novas estratégias devem ser criadas, a fim de obter resultados positivos para a empresa.

#### 4.1 Análise dos aspectos internos para a compatibilização ao GUT.

A ferramenta definida para o auxilio na contabilização ao GUT foi a matriz SWOT, pois esta fornece uma visão do ambiente externo e interno à microempresa, as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos, sendo , é possível delinear as melhorias e adequações necessárias. A Matriz de SWOT aplicada na empresa em estudo resulta no Quadro 4 a seguir:

**Quadro 4 - Matriz de SWOT**

Ambiente interno	Ambiente externo
<p style="text-align: center;"><b>Pontos Fortes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantia do serviço</li> <li>- Bom atendimento</li> <li>- Relação custo- benefício</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planejamento</li> <li>- Busca e entrega de aparelhos consertados</li> <li>- Reforma na infraestrutura</li> <li>- Fidelizar novos clientes</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Pontos Fracos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muitos clientes não voltam para buscar os aparelhos eletrônicos</li> <li>- Falta de capacitação dos técnicos as novas tecnologias</li> <li>-Atraso nos consertos de TVs LCD e LED</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de local apropriado para armazenagem de aparelhos</li> <li>- Maturidade do setor neste ramo</li> <li>- Facilidade na aquisição de produtos novos</li> </ul>

**Fonte:** elaborado pelos autores.

Os resultados encontrados com a matriz de SWOT na microempresa servirão de base para a construção da matriz GUT, sendo que através dos pontos fracos e ameaças é possível elencar os problemas encontrados na organização, sendo este o primeiro passo para a contabilização de GUT e através das oportunidades, delimitar os passos para a solução dos problemas.

#### 4.2 Características validas para GUT na empresa pesquisada

As características encontradas durante a entrevista, visita na empresa e análise de SWOT, demandam problemas listados e analisados de acordo com sua Gravidade, Urgência e Tendência. Assim atribuiu-se números de 1 a 5, sendo 1 menor intensidade e 5 maior intensidade, na qual foi encontrado através da multiplicação dos fatores um valor para cada problema analisado. Conforme a Matriz GUT a seguir os problemas que tiveram maior pontuação.

Quadro 5 - Matriz GUT

Problemas encontrados	G (Gravidade)	U (Urgência)	T (Tendência)	GxUxT	Nível de priorização
-Falta de local apropriado para armazenagem de aparelhos consertados	5	5	4	$5 \times 4 \times 4 = 80$	2º
-Falta de capacitação dos técnicos as novas tecnologias	2	4	5	$2 \times 4 \times 5 = 40$	4º
-Atraso nos consertos de TVs LCD e LED	3	4	5	$3 \times 4 \times 5 = 60$	3º
-Muitos clientes não voltam para buscar os aparelhos eletrônicos	4	4	5	$4 \times 5 \times 5 = 100$	1º
-Maturidade do setor neste ramo	3	2	2	$3 \times 2 \times 2 = 12$	5º

Fonte: elaborado pelos autores.

De acordo com a matriz analisada se observou que os dois primeiros problemas priorizados estão correlacionados, a grande demanda de aparelhos eletrônicos que clientes não vai buscar gera a falta de espaço para armazenagem, tanto os aparelhos que estão consertados como os que não tiveram conserto.

Em relação ao terceiro e quarto elemento identificado os atrasos no conserto de TVs LCD e LED se deve ao fato de os técnicos não estarem capacitados para fazer a manutenção dessas novas tecnologias e também o elevado preço de peças para a manutenção, sendo assim recorrem por muitas vezes as autorizadas por meio de conversa com outros técnicos do ramo para tentar sanar os problemas encontrados nestes aparelhos.

Já o quinto problema apresentou um baixo valor de gravidade e urgência, e tendência, visto que o mercado nesse ramo está em estabilidade, tendo a microempresa adotar medidas para se destacar de seus concorrentes e elevar o crescimento da organização sendo este um problema que pode piorar em longo prazo caso nada seja feito.

#### 4.3 Proposta de inovação em face do estudo efetuado na microempresa investigada

O emprego desta metodologia GUT orienta a organização na criação de estratégias para a resolução, manutenção e desenvolvimento. Para cada problema encontrado, foi sugerido ações por meio da inovação para que estes sejam resolvidos de acordo com as suas prioridades. O Quadro 6, expõe as soluções sugeridas para a inovação na empresa.

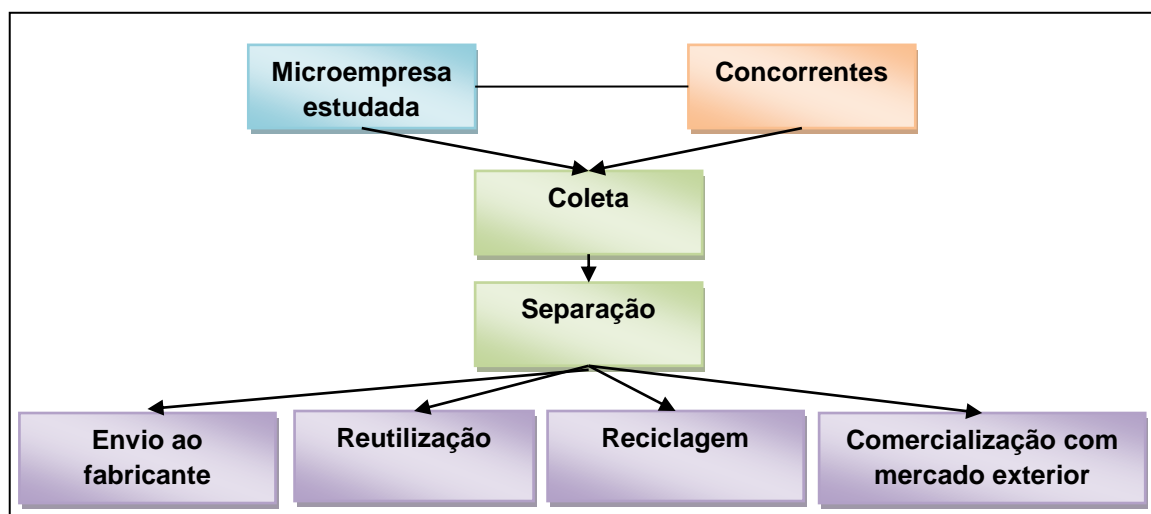
**Quadro 6 - Soluções para resoluções de problemas**

<b>Situação anterior</b>	<b>Inovação requerida</b>
<b>1°- Muitos clientes não retornam para buscar os aparelhos eletrônicos</b>	-Criação de um termo de compromisso do cliente com a empresa. Caso o cliente não busque seu aparelho no prazo de 180 dias o mesmo será vendido pelo valor do orçamento ou encaminhado a logística reversa.
<b>2°- Falta de local adequado para armazenagem de aparelhos consertados</b>	-Criação de rede de relacionamentos com os concorrentes, para a criação de um local onde possa ser feito o processo de logística reversa daqueles que estão fora do prazo do termo de compromisso. -Ampliação da estrutura da loja para armazenagem de aparelhos consertados e que estão no prazo do termo. - Compra de um veículo apropriado para a busca e entrega de aparelhos, criando assim vinculo e fidelidade dos clientes.
<b>3°-Atraso nos consertos de TVs LCD e LED</b>	- Pesquisa de mercado, para encontrar fornecedores confiáveis, e com baixo custo para compra de placas de TVs LCD, LED e telas.
<b>4° Falta de capacitação dos técnicos as novas tecnologias</b>	-Cursos de capacitação de manutenção de TVs LCD, LED para técnicos em eletrônica.
<b>5° Maturidade do setor neste ramo</b>	- Pesquisa de marketing para ver as viabilidades de crescimento no setor.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

A logística reversa vem como uma inovação de sustentabilidade e também agrega a empresa uma responsabilidade social com a comunidade ao qual está inserida e além de, contribuir para o aumento da lucratividade da empresa que pode ganhar com aquilo que viraria descarte. A utilização desta ferramenta para a microempresa estudada agrega valor a mesma para se destacar em um mercado que se encontra em fase de maturidade. Inovando para crescer, gerar sustentabilidade, responsabilidade social e lucratividade.

Figura 4 - Logística Reversa



Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos empregados nesta pesquisa foram alcançados e observou-se que a matriz GUT é uma direcionadora para as organizações na qual é possível saber em ordem de priorização, quais os problemas a serem resolvidos *a priori* e evitar um problema maior no futuro. Através dela se propôs melhorias de inovação, sendo a logística reversa uma das principais na qual o empresário poderá obter lucro, reestruturar seu local de armazenagem e agir de forma sustentável.

## 6. AGRADECIMENTOS

Agradecemos à Universidade da Beira Interior, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Departamento de Gestão e Economia, Programa de Pós-Doutoramento em Gestão e

Economia, com foco em Estratégia de Gestão para Inovação e Sustentabilidade, Covilhã, Portugal.

## REFERÊNCIA

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração: abordagens descritivas e explicativas**. Vol. 2 .7ª Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

BEZERRA, Taynara tenorio Cavalcante. CARVALHO, Marcus Vinicius Paim Souza. CARVALHO Isadora Menezes. PERES, Wagner Oliveira Marques. BARROS, Karina Onety de. **Aplicação das ferramentas da qualidade para diagnóstico de melhorias numa empresa de comercio de materiais elétricos**. Enegep,2012.

NOGUEIRA, **Patrícia Soares**. **Logística Reversa: A gestão do lixo eletrônico em São José dos campos**. Curitiba, 2011.

OLIVEIRA, Marcos Roberto Gois de. CAVALCANTI, André Marques. FILHO, Joao Pereira de Brito. TORRES, Danilo Bernardo. MATOS, Suzana Muniz. **Grau de inovação setorial - uma abordagem a partir do radar de inovação**. Enegep, 2011.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. - Catalão-GO: UFG, 2011.

QUEIROZ, J. V.; HÉKIS, H. R.; NASCIMENTO, H. M.; NELSON, R. B.; ALMEIDA, V. D. **Franchising e especialização de serviços como estratégia de crescimento e manutenção: uma análise através da Matriz SWOT e GUT na DDEX – Direct to Door Express**. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Ano 7, nº 1, jan-mar/2012, p. 49-64.