



MAPEAMENTO E DIAGNÓSTICO DE UMA MARMORARIA DA CIDADE DE TELÊMACO BORBA – PR

Juliana Mielevski Jurach¹
Beatriz Hainosk Correia²

Resumo: O presente artigo tem como objetivo realizar o mapeamento e o diagnóstico organizacional da Marmoraria Moriá, localizada em Telêmaco Borba – PR, a fim de identificar fragilidades e propor ações de melhoria nos processos administrativos e produtivos. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, descritiva e qualitativa, desenvolvida por meio de um estudo de caso. Os dados foram coletados por observação direta, entrevista semiestruturada com a gestora da empresa e análise do ambiente interno. Os resultados evidenciaram falhas na comunicação interna, ausência de padronização nos orçamentos e deficiências no controle de perdas de materiais. Como proposta, elaborou-se um plano de ação baseado na ferramenta 5W2H, com foco na padronização de processos, aprimoramento da comunicação e uso de tecnologias de controle operacional. Conclui-se que o mapeamento e diagnóstico organizacional são instrumentos essenciais para otimizar processos, reduzir desperdícios e fortalecer a competitividade de pequenas empresas.

Palavras-chave: Diagnóstico Organizacional; Mapeamento de Processos; Marmoraria.

Abstract: This article aims to carry out the organizational mapping and diagnosis of Marmoraria Moriá, located in Telêmaco Borba – PR, in order to identify weaknesses and propose improvement actions in administrative and production processes. The research is applied, descriptive, and qualitative, developed through a case study. Data were collected through direct observation, a semi-structured interview with the company's manager, and analysis of its internal environment. The results showed flaws in internal communication, lack of standardized budgeting, and weaknesses in material loss control. As a proposal, an action plan based on the 5W2H tool was developed, focusing on process standardization, communication improvement, and the use of operational control technologies. It is concluded that organizational mapping and diagnosis are essential tools to optimize processes, reduce waste, and strengthen the competitiveness of small enterprises.

Key-words: Organizational Diagnosis; Process Mapping; Marmoraria.

1. INTRODUÇÃO

Em um cenário de crescente competitividade e constante evolução tecnológica, as micro e pequenas empresas costumam enfrentar desafios relacionados à planejamento estratégico, eficiência operacional, controle de custos e comunicação interna. Nesse contexto, o mapeamento e o diagnóstico

¹ Professor do curso Administração, pela UNIFATEB, campus Telêmaco Borba – e-mail: <eadadm3@unifateb.edu.br>.

² Graduando do curso de Administração, pela UNIFATEB, campus Telêmaco Borba – e-mail: <biahainosk@gmail.comr>.



organizacional tornam-se ferramentas fundamentais para identificar fragilidades e orientar ações de melhoria contínua.

Portanto, o presente artigo tem como objetivo geral realizar o mapeamento e o diagnóstico organizacional da Marmoraria Moriá, identificando as principais lacunas e desvios no processo, bem como fragilidades e oportunidades de melhoria. Para isso, foram estabelecidos três objetivos específicos: descrever a estrutura organizacional e o contexto de atuação da empresa, mapear os processos da empresa, diagnosticando as principais dificuldades organizacionais e propor ações de melhoria a curto prazo, com foco em otimizar processos.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 MAPEAMENTO E DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Para uma empresa de pequeno porte, é fundamental de tempos em tempos realizar um mapeamento e diagnóstico de processos organizacionais, a fim de identificar possíveis falhas e desvios que possam ser corrigidos. Para que os objetivos organizacionais sejam atingidos e gerem os resultados esperados, os processos organizacionais devem estar bem alinhados, estruturados e monitorados continuamente. (ROCHA; BARRETO; AFFONSO, 2017)

Harrington (1991) diz que mapear um processo é necessário para documentar a maneira como o trabalho é realizado, eliminando assim redundâncias, gargalos e desperdícios, pois permite compreender todo o ciclo produtivo das atividades realizadas.

Nesse sentido, o diagnóstico organizacional pode acompanhar o mapeamento, pois é uma ferramenta essencial para compreender a situação atual de uma empresa, identificando problemas para propor soluções de forma fundamentada. Perillo, citado por Carvalho e Duarte (2013), diz que “o diagnóstico organizacional consiste em uma análise minuciosa da organização cujo propósito é levantar todas as suas características: forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.”



Em pequenas empresas, diagnóstico torna-se ainda mais relevante, uma vez que o gestor costuma acumular múltiplas funções, o que pode gerar falhas de comunicação e de controle. No contexto de uma marmoraria, o mapeamento e diagnóstico organizacional contribuem para compreender toda a sequência das atividades, desde o momento inicial, em que o cliente faz o pedido até a entrega e montagem do produto final, oferecendo uma visão completa do processo.

2.3 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E SEUS DESAFIOS DE GESTÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) em 2023 representaram mais de 90% dos empreendimentos brasileiros e são responsáveis por quase 30% do PIB nacional, desempenhando papel central na geração de empregos e na economia local. (SEBRAE, 2023). No entanto, enfrentam desafios relacionados à falta de planejamento estratégico, carência de recursos financeiros e tecnológicos e gestão centralizada.

A gestão eficaz em pequenas empresas depende da capacidade de equilibrar visão empreendedora, planejamento, organização administrativa e financeira e comunicação eficiente, o que inclui o uso de ferramentas de diagnóstico e mapeamento para guiar decisões. Para o Sebrae (2025), “Empreendedores são agentes de inovação, que melhoram a qualidade de vida das pessoas, que impulsionam o crescimento econômico e que contribuem na transformação social.”

No caso de marmorarias, desafios como controle de estoque, desperdício de insumos e comunicação interna insuficiente podem comprometer resultados financeiros. Assim, o uso de metodologias administrativas, mesmo simples, auxilia na profissionalização da gestão e funcionários e na melhoria contínua dos processos.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

O presente artigo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, pois busca solucionar problemas específicos através da aplicação prática, com natureza



descritiva, assumindo a forma de levantamento de dados e informações através da observação e abordagem qualitativa, consistindo na interpretação dos fenômenos sem uso de técnicas e métodos estatísticos. Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa classifica-se como estudo de caso, pois permite o conhecimento amplo e detalhado a partir de um objetivo de estudo. (PRODANOV; FREITAS, 2013)

O estudo foi realizado na Marmoraria Moriá, localizada na cidade de Telêmaco Borba – PR, através de um mapeamento e diagnóstico de processos administrativos e produtivos, identificar lacunas e propor ações de melhoria. Os dados foram obtidos por meio de observação direta e entrevista semiestruturada com a Sra. Benicleia, gestora da empresa, além da observação e análise do ambiente interno da empresa.

Por fim, após a coleta das informações, foi realizada uma análise dos resultados e formuladas as propostas de ações de melhoria, a fim de corrigir, em um primeiro momento, os desvios identificados e otimizar os processos da empresa.

4. ESTUDO DE CASO

O presente estudo de caso teve como foco o mapeamento e o diagnóstico organizacional da empresa, com ênfase nos processos administrativos, produtivos e de comunicação interna. Buscou-se compreender como esses processos são estruturados, identificar suas principais fragilidades e propor ações de melhoria voltadas à eficiência operacional e à sustentabilidade empresarial.

A empresa escolhida para o estudo foi a Marmoraria Moriá, um negócio de pequeno porte localizado na cidade de Telêmaco Borba, no Paraná. Fundada em 2009, a empresa destaca-se no segmento de mármore e granitos, com a missão de transformar pedras e rochas em expressões artísticas duráveis. A empresa consolidou-se como líder regional, conquistando reconhecimentos como o *Golden Citizens*, um Prêmio de Qualidade de 2024.

A trajetória da Marmoraria Moriá inicia-se em um contexto marcado pela concorrência e pela busca por diferenciais, mas os concorrentes não mantiveram a qualidade e a mão de obra, o que possibilitou que a Moriá se tornasse a única



empresa da região com capacidade técnica e mão de obra especializada para atender desde residências até grandes projetos arquitetônicos. Sua atuação vai além da venda e fabricação de peças personalizadas, como bancadas e revestimentos: combina tecnologia de ponta, com máquinas de última geração, e artesanato meticuloso, preservando técnicas tradicionais. Um exemplo emblemático é o projeto na Sede CBA (Centro de Adoração Betel), onde revestiu 200 metros quadrados com granito branco Dallas em três meses. Sobre a experiência, a senhora Benicleia (2025) destacou: "Foi um serviço maravilhoso, um grande desafio por conta do tamanho e teve muitas curvas, como a escada. Assustador, mas gratificante".

No entanto, o diferencial da Moriá não se restringe à qualidade. Sua raiz comunitária em Telêmaco Borba, cidade conhecida por sua riqueza industrial e cultural, reflete-se no compromisso com o desenvolvimento local. A empresa prioriza a contratação de mão de obra regional, gerando empregos qualificados e fortalecendo a economia da área. Além disso, seu marketing digital, realizado por meio de redes sociais como Instagram e Facebook, não apenas promove produtos, mas também conta histórias de clientes e colaboradores, criando uma identidade marcada pela proximidade e transparência.

A sustentabilidade também emerge como pilar estratégico. Ao focar em materiais de longa durabilidade, a Moriá reduz desperdícios e alinha-se às demandas globais por consumo consciente. Parcerias com arquitetos e empreiteiras locais reforçam esse posicionamento, valorizando projetos que dialogam com a cultura industrial da região.

4.1 MAPEAMENTO E DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A Marmoraria Moriá foi selecionada por representar um segmento distante do cotidiano do grupo, o que proporcionou uma oportunidade de imersão em desafios administrativos menos convencionais. Desde a fundação em 2009, a organização atua na fabricação, venda e entrega de peças de mármore, com um modelo de negócios baseado em reputação local e atendimento presencial.



EPIC 2025

XII ENCONTRO DE PESQUISA, XVI ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E
II ENCONTRO DE ENSINO E EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA



As vendas são impulsionadas principalmente por indicações, embora a empresa também utilize marketing digital, como Instagram e Facebook, para divulgar seus serviços. A empresa não possui vendedores externos, mas atende diretamente os clientes que chegam à marmoraria. O processo de produção começa com a medição no local do cliente, seguido pelo corte das chapas de mármore, acabamento com máquinas e finalização manual. A empresa busca reduzir perdas de material, especialmente no corte, que ainda é feito manualmente.

A logística de entrega é feita pela própria empresa, que possui seus próprios veículos e funcionários para essa tarefa. O trabalho é considerado pesado e requer funcionários com força física, mas a empresa toma precauções, como exames médicos periódicos, para garantir a segurança dos colaboradores.

A mão de obra qualificada é um desafio constante. A empresa treina ajudantes para se tornarem profissionais, mas muitos acabam saindo para abrir seus próprios negócios. O objetivo é reduzir o número de ajudantes e trabalhar apenas com profissionais qualificados, o que aumentaria a produtividade e reduziria custos.

A empresa já recebeu vários prêmios de qualidade e atendimento, sendo bem reconhecida na região. Há potencial para expansão, mas o proprietário precisa equilibrar os investimentos com as necessidades imediatas, como a compra de um terreno para estacionamento.

Com relação à tecnologia, a empresa já adotou máquinas como a poliborda, que agiliza o acabamento do mármore, reduzindo o tempo de produção. No entanto, ainda há necessidade de investir em mais equipamentos, como uma máquina de meia-esquadria, que atualmente é feita manualmente. Esses investimentos são vistos como essenciais para aumentar a eficiência e reduzir a dependência da mão de obra humana.

Durante entrevista com a gestora, a Sra. Benicleia, foram observados processos críticos, como a elaboração de orçamentos manuais, a ausência de liderança operacional definida e a falta de monitoramento logístico e perda de matéria-prima. A falta de um sistema ou padrão no processo de orçamentos para os clientes é um dos fatores cruciais, pois até o momento do estudo era realizado de forma manual, sem critérios pré-definidos.



EPIC 2025

XII ENCONTRO DE PESQUISA, XVI ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E
II ENCONTRO DE ENSINO E EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA



A ausência de uma liderança situacional, por vezes mais rígida, tem causado falhas de comunicação entre os setores administrativos e produtivos, causando diversos problemas como desperdício de tempo e materiais durante a operação e utilização de veículos. Isso impacta não somente a produção, mas também as vendas. A empresa costuma investir em treinamentos e palestras motivacionais, visando melhorar a qualidade do trabalho e reduzir erros. Ainda, há perdas constantes de matéria-prima por quebras, armazenamento incorreto e falhas de comunicação, o que causa desperdício do material e eleva os custos da empresa.

Por fim, a gestora demonstrou estar aberta a sugestões e inovações, especialmente aquelas que possam reduzir a dependência da mão de obra humana e aumentar a eficiência da produção. Ela reconhece que há muito espaço para melhorias, mas também celebra as conquistas alcançadas ao longo dos 16 anos de operação da empresa.

4.3 DISCUSSÕES E RESULTADOS

A partir do estudo realizado na Marmoraria Moriá, com base nas informações coletadas e análise, várias ideias dentro do processo da empresa foram discutidas, como sistematizar o processo de montagem de orçamentos, promover ou contratar um profissional a ser nomeado líder de equipe, realizar instalação de rastreadores nos veículos de entregas para controlar os itinerários realizados, aumentar o controle de aquisição de materiais e indicadores de perda através de planilhas ou sistema.

O processo de montagem de orçamentos pode ser realizado através da padronização de uma ficha contendo as principais informações, necessárias para que os pedidos sejam feitos e direcionados à operação de forma clara e objetiva.

Também se identificou uma significativa deficiência na comunicação entre os níveis hierárquicos superiores e a equipe operacional. Essa lacuna na comunicação tem como consequência direta o desperdício de matéria-prima e de tempo, impactando negativamente os resultados financeiros da organização.

Uma das propostas seria implementar estratégias de comunicação eficientes para eliminar ruídos entre os colaboradores, reduzindo os desperdícios de materiais



por meio de um sistema de arquivamento métrico que monitora perdas. Dessa forma, a empresa obterá maior controle sobre seu estoque, possibilitando a geração de *insights* para inovações no mercado.

Outro problema encontrado foi a necessidade de controlar os itinerários dos veículos de entrega, para otimizar o tempo e recursos organizacionais, além de melhorar o controle de aquisição de materiais, principalmente da matéria-prima, através de planilhas e sistema de informação. É necessário também registrar o desperdício de materiais de forma padronizada, para estimar o custo operacional.

A intervenção proposta visa não apenas sanar as lacunas comunicacionais, mas também modernizar práticas operacionais, alinhando-as a padrões de eficiência e sustentabilidade empresarial.

4.4 PLANO DE AÇÃO

A partir do estudo realizado, foi proposto um plano de ação a curto prazo para os principais problemas encontrados. Para o plano de ação, foi utilizado o modelo 5W2H, que, segundo o Sebrae (2025) é uma ferramenta “simples, eficiente e clara de identificar necessidades e propor soluções para alcançar os objetivos de uma empresa.”

5W2H						
O que?	Por que?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Padronizar os orçamentos	Para que os pedidos tenham as informações necessárias de forma clara e objetiva	No setor administrativo.	Imediato.	Administrativo.	Criando uma ficha padrão, que contenha as informações necessárias para o setor operacional.	Sem custo.
Disponibilizar tablets aos funcionários operacionais	Para os funcionários terem acesso aos orçamentos e pedidos de forma mais rápida	No setor operacional.	Até 2026.	Gestora da empresa.	Através da compra de tablets para acesso aos pedidos de orçamento.	R\$ 3.000,00
Melhorar os controles de aquisição e perdas de materiais	Para analisar o desperdício de materiais e custos excessivos	No setor administrativo.	Imediato.	Administrativo.	Criando planilhas ou um sistema de informação para melhor controle.	Sem custo.



Promover ou contratar um líder operacional	Para melhorar a comunicação entre níveis hierárquicos.	No setor operacional.	Imediato.	Gestora da empresa.	Através de um processo de promoção ou recrutamento de novo líder	Salário do líder (sem informação)
--	--	-----------------------	-----------	---------------------	--	-----------------------------------

A aplicação da ferramenta 5W2H contribui para uma gestão prática e visual, permitindo que a empresa possa acompanhar a execução das melhorias e gerenciar os resultados continuamente. O mapeamento e diagnóstico de processos deve ser recorrente na empresa, assim como o aprofundamento desse estudo e desse plano de ação, que poderá ser revisto e ampliado em futuros estudos, de acordo com a necessidade da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou como a Marmoraria Moria revolucionou o mercado ao integrar inovação, tradição e compromisso social, oferecendo lições valiosas para pequenas e médias empresas. A empresa exemplifica como a integração de qualidade técnica, inovação e responsabilidade social pode ser um catalisador de sucesso empresarial. Sua trajetória, desde 2009 em Telêmaco Borba, é um testemunho de como pequenas empresas podem transformar adversidades em alicerces de excelência. Ao unir artesanato tradicional com tecnologia de ponta, não apenas preencheu um vácuo deixado pela concorrência, mas reinventou-o, tornando-se sinônimo de resistência, inovação e raízes comunitárias.

A partir da conclusão do mapeamento e diagnóstico, foi possível identificar as fragilidades da empresa, que mesmo com um crescimento significativo, possui lacunas em seus processos que precisam ser ajustadas e corrigidas, a fim de aumentar a eficiência operacional.

Esse estudo e a proposta do plano de ação servem para direcionar a empresa num primeiro momento e possibilita estudos mais amplos e aprofundados sobre os processos, buscando sempre a qualidade de seus produtos e serviços. O futuro da



Moriá dependerá não apenas de suas bancadas impecáveis, mas de sua capacidade de medir e multiplicar seu impacto.

De forma geral, esse estudo mostra que o mapeamento e diagnóstico são instrumentos eficazes para a promoção da melhoria contínua em empresas de micro e pequeno porte. Que este estudo sirva como um convite: o mercado não premia os mais fortes, mas os que, como a Moriá, sabem transformar pedras em obras-primas e desafios em histórias.

5. AGRADECIMENTOS

Agradecemos à Marmoraria Moriá, especialmente à gestora, Sra. Benicleia, pela receptividade e disponibilidade ao compartilhar informações essenciais para a realização deste estudo. Também à UniFateb, professores e colegas do curso de Administração, pelo apoio e orientações durante o desenvolvimento da pesquisa.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Giuliana Giovanna dos Santos; DUARTE, Joslaine Chemim. Modelo de diagnóstico organizacional rumo à consultoria. **Programa de Apoio à Iniciação Científica - PAIC 2012-2013**, Curitiba, v. 14, n. 1. Disponível em: <<https://cadernopaic.fae.edu/cadernopaic/article/view/17>>. Acesso em: 15 set. 2025.

HARRINGTON, H. James. **Business process improvement**. New York: McGraw Hill, 1991.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Emani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2025.

ROCHA, Henrique Martins; BARRETO, Jeanine dos Santos; AFFONSO, Ligia Maria Fonseca. **Mapeamento e modelagem de processos**. Porto Alegre: SAGAH, 2017. E-book. p.75. ISBN 9788595021471. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595021471/>>. Acesso em: 12 set. 2025.



SEBRAE. Qual o papel das pequenas empresas na economia brasileira. **Portal do Sebrae**. 2023. Disponível em: <<https://www.sebrae-sc.com.br/blog/qual-o-papel-das-pequenas-empresas-na-economia-brasileira>>. Acesso em: 12 set. 2025.

SEBRAE. Mas afinal, o que é empreendedorismo?. **Portal do Sebrae**. 2025. Disponível em: <<https://www.sebrae-sc.com.br/blog/o-que-e-empreendedorismo>>. Acesso em: 19 set. 2025.

SEBRAE. 5W2H: o que é, para que serve e por que usar na sua empresa. **Portal do Sebrae**. 2025. Disponível em: <<https://www.sebrae-sc.com.br/blog/o-que-e-empreendedorismo>>. Acesso em: 13 set. 2025.