



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS SOCIAIS AGRÁRIAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DA EMPRESA LEMOS E MORAIS LTDA: UMA
ABORDAGEM UTILIZANDO A MATRIZ SWOT.**

BRUNO LIMA DUTRA

BANANEIRAS - PB
2023

BRUNO LIMA DUTRA

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DA EMPRESA LEMOS E MORAIS LTDA: UMA
ABORDAGEM UTILIZANDO A MATRIZ SWOT.**

Artigo científico apresentado à Coordenação do Curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba, em atendimento às exigências estabelecidas para concluir o componente curricular Trabalho de Conclusão de Curso II.

Orientador(a): Prof.^a. Ma. Luciene Laranjeira Diniz

**BANANEIRAS - PB
2023**

BRUNO LIMA DUTRA

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DA EMPRESA LEMOS E MORAIS LTDA: UMA
ABORDAGEM UTILIZANDO A MATRIZ SWOT.**

COMISSÃO EXAMINADORA

Aprovado em, ____/____/____

Prof.^a. Ma. Luciene Laranjeira Diniz
Orientadora

Prof.^a. Dr^a Rennaly Alves da Silva
Banca Examinadora

BANANEIRAS - PB
2023

RESUMO

Resumo: Este estudo teve como objetivo analisar a L&M Telecom por meio da Matriz SWOT, identificando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Para tanto, a metodologia escolhida foi de natureza qualitativa, através de um estudo de caso. Foi realizada entrevistas semiestruturadas com o diretor e gerente técnico/atendimento mapearam elementos internos e externos da organização. No que diz respeito aos resultados obtidos, as forças incluem serviços ininterruptos e canais de comunicação dedicados, contrastando com lacunas no conhecimento da equipe e problemas na infraestrutura como fraquezas. Oportunidades para expansão e eficiente reutilização de materiais contrastam com ameaças de obsolescência e perda de clientes. Estratégias propostas focam em treinamento, reestruturação e priorização da satisfação do cliente. Limitações incluem ausência de informações financeiras. Sugere-se pesquisar como melhorias no atendimento impactam a satisfação dos clientes, priorizando treinamento e comunicação interna.

Palavras-chave: L&M Telecom, Matriz SWOT, Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças, Estratégias de Melhoria.

ABSTRACT

Abstract: This study aimed to analyze L&M Telecom using the SWOT Matrix, identifying its strengths, weaknesses, opportunities, and threats. The chosen methodology was qualitative, employing a case study approach. Semi-structured interviews with the director and technical/customer service manager were conducted to map internal and external elements of the organization. Regarding the results, strengths include uninterrupted services and dedicated communication channels, contrasting with team knowledge gaps and infrastructure issues as weaknesses. Opportunities for expansion and efficient material reuse contrast with threats of obsolescence and customer loss. Proposed strategies focus on training, restructuring, and prioritizing customer satisfaction. Limitations include the absence of financial information. Future research is suggested to explore how improvements in customer service impact satisfaction, emphasizing training and internal communication.

Keywords: L&M Telecom, SWOT Analysis, Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, Improvement Strategies.

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	1
2.REFERENCIAL TEÓRICO.....	2
2.1 Planejamento Estratégico nas Empresas.....	2
2.2 Etapas e aplicações da análise de SWOT nas Organizações.....	4
3. METODOLOGIA.....	5
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	7
4.1 Análise SWOT aplicada à Lemos & Morais Ltda.....	7
4.1.1 Ambiente interno.....	9
4.1.2 Ambiente interno.....	11
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	14
REFERÊNCIAS.....	16

1. INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico representa um procedimento de gestão empregado na formulação de um plano destinado a alcançar objetivos ou um conjunto de metas corporativas. É um elemento fundamental para que as organizações estabeleçam uma perspectiva de longo prazo relacionada à estruturação, preparação e alocação apropriada dos recursos disponíveis.

Seguindo a abordagem de Oliveira (1998), o Planejamento Estratégico é um método de gestão que viabiliza a definição do direcionamento a ser adotado pela organização, visando aprimorar a interação com o ambiente. Este processo considera, ainda, a capacidade da organização em se adaptar. Logo, o planejamento estratégico se configura como uma ferramenta de gestão que colabora para a manutenção da competitividade das empresas no seu mercado de atuação, por meio da implementação de estratégias e táticas.

Entretanto, o Planejamento Estratégico engloba elementos fundamentais para a sua sustentação, constituindo um conceito que não deve ser presumido intuitivamente, mas sim demanda a aplicação de métodos, técnicas, planos e lógicas para manter-se como uma estratégia viável. Dentro desse contexto, conforme a perspectiva de Rumelt (2011), a estratégia é compreendida como um conjunto ou plano que integra os objetivos primordiais, políticas e sequências de ações em uma organização. Quando elaborada de forma adequada, essa estratégia pode facilitar a alocação apropriada dos recursos de uma empresa e influenciar sua capacidade de adaptação a um ambiente em constante transformação.

Neste contexto, é pertinente ressaltar a relevância da análise SWOT como uma ferramenta fundamental para identificar de modo sistemático as oportunidades e ameaças, além dos pontos fortes e fracos. Essa abordagem possibilita o desenvolvimento de estratégias que capacitam a organização a atingir suas metas de maneira eficiente e eficaz, assegurando, por conseguinte, a prontidão da organização para enfrentar desafios e explorar oportunidades que se apresentem no mercado ou no ambiente em que atua (Gão & Peng, 2011).

Em apoio a essa ideia, Chiavenato e Sapiro (2003) enfatizam que a função da matriz SWOT é comparar as oportunidades e ameaças, influenciadas por fatores externos, juntamente com os pontos fortes e fracos, que são influenciados por aspectos internos de uma organização.

Entretanto, a análise SWOT representa uma ferramenta de grande valor na concepção de estratégias eficazes, auxiliando as organizações a harmonizar seus recursos internos com as

exigências do ambiente externo. Adicionalmente, destaca-se como um recurso fundamental no suporte à tomada de decisões, empregado para uma análise sistemática dos contextos interno e externo das organizações (Gão & Peng, 2011).

Além disso, a análise SWOT é crucial para avaliar a posição estratégica de uma empresa, visando identificar os elementos internos e externos que possam influenciar o seu desempenho. Por meio dessa avaliação, torna-se viável obter uma compreensão mais aprofundada do contexto empresarial e contribuir para a formulação de estratégias que potencializam os pontos fortes e atenuem as fraquezas (Chiavenato e Sapiro, 2003).

Todo esse conjunto contribui para a elaboração de uma percepção abrangente tanto do ambiente interno quanto do externo de uma organização, o que possibilita a identificação de vantagens competitivas e áreas de aprimoramento. Além disso, viabiliza uma compreensão mais profunda da geração de valor, auxiliando as organizações, indivíduos e a sociedade a progredirem e prosperarem em um cenário altamente competitivo (Lepark et. al., 2017).

O objetivo deste estudo é realizar uma análise do ambiente interno e externo da empresa Lemos & Morais LTDA. A principal ferramenta utilizada foi a Matriz SWOT, a qual permitiu a observação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, com o intuito de compreender o panorama no qual a empresa está inserida, tanto economicamente quanto culturalmente, na cidade de Guarabira-PB e nas áreas adjacentes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento Estratégico nas Empresas

Na visão de Kotler e Armstrong (1995) os administradores de empresas pequenas tendem a pensar que apenas empresas de grande porte precisam de um planejamento formal, quando, independentemente disso, é necessário que se faça um planejamento para que a empresa tenha algum objetivo e, além disso, saiba como chegar, agregando assim uma série de benefícios.

Segundo Kotler e Armstrong (1995), o plano estratégico desempenha um papel crucial na adaptação da empresa, permitindo que ela explore as oportunidades em um ambiente em constante mudança. Eles definem o planejamento estratégico como um processo contínuo de estabelecer e manter uma correspondência estratégica entre os objetivos e habilidades da empresa e as alterações das oportunidades no mercado. Além disso, enfatizam que o

planejamento estratégico representa a base de todo planejamento empresarial.

O objetivo do planejamento pode ser encarado como a elaboração e evolução dos processos, técnicas e atitudes administrativas que geram uma situação de avaliação das implicações futuras de decisões em função de objetivos empresariais que facilitam a tomada de decisão de maneira coerente e eficaz (Oliveira,1986).

Nesse sentido, como afirma Porter (1989), a empresa que não tiver planejamento corre risco de ser vítima da concorrência e com o tempo ir se apagando do mercado, pois quando não se planeja, o trabalho se volta para a resolução de problemas sem que muitas vezes se reconheça a causa que poderia solucionar a questão.

Segundo Mintzberg (2004) o planejamento estratégico é uma maneira de pensar no futuro integrado no processo decisório, com base em um documento formalizado que gera resultados. Assim, o planejamento deve ser estruturado da seguinte forma: primeiro deve-se realizar uma vasta análise com planejamento formal e em seguida definir as etapas por meio de checklists. Após as estratégias estarem bem definidas, suas etapas são listadas conforme o desenho do planejamento. Além disso, é importante definir as estratégias designando-as por objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos antes da sua implementação. Por fim, a implementação deve ser iniciada somente após a formulação, resultando em um processo em que o diagnóstico é seguido por prescrição e ação, havendo separação clara entre planejamento e ação (Mintezberg,2004).

Para ser devidamente aplicado o Planejamento Estratégico precisa ser compreendido por etapas, que podem ser elencadas como: Análise do Ambiente; Definição de Missão, Visão e Valores; Definição de objetivos e metas; Formulação da Estratégia e Objetivos; Implementação da Estratégia; Monitoramento e avaliação; Revisão e Ajuste. É importante salientar que um Planejamento Estratégico é um processo contínuo e dinâmico que deve ser revisado regularmente para se adaptar às mudanças do ambiente externo e interno da empresa.

Segundo Barbieri (2015), o processo de planejamento estratégico é um procedimento complexo, composto por várias etapas interligadas. Ele destaca a análise da situação atual da empresa como um passo inicial crucial, que implica examinar o ambiente externo e interno para identificar oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos.

O autor ressalta a importância de definir objetivos claros, específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com uma definição temporal. Além disso, a formulação das estratégias deve estar alinhada com os objetivos estabelecidos, considerando a análise do ambiente externo e interno da organização. A implementação das estratégias inclui a alocação de recursos, a comunicação da estratégia e a definição de metas e indicadores de desempenho. Por fim, o autor

ênfatiza que o controle e a avaliação dos resultados são etapas cruciais para verificar a eficácia das estratégias e sua capacidade de gerar os resultados desejados (Barbieri,2015).

2.2 Etapas e aplicações da análise de SWOT nas Organizações

A aplicação da análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) nas organizações é um procedimento estratégico fundamental e amplamente empregado para avaliar o contexto empresarial. Esta ferramenta oferece uma visão abrangente do ambiente interno e externo em que uma empresa opera, permitindo a identificação e avaliação dos fatores críticos que influenciam seu desempenho (Pereira,2009).

A análise SWOT é uma estrutura flexível que visa examinar os pontos fortes e fracos internos da organização, além de identificar as oportunidades e ameaças presentes em seu ambiente externo. Ao considerar os pontos fortes, as empresas podem reconhecer suas vantagens competitivas, como recursos exclusivos, expertise em determinadas áreas, reputação sólida no mercado, entre outros atributos que as diferenciam positivamente. Por outro lado, a identificação dos pontos fracos destaca áreas que requerem melhorias, seja em processos, recursos humanos, estratégias de marketing, entre outros aspectos, possibilitando a elaboração de planos para mitigar essas fraquezas (Testani, 2023; Silva,2023).

A análise interna, na metodologia da análise SWOT, refere-se à avaliação minuciosa dos pontos fortes e das fraquezas dentro de uma organização. Os pontos fortes representam os recursos, habilidades e características distintivas que conferem vantagens competitivas à empresa. Isso pode englobar aspectos como marca forte, expertise em determinadas áreas, processos eficientes, equipes talentosas e patentes. Por outro lado, as fraquezas são as áreas internas que carecem de desenvolvimento ou melhorias, podendo incluir lacunas em habilidades, estratégias de marketing inadequadas, problemas de gestão, falta de inovação ou deficiências estruturais. A análise interna visa identificar e compreender esses fatores, proporcionando insights valiosos para a criação de estratégias que fortaleçam os pontos fortes e minimizem as fraquezas da organização (Marinho, 2019; Ferreira ,2019).

A análise das oportunidades, no âmbito externo, permite às organizações identificar novos mercados, tendências emergentes, avanços tecnológicos, mudanças regulatórias favoráveis ou outros elementos que podem ser explorados para o crescimento e inovação. Paralelamente, a identificação das ameaças visa reconhecer fatores externos que podem impactar negativamente a empresa, como competição intensa, mudanças no mercado,

instabilidade econômica, entre outros desafios que podem prejudicar seu progresso (Cruz, 2017; Marinho, 2019).

Após a etapa de análise interna e externa, é crucial estabelecer os objetivos estratégicos da organização. Esses objetivos devem ser mensuráveis, alcançáveis, pertinentes ao contexto temporal e em total consonância com a missão, visão e valores da empresa. A ausência de objetivos claros e específicos pode levar as empresas a se perderem sem direção e a desperdiçar recursos preciosos em atividades que não contribuem para o seu sucesso (Lynch, 2015).

Nesse contexto, a formulação de estratégias exige a elaboração de ações que se alinhem com os objetivos estratégicos estabelecidos. É crucial considerar tanto os pontos fortes e fracos da organização quanto às oportunidades e ameaças do ambiente externo. A utilização da matriz SWOT se mostra essencial nesse processo. Além disso, na etapa de implementação das estratégias, é vital definir as ações a serem tomadas conforme as estratégias delineadas. Isso implica a alocação de recursos, estabelecimento de metas e indicadores de desempenho. (Alves, 2017).

Por fim, o monitoramento e a avaliação detalhados são essenciais para examinar os objetivos estratégicos definidos. Isso engloba a medição dos indicadores de desempenho, a identificação de eventuais desvios em relação às metas estabelecidas e a tomada de medidas corretivas quando necessário (Alves, 2017).

Em resumo, ao empregar a análise SWOT, as organizações obtêm um panorama claro de sua situação atual, possibilitando a formulação de estratégias embasadas em dados, visando otimizar seus pontos fortes, mitigar os pontos fracos, explorar oportunidades e mitigar ameaças. Esta metodologia oferece uma base sólida para o planejamento estratégico, fornecendo insights valiosos para o desenvolvimento e implementação de ações que fortaleçam a posição competitiva e a sustentabilidade das empresas (Guimarães, 2023).

3. METODOLOGIA

O objetivo deste estudo é analisar o ambiente interno e externo da empresa Lemos & Morais LTDA, focalizando na aplicação da Matriz SWOT como metodologia principal. A abordagem adotada é qualitativa, excluindo métodos numéricos e estatísticos, e o estudo é de natureza aplicada, com ênfase em ações práticas para implementação pela empresa. A natureza exploratória do estudo busca identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT) na organização, utilizando entrevistas e observações como instrumentos de coleta de dados.

O estudo se configura como um estudo de caso, empregando métodos qualitativos para examinar a empresa Lemos & Morais LTDA e oferecer recomendações de aprimoramento.

Um estudo de caso é uma abordagem de pesquisa que se concentra na análise detalhada e aprofundada de um fenômeno específico dentro de seu contexto real, geralmente uma organização, um evento ou um processo. Como destacado por Yin (2015), essa metodologia visa compreender profundamente as complexidades do objeto de estudo, permitindo aos pesquisadores explorar as interações dinâmicas entre variáveis em situações da vida real. O estudo de caso oferece uma perspectiva holística e contextualizada, possibilitando insights valiosos para a formulação de teorias, o entendimento de problemas complexos e a identificação de soluções práticas para desafios específicos enfrentados pela entidade em foco.

Neste sentido, a coleta de dados envolveu entrevistas gravadas com o diretor e a gerente do setor técnico, com ênfase na cultura organizacional, arranjos físicos, motivação dos funcionários, rotatividade e padrão de atendimento. As entrevistas foram transcritas e revisadas quanto ao sigilo de informações sensíveis. O diretor forneceu insights relevantes sobre o contexto externo, incluindo negociações com empresas parceiras e preocupações relacionadas a parcerias. Ambas as entrevistas foram conduzidas por meio de smartphones.

Os dados coletados foram analisados utilizando a metodologia de Bardin (2011) para análise de conteúdo. Os resultados foram compilados, incluindo sugestões para melhoria, estratégias identificadas, discussões abrangentes, direcionamentos adotados, observações do pesquisador e conclusões. O objetivo final é proporcionar uma compreensão detalhada e clara da situação atual da empresa Lemos & Morais LTDA, fundamentando decisões e ações para aprimorar seu desempenho e competitividade no mercado.

Na coleta dos dados, foi analisado o histórico da organização em que se apresentou todo o contexto da empresa L&M Telecom por meio de entrevistas com o diretor da empresa e com a gerente do setor técnico e de atendimento, os quais foram identificados respectivamente nesta pesquisa como: diretor e gerente técnico. As entrevistas foram gravadas por meio de um aparelho celular (smartphone) com duração total de 40 minutos e com o auxílio de um roteiro semiestruturado. Posteriormente as entrevistas foram transcritas em um documento composto por 4 laudas, papel ofício A4, fonte Times New Roman, tamanho 12 e espaçamento simples.

A primeira entrevista foi realizada com a gerente do setor técnico, a qual ficou responsável pelo detalhamento dos aspectos internos da empresa como cultura organizacional, os arranjos físicos e instalações do prédio, relação a motivação de seus funcionários, rotatividade e padrão de atendimento. A entrevista com a gerente técnica foi realizada por meio de um aparelho celular (smartphone) com duração total de 40 minutos, seguindo o roteiro em

apêndice, e teve uma duração de 40 minutos. Além disso, após transcritos, os dados foram reavaliados pela própria gerente, ao passo em que se alertou sobre o sigilo de algumas informações como nomes de alguns dos funcionários que se dispuseram a comentar sobre o ambiente de trabalho e sobre as relações interpessoais dentre eles, bem como sobre dados financeiros que apontam valores em relação a lucro e alguns investimentos futuros da empresa.

A segunda entrevista foi feita com o diretor da empresa, o qual ficou responsável pelas informações mais relevantes no que diz respeito ao contexto externo da empresa e explicou detalhadamente como são feitas as negociações que a empresa realiza com empresas parceiras da região, como são realizadas as compras de materiais e quais as suas maiores preocupações em relação a um possível rompimento de parcerias; estas informações foram importantes para compreensão do contexto externo da empresa e como ela se desdobra para com a concorrência e aos impactos que podem causar a sua competitividade de mercado. A presente entrevista teve uma duração de 40 minutos, seguindo um roteiro semiestruturado e foi realizada por meio de um aparelho celular (smartphone).

As bases bibliográficas da pesquisa foram realizadas com buscas nos periódicos Capes, disponibilizados pelo navegador da Universidade Federal da Paraíba, foram verificados artigos, livros e trabalhos no perfil de plano de negócio para poder fomentar a pesquisa. Também foi realizada uma vasta busca no acervo também disponibilizado pela UFPB dentro do Sistema Integrado de Gestão Atividades Acadêmicas (SIGAA), no qual foram encontrados livros utilizados na graduação.

Os dados coletados e transcritos foram submetidos à análise de conteúdo conforme a metodologia de Bardin (2011). Posteriormente, os resultados obtidos foram compilados, juntamente com sugestões para melhoria, estratégias identificadas, discussões abrangentes sobre a pesquisa, os direcionamentos adotados, observações do pesquisador e as conclusões do estudo. Tudo isso foi realizado com o intuito de oferecer uma compreensão detalhada e clara da situação atual da empresa Lemos & Morais LTDA. Essa compreensão serve como base sólida para embasar decisões e a implementação de ações direcionadas à melhoria do desempenho e da competitividade da empresa no mercado.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Análise SWOT aplicada à Lemos & Morais Ltda

A análise SWOT, segundo Guerra e Ribeiro (2019, p.5) “constitui-se em um método de

efetiva relevância na identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em que empresas se inserem”. É a ferramenta mais adequada para listar adjetivos que apresentam melhor pontos estratégicos do ambiente interno e externo, podendo assim impulsionar melhor e de uma forma mais técnica a tomada de decisão.

O quadro a seguir apresenta descritivamente a matriz SWOT desenvolvida a partir das conversações realizadas com a gerente da LEMOS & MORAIS LTDA. Onde serão apresentados pontos nas seguintes letras: S- *strenght* (forças); W- *weaknesses* (fraquezas); O – *Opportunities* (oportunidades); T- *threats* (ameaças). Sendo as forças e fraquezas representando o ambiente interno e as oportunidades e ameaças representando o ambiente externo.

Quadro 1: Análise do ambiente interno e externo da Lemos & Morais LTDA.

	S Forças	W Fraquezas
	Ambiente Interno	
	Atendimento rápido; Canal de comunicação próprio; Atendimento técnico integral; Mídias sociais; Treinamento qualificado para atendentes; Cultura de reutilização dos equipamentos; Centrais de atendimento em pontos geograficamente estratégicos.	Falta de conhecimento técnico por parte dos atendentes; Alta rotatividade de funcionários; Equipamentos danificados; Estresse e exaustão por parte da linha de frente; Falta de alinhamento dos objetivos entre as gerências dos setores.
	O Oportunidades	W Ameaças
	Ambiente Externo	
	Serviços de Streaming; Se especializar em serviços técnicos no geral; Ampliar o público-alvo; Tornar-se exemplo em qualificação de novos profissionais; Conseguir ser uma empresa sustentável;	Tornar-se um serviço obsoleto; Concorrência cada vez mais acirrada; Romper com os fornecedores; Migração de clientes; Reputação da empresa; O não atendimento da própria demanda; Decaimento da qualidade dos serviços prestados;

	Ampliar as centrais de atendimento ao cliente; Contratar mais pessoas e gerar empregos para mão de obra qualificada local.	Não conseguir acompanhar as mudanças tecnológicas.
--	--	--

Quadro 1: Elaboração própria (2023).

No âmbito da L&M Telecom, examinaram-se os elementos em cada categoria da Matriz SWOT, destacando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas durante a entrevista realizada com a gerente administrativa da empresa. Esta análise foi estruturada em um quadro, organizando estrategicamente os elementos identificados, começando pela avaliação do ambiente interno para identificar as forças e fraquezas. Em seguida, foram consideradas as condições do ambiente externo, permitindo a análise das oportunidades e ameaças conforme o contexto empresarial.

4.1.1 Ambiente interno

No ambiente interno, identificam-se forças na L&M Telecom, como o atendimento rápido e em grande escala, refletindo a disponibilidade 24 horas por dia, com a rotatividade de turnos entre atendentes. Além disso, a empresa investiu em um *software* de comunicação próprio para aprimorar o atendimento ao cliente. Essa abordagem está alinhada com conceitos de autores como Menezes (2008), que destaca a importância de um serviço de atendimento ao cliente eficiente e disponível. Além disso, Kotler (1999) ressalta a relevância dos investimentos em melhorias contínuas para manter a satisfação do cliente e a competitividade no mercado.

Além disso, a empresa utiliza as redes sociais para criar uma identidade digital distinta, promovendo uma relação mais pessoal e próxima com os usuários de seus serviços. No que diz respeito à integração dos funcionários, a L&M Telecom exige que os atendentes realizem um curso online oferecido pela Fundação Bradesco. Isso garante um padrão de atendimento e qualidade de serviço, seguindo os preceitos da literatura, conforme discutido por Pires (2022) sobre o papel das redes sociais na construção de identidade de marca única.

A abordagem sustentável adotada pela empresa, incluindo o monitoramento constante de seus equipamentos roteadores e a prática de recalls de peças quando um cliente deixa de utilizar os serviços, reflete um compromisso com a responsabilidade ambiental. Essas práticas, alinhadas à visão de autores como Buogo (2016) sobre a importância da sustentabilidade nas empresas, não apenas minimizam impactos ambientais, mas também geram eficiência e reduzem custos. A escolha estratégica das centrais de atendimento com base na demanda

regional, em conformidade com as ideias de Vasconcellos (2010), destaca a compreensão das nuances geográficas para otimizar a eficiência operacional, contribuindo para a satisfação do cliente e fortalecendo a posição competitiva da empresa.

Em relação as fraquezas encontradas, A L&M enfrenta uma deficiência na qualidade de sua funcionalidade, particularmente relacionada aos atendentes na linha de frente. A falta de conhecimento mais específico sobre os serviços oferecidos pode diluir as informações, confundindo os clientes. Autores como Richard Hackman e Greg R. Oldham destacam a importância de uma compreensão profunda das tarefas para um desempenho individual de qualidade. Abordar essa questão requer uma revisão das práticas de seleção e treinamento, alinhada aos princípios de gestão de recursos humanos de autores como Ruão (1999), para melhorar a qualidade do serviço e fortalecer a comunicação interna e externa.

A fragilidade na qualidade da funcionalidade da L&M Telecom, especialmente relacionada à falta de conhecimento dos atendentes sobre os serviços, impacta diretamente a dinâmica hierárquica da empresa, levando a uma elevada rotatividade. Esse distanciamento dos níveis hierárquicos inferiores é um desafio que pode ser abordado considerando as teorias de gestão de recursos humanos. Autores como Ribeiro (2020) enfatizam a importância de uma liderança eficaz e orientação apropriada para reter talentos e garantir um desempenho consistente.

A sobrecarga no setor de atendimento e assistência técnica, devido à falta de atenção e preparo dos funcionários, destaca a necessidade de estratégias de treinamento e gestão de pessoal. Portanto, uma abordagem mais holística, alinhada às melhores práticas, como as sugeridas por Braga (2016), pode contribuir para reduzir a rotatividade, melhorar a eficiência operacional e fortalecer a base de conhecimento dos funcionários.

A infraestrutura interna da L&M Telecom enfrenta desafios relacionados à falta de manutenção e renovação de equipamentos, impactando a eficiência operacional. A morosidade na troca de roteadores e a reutilização desses equipamentos, embora benéfica em custos e responsabilidade ambiental, levantam preocupações sobre a qualidade do serviço. Conforme Carpinetti (2010), a constante insatisfação de clientes devido equipamentos depreciados ressalta a necessidade de equilibrar eficiência econômica com a garantia da qualidade do serviço.

Uma outra fraqueza notada diz respeito à exaustão dos funcionários que atuam na linha de frente. Conforme mencionado, estes profissionais, responsáveis pelo atendimento direto aos clientes, são particularmente impactados pela falta de suporte e orientação por parte da empresa. A sobrecarga de tarefas e as pressões intensas vindas da gestão têm contribuído para um estado de exaustão e desmotivação entre os colaboradores, levando à rotatividade e à contratação de

pessoas menos capacitadas para desempenhar suas funções (Silveira, 2017).

A falta de cooperação entre os setores na empresa assemelha-se ao conceito de 'silo organizacional', proposto por autores como Lencioni (2006). Nesse contexto, as equipes atuam de forma fragmentada, como se estivessem competindo, resultando em uma série de efeitos negativos. Essa falta de comunicação e coordenação entre os departamentos gera um efeito dominó nas operações internas, refletindo diretamente na experiência do cliente com os serviços oferecidos, como discutido por Porter (1999) em suas análises sobre a importância da cadeia de valor e suas interconexões na satisfação do consumidor.

4.1.2 Ambiente externo

Conforme Coral (2002), no ambiente externo é necessário verificar as variáveis culturais, econômicas, tendências de mercado e o ambiente geográfico tal qual a empresa está inserida, neste caso, foi observado esses fatores dentro de Guarabira –PB e suas regiões circunvizinhas, para um melhor enfoque da pesquisa e resultados fidedignos.

No âmbito das oportunidades, destaca-se a viabilidade dos serviços de *streaming*, que envolvem a distribuição em tempo real de conteúdo pela internet. Este cenário é corroborado por Barbosa (2020), que discute os serviços de streaming na atualidade, que trata-se de uma opção atrativa para marcas e artistas. Motivada pela alta demanda, a L&M Telecom está considerando ingressar nesse campo, alinhando-se às tendências identificadas, o que pode representar uma estratégia acertada de diversificação de serviços e exploração de um nicho de mercado em ascensão.

Diante do reconhecimento das inconsistências internas, a L&M procura ampliar o treinamento de sua equipe, identificando essa oportunidade como um ponto crucial para qualificar adequadamente seus colaboradores. Essa iniciativa não apenas visa evitar equívocos na contratação e retenção de talentos, mas também almeja estabelecer a empresa como um exemplo de conduta apropriada para com seus funcionários, gerando uma percepção positiva na comunidade local. Nesse contexto, Ballotin (2015) destaca a importância do investimento em capacitação para o desenvolvimento organizacional e a promoção de uma imagem positiva.

A política de reutilização de equipamentos, embora tenha demonstrado eficácia limitada nos serviços, destaca-se como uma excelente alternativa tanto do ponto de vista econômico quanto ambiental. Nessa perspectiva, a empresa busca atender plenamente seus clientes, mesmo adotando a prática de reutilização de equipamentos, visualizando essa estratégia como uma ferramenta eficaz para reduzir custos e mitigar os impactos ambientais. Essa abordagem alinha-

se com as ideias de Vasconcellos (2017), que destaca as práticas sustentáveis nas organizações como uma forma de promover eficiência operacional e responsabilidade ambiental.

Além disso, a capacidade atual da empresa de atender presencialmente seus clientes e a estratégia em curso de expandir os locais de atendimento estão em sintonia com as considerações de autores como Guerra (2021), que enfatiza a pertinência da proximidade física para fortalecer os laços com os clientes e melhorar a qualidade do atendimento.

Finalmente, a oportunidade mais ambiciosa identificada pela L&M Telecom consiste em ampliar a contratação de mão de obra qualificada local. A contratação de profissionais mais qualificados não apenas eleva a qualidade dos serviços oferecidos, mas também representa uma eficaz estratégia para incrementar o número de contratos formais, gerando, assim, emprego e renda para a população local. Esta abordagem é convergente com a perspectiva de Santos (2004), em que o autor defende que investir em recursos humanos qualificados estimula o crescimento sustentável das organizações, além de impactar positivamente as comunidades locais.

No contexto de ambientes complexos e mudanças constantes no mercado, a L&M Telecom tem enfrentado desafios inesperados, adotando estratégias de maneira aleatória e pouco analisada. Destacam-se pontos relevantes entre as ameaças identificadas, exigindo atenção para garantir a manutenção das funcionalidades básicas da empresa. Lobato (2015) enfatiza a relevância de uma análise estratégica sólida e proativa para enfrentar desafios e assegurar a eficácia operacional em ambientes dinâmicos.

No que diz respeito as **ameaças identificadas** no ambiente externo, A L&M receia que os seus serviços prestados se tornem obsoletos. Por se tratar de um serviço de distribuição de rede, a L&M sabe que em algum momento o seu produto principal irá se tornar comum e facilmente mutável e eventualmente gratuitamente distribuído, assim como já é apresentado mundo a fora, a internet tem se tornado cada vez mais essencial na vida das pessoas, e devido a isso, já começaram a surgir projetos governamentais e de iniciativa privada para garantir acesso gratuito à internet para cada pessoa com acesso a um aparelho (Bogsan,2023).

Dentro do cenário competitivo em Guarabira, a L&M destaca-se como uma concorrente robusta, porém, é imperativo manter uma atenção constante para evitar a perda de espaço em um mercado cada vez mais acirrado. A Lemos & Moraes LTDA foi inovadora ao estabelecer uma identidade visual entre os provedores de rede na cidade, contudo, suas concorrentes também têm demonstrado preocupação com questões estéticas, buscando adequar-se às necessidades de mercado e à identificação percebida por seus clientes. Esse cenário tem levado a empresa a enfrentar surpresas, especialmente em relação à perda de clientes para seus

concorrentes diretos. Nesse contexto, as palavras de Chagas (2023) ressoam, destacando a importância da constante adaptação e inovação para sustentar a competitividade em mercados dinâmicos.

O rompimento com os fornecedores emerge como uma das ameaças substanciais para a L&M Telecom. Considerando que os fornecedores atuam na distribuição de dados e geralmente atendem a outros provedores na mesma cidade, são também fornecedores para as concorrentes da L&M. A perda desses acordos poderia tornar o serviço da L&M inviável, resultando em um déficit significativo e abrindo a possibilidade da migração de clientes para outros provedores. Nesse contexto, Claro (2004) destaca a relevância de cultivar parcerias robustas com os fornecedores, visando assegurar a continuidade operacional e a estabilidade na prestação de serviços.

Em meio a todas as adversidades, a L&M tem direcionado gradualmente seu foco para a reputação da empresa no cenário externo. De maneira complexa, essa reputação não apenas reflete a imagem que a empresa buscou construir, mas, lamentavelmente, devido a inúmeros problemas não resolvidos conforme prometido, tem sido percebida como um serviço de qualidade inferior. Essa preocupação com a reputação alinha-se à perspectiva de autores como Thomaz (2010), que enfatiza a importância de manter uma imagem positiva para sustentar a confiança dos clientes e a posição competitiva no mercado.

A empresa enfrenta desafios na resolução eficaz de problemas dos clientes, resultantes de falhas na comunicação entre funcionários e falta de cooperação entre gestores. Essas dificuldades comprometem o atendimento da demanda, conforme evidenciado por Pimentel (2011), que reforça a comunicação e colaboração essenciais para a resolução ágil de questões. Apesar da presença significativa de clientes, instalações e solicitações de aumento de dados, a L&M, por vezes, não consegue atender plenamente à crescente demanda.

Ao considerar as ameaças enfrentadas, a principal apreensão da L&M Telecom reside na possibilidade de não conseguir acompanhar as rápidas mudanças tecnológicas que fundamentam o mercado em que atua. Conforme enfatizado por Calvosa (2023), em um ambiente de crescente demanda, as transformações tecnológicas tornam-se cada vez mais complexas e dispendiosas, exigindo cuidadoso planejamento organizacional. Os investimentos necessários para garantir a entrega eficaz da rede demandam meticuloso planejamento financeiro, visando alocar recursos de forma estratégica para atender tanto às necessidades presentes dos clientes quanto às futuras demandas do mercado.

Na L&M Telecom, a busca por roteadores mais avançados representa um ponto crucial, e frequentemente a empresa enfrenta dificuldades em atender a essa demanda. Isso resulta na

degradação dos sinais de rede contratados e, consequentemente, na perda de clientes. Essa questão torna-se tão crítica que foi identificado um padrão entre os clientes que optavam por deixar de utilizar os serviços da empresa. Isso se alinha à perspectiva de Lopes (2014), que destaca a relevância de atender às expectativas dos clientes em termos de qualidade e inovação para garantir a fidelidade e a satisfação do cliente.

Em termos de sugestões de melhorias, sugere-se que a L&M Telecom direcione seus esforços para a valorização e capacitação de seus colaboradores. O investimento em treinamentos mais abrangentes e específicos, que ultrapassem os requisitos básicos de atendimento, é essencial. Essa abordagem não apenas aprimorará a expertise dos funcionários na compreensão do serviço oferecido, mas também contribuirá para a redução da rotatividade, promovendo um ambiente de trabalho mais satisfatório e colaborativo. Essa estratégia está em conformidade com as ideias de Oliveira (2019), que ressalta a importância do investimento em desenvolvimento de pessoal para fortalecer as capacidades organizacionais e promover um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

Além disso, também é essencial que a empresa reestruture sua abordagem em relação à manutenção de equipamentos. Investir na renovação de dispositivos e implementar um controle de qualidade para assegurar a funcionalidade dos roteadores é crucial. Dessa forma, a L&M poderá garantir a entrega de um serviço de qualidade aos clientes, evitando a insatisfação decorrente de equipamentos obsoletos, além de manter-se atualizada com as constantes evoluções tecnológicas do setor.

Para aprimorar a L&M Telecom, é fundamental investir em treinamento especializado para os funcionários, aprofundando seu conhecimento sobre os serviços oferecidos. A renovação e manutenção dos equipamentos, particularmente dos roteadores, são essenciais para garantir a qualidade do serviço e evitar a insatisfação dos clientes.

Além disso, é crucial promover uma comunicação mais integrada entre os departamentos, visando alinhar estratégias para proporcionar uma experiência unificada e de qualidade aos clientes. Por fim, a diversificação dos serviços oferecidos, como assistência técnica especializada e a possível expansão para serviços de streaming, aliada à resolução eficiente das demandas dos clientes, são passos estratégicos para fortalecer a posição competitiva da empresa no mercado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do cenário interno da empresa evidenciou diversas forças, como a

disponibilidade de serviços ininterruptos, a implementação de canais de comunicação dedicados e a ênfase na formação dos funcionários e em práticas sustentáveis. No entanto, também revelou fraquezas, tais como lacunas no conhecimento da equipe de atendimento, inadequações na infraestrutura e o esgotamento dos colaboradores, impactando significativamente a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes.

No âmbito externo, uma série de oportunidades foi identificada para a L&M Telecom, incluindo a incursão em serviços de *streaming*, fortalecimento do atendimento ao cliente, intensificação de iniciativas de capacitação e a eficiente reutilização de materiais. Por outro lado, ameaças pairam sobre a empresa, representadas pela possível obsolescência dos serviços, a perda de clientes para concorrentes, preocupações com relacionamentos com fornecedores, riscos de reputação e o cenário tecnológico em constante mutação.

Os resultados sublinham a necessidade de intervenções estratégicas para fortalecer a posição competitiva da empresa. Isso envolve investimentos significativos em treinamento abrangente para os funcionários, reestruturação da infraestrutura, aprimoramento na comunicação entre os departamentos e a diversificação de serviços. Priorizar a satisfação do cliente e lidar com desafios operacionais emergem como cruciais para o crescimento organizacional e a sustentabilidade no mercado.

Desta forma, conclui-se que este estudo oferece um roteiro para a L&M Telecom, guiando a implementação de estratégias direcionadas e melhorias. Ao responder proativamente a essas descobertas, a empresa pode enfrentar desafios de maneira eficaz, capturar as oportunidades identificadas e fortalecer sua posição competitiva no dinâmico cenário de mercado.

A ausência de informações financeiras apresenta-se como uma limitação significativa a este estudo, no que concerne a formulação de um plano de ação concreto e na criação de um possível orçamento para implementação das estratégias propostas, restringindo a capacidade de determinar custos e recursos necessários para executar as melhorias sugeridas na seção anterior.

Para pesquisas futuras, é pertinente investigar de que forma a melhoria no atendimento ao cliente influencia a satisfação dos clientes. Isso incluiria investigar como o treinamento dos funcionários e a comunicação interna podem tornar a experiência do cliente melhor.

REFERÊNCIAS

- BARBIERI, J. C. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. São Paulo: Atlas, 2015.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BALLOTIN, UARACI CORREA; LAIMER, Viviane Rossato. **A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS, UM ESTUDO DE CASO**. Gestão & Sociedade: Revista de Pós-Graduação da Uniabeu, v. 4, n. 1, p. 18-32, 2015.
- BARBOSA, Maria Naftally Dantas et al. **CONSUMO CULTURAL: OS SERVIÇOS DE STREAMING E O NOVO MODO DE ASSISTIR FILMES E OUVIR MÚSICAS NA INTERNET**. In: VII Congresso Nacional de Educação. 2020.
- BOGSAN, Silvio. **Pessoas e cidades inteligentes**. Editora Senac São Paulo, 2023.
- BRAGA, Pollyana Fleury; DA SILVA, Thiago Balduino. **Estudo de treinamento e desenvolvimento de pessoas voltado para estratégias na organização**. Revista Científica e-Locução, v. 1, n. 10, p. 20-20, 2016.
- CHAGAS, GEOVANA APARECIDA PIRES. **CAPACIDADES DINÂMICAS: UM ESTUDO SOBRE AS ROTINAS E PROCESSOS DE UMA EMPRESA DE ISOLAMENTOS**. 2023. Tese de Doutorado. UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE.
- BUOGO, Felipe Piacentini; ZILLI, Julio Cesar; VIEIRA, Adriana Carvalho Pinto. Marketing verde como diferencial competitivo: Um estudo em uma indústria química do Sul de Santa Catarina. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC**, v. 2, n. 2, p. 60-73, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CARPINETTI, L.C.R., **Gestão da Qualidade – Conceitos e Técnicas**, São Paulo, Atlas, 2010.
- CALVOSA, Marcello Vinicius Doria.?. **O planejamento estratégico ainda é válido e eficaz para as organizações contemporâneas**, 2023.
- CLARO, Danny Pimentel; CLARO, Priscila Borin de Oliveira. **Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores**. Revista de Administração de Empresas, v. 44, p. 68-79, 2004.
- CORAL, Eliza et al. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002.
- CORRÊA, Bruno Henrique Rodrigues. **A Importância do bom atendimento ao cliente: O diferencial competitivo para as organizações**. 2019.
- CRUZ, Diogenes Marco de Brito et al. **Aplicação do planejamento estratégico a partir da análise SWOT**: Um estudo numa empresa de tecnologia da informação. Anais do IX SIMPROD, 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

- FERREIRA, Evelise Pereira et al. **Gestão estratégica em frigoríficos: aplicação da análise SWOT na etapa de armazenagem e expedição.** *Gestão & Produção*, v. 26, p. e3147, 2019.
- GUERRA, Antonio Janderson Gomes. **A Utilização de Ferramentas de marketing digital no fortalecimento da relação dos pequenos negócios com clientes em Itaitinga-CE.** 2021
- GÃO, C.-Y., & Peng, D.-H. **Consolidating SWOT analysis with nonhomogeneous uncertain preference information.** *Knowledge-Based Systems*, 24(6), 796-808, 2011.
- GUIMARÃES, Danielli Cristine Amaral et al. **ESG em perspectiva: análise dos desafios e possibilidades em uma empresa do ramo têxtil, através da utilização da análise de SWOT.** *OBSERVATÓRIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA*, v. 21, n. 9, p. 11102-11125, 2023.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao marketing.** 4. Ed. Rio de Janeiro: Editora LTC S/A, 2000.
- KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 7. Ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 7. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998. KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 5. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2016.
- JUNIOR, Farias et al. **Comunicação organizacional: os processos utilizados pelos gestores na ressignificação de conflitos no ambiente de trabalho.** 2021.
- LENCIONI, Patrick. **Silos, politics and turf wars.** John Wiley & Sons, 2006.
- LEPAL, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. **Value creation and value capture: a multilevel perspective.** *Academy of Management*, 2007.
- LOBATO, Jamil Moyses Filho David Menezes. **Gestão estratégica.** Editora FGV, 2015.
- SANTOS, Maria João Nicolau. **Gestão de recursos humanos: teorias e práticas.** *Sociologias*, p. 142-158, 2004.
- LYCH, R. **Corporate strategy.** Pearson Education Limited, (2015).
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** Trad. Nivaldo Montingelli Jr. E Alfredo Alves de Farias. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MENEZES, Roberto Méro Sotero. **A importância da eficiência da estrutura comercial para melhoria do atendimento ao cliente no setor industrial.** **Trabalho de conclusão de curso de Administração da Unidade Acadêmica da Área de Ciências Gerenciais da Universidade São Francisco, Itatiba**, 2008.
- MICHELON, M. J., Pilatti, L. A., Lima, I. A., & Carvalho, H. G. **A criação do conhecimento corporativo promovido pelos fluxos de informações gerados na implantação do planejamento estratégico.** *Revista Produção Online*, 6(1), 1-24, 2006.
- MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2004.
- NOVE, U. et al. **Revista Brasileira de Marketing.** *Revista Brasileira de Marketing*, v. 10, n. 2, p. 163, 2011.

- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças De. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1986.
- PIRES, Joana FG. **Redes sociais e a sua utilização na gestão da marca**. 2022.
- PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PEREIRA, Marco Antonio. **Gestão estratégica**. Curso de Gestão Voluntariado. Cruzeiro, SP: Centro de Voluntariado de Cruzeiro, 2009.
- RIBEIRO, Mariana Faria. **Lean people-o impacto de uma liderança eficaz na produtividade das organizações**. 2020. Tese de Doutorado. Instituto Politecnico do Porto (Portugal).
- RUMELT, R. P. Good Strategy/Bad Strategy: **The difference and why it matters**. Crown Business, 2011.
- RUÃO, Teresa. **A comunicação organizacional e a gestão dos recursos humanos: evolução e actualidade**. 1999.
- SILVEIRA, Narcélio Barbosa da. **Um estudo da percepção do estresse no ambiente organizacional entre atendentes de uma empresa de hotelaria e turismo**. 2017.
- STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro. Prentice Hall do Brasil, 1995.
- TESTANI, Gabriel Lombardi. **Planejamento estratégico de marketing de uma empresa Digitally Native Vertical Brand**. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2023.
- SILVA, Eviany Maidana da; BAGGIO, Pâmela Stéfani de Moraes. **Ferramentas de gestão voltadas ao planejamento em uma empresa familiar de grande porte: um estudo teórico e empírico**. 2023.
- MARINHO, Erica Zocatelli et al. **Análise estratégica de um porto do estado do Rio de Janeiro: aplicação da matriz SWOT**. Mundo Livre: Revista Multidisciplinar, v. 5, n. 2, p. 21-39, 2019.
- PIMENTEL, Mariano; GEROSA, Marco Aurélio; FUKS, Hugo. **Sistemas de comunicação para colaboração. Sistemas colaborativos**, v. 1, p. 65-93, 2011.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 28 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- THOMAZ, José Carlos; BRITO, Eliane Pereira Zamith. **Reputação corporativa: construtos formativos e implicações para a gestão**. **Revista de administração contemporânea**, v. 14, p. 229-250, 2010.
- VASCONCELLOS, Luís Henrique Rigato. **A contribuição do Call Center para a inovação em empresas prestadoras de serviços**. 2010. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- VASCONCELOS, Isabella Batalha; JUNIOR, Flavio Hourneaux. **As práticas sustentáveis nas organizações e a geração de valor para o investidor institucional**. **Organizações e Sustentabilidade**, v. 5, n. 2, p. 115-148, 2017.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

ANEXOS

Entrevista: Gerente Setor técnico administrativo. Entrevistador: Bruno Dutra

Bruno: Bom dia

Gerente: Bom dia!

Bruno: -Como se chama?

Gerente: -Me chamo Mas prefiro que isso não seja pontuado, não precisamos desses dados, ok? Prezamos pelas informações pessoais dos funcionários, entendo que é para fins acadêmicos mas não quero me expor ou expor a equipe.

Bruno: -Ok, como quiser, na verdade não preciso de fato dessas informações, meu objetivo é fazer uma análise do ambiente interno e externo da empresa, entender forças, fraquezas, oportunidades e ameaças...

Gerente: -Tipo análise SWOT

Bruno: -Isso! É literalmente análise SWOT, você entende?

Gerente: -Sim! Me formei em administração também no mesmo campus que você, vi muito matriz swot. O que você precisa saber de início?

Bruno: -Primeiramente eu queria entender como funciona a cultura organizacional da empresa, como ela tem operado em seus sistemas internos, quais são suas percepções.

Gerente: -Eita, são muitas perguntas, né...Mas a gente chega lá

Gerente: -Olha, primeiramente, sobre a cultura organizacional daqui, eu não tenho muito o que falar, muitas pessoas já passaram por aqui, por diversos cargos, e as coisas parecem ser as mesmas, independente de quem esteja lá...tipo, já fiz diversas entrevistas, são sempre jovens estudantes com perfis parecidos, aqui a gente busca contratar pessoas na área de administração, contabilidade e afins... Então eu acho que o fato da cultura ser sempre a mesma diz muito a respeito disso, você pode anotar isso aí.

Bruno: -A entrevista está sendo gravada, depois eu pontuo quando for analisar

Gerente: -Ótimo

Gerente: -Então, Bruno, é isso, entende? Não sei se você pode afirmar se isso vai ser uma fraqueza ou ameaça, mas a verdade é que o pessoal sempre parece ter a mesma motivação para começar a trabalhar e para sair também parece ser algo internalizado na própria cultura da empresa...

Gerente: -Bom que a gente vai conversando e aprendendo também sobre a própria empresa, né?

Bruno: -Verdade (risos)

Gerente: -Tenho pra mim que talvez se o pessoal de outros setores colaborasse mais, não existiria esse tipo de situação, as vezes foge do meu controle.

Bruno: -Você sente dificuldade em gerenciar a empresa?

Gerente: -Pra ser sincera sim, mas no geral não tenho maiores dificuldades em relação a minha equipe

Bruno: -Sua equipe você quis dizer o pessoal CLT?

Gerente: -Então, sim. Eu os considero minha equipe, não que os atendentes não sejam, eles são, mas o atendimento esta sempre mudando de pessoas, algumas sai e outras entram e geralmente quando se destacam eu os coloco em outros cargos. Mas tem um porém, aqui na empresa

sentimos dificuldades para entrar em consenso com os outros setores, os outros gerentes são um pouco firmes em suas crenças, o que faz com que a cultura organizacional seja bem diferente, o que no fim, causa um certo desconforto no pessoal que é transferido para outros setores. Você pode falar sobre isso no seu trabalho, pode afirmar que temos dificuldades em alinhar as informações, porque isto é um problema que tentamos contornar a muito tempo, sempre com reuniões esporádicas, chega até a resolver durante um tempo, mas depois cada um vai pro seu lado e tudo volta a ser como antes.

Bruno: -Interessante, acho que isso pode entrar com certeza no quesito de fraquezas.

Bruno: -Também acho que, como ex funcionário, posso afirmar que no atendimento o pessoal é submetido a trabalhos difíceis e muitas vezes não dão conta, sem contar ao fato de, muitas vezes precisar, e não ter instruções técnicas para lidar com alguns problemas que ocorrem... Tendo em vista este problema, como você, sendo gestora encara essa situação?

Gerente: -Olha, você deveria ter conversado sobre isso enquanto estava aqui! (risos)

Bruno: -Deveria mesmo, mas com certeza eu não tinha esse respaldo

Gerente: -Enfim. A verdade é que eu já tenho percebido essa situação como algo corriqueiro mas nunca havia parado pra pensar que possa ser um obstáculo muito grande para o pessoal. Nós da administração acreditamos que essas dificuldades encontradas a primeira vista na empresa possa ser algo como aprendizado, mesmo que o jovem não fique conosco ele pode com certeza sair com experiência profissional, até garantimos carta de recomendação.

Bruno: -Como uma formalidade?

Gerente: -Não. Como uma forma de gratificação ao fim do estágio

Bruno: -E você não consegue enxergar isso como algo ruim? Podia ser uma fraqueza, não conseguir reter o funcionário e no fim, como forma de gratificação oferecer a carta... Parece que a empresa esta implorando para que fiquem.

Gerente: -Olha, não é bem assim, mas você esta certo, temos um pouco de dificuldade em reter os funcionários, principalmente os bons, o pessoal até consegue adentrar na empresa, consegue crescer e se tornar parte da empresa... Aumentamos salários, benefícios, assinamos carteira, mas nada disso basta, chega um momento que os bons sempre encontram uma oportunidade melhor, e mesmo eu, sendo gerente aqui, vejo inúmeras outras oportunidades a fora.

Bruno: -Entendo, ao que parece a empresa não consegue lidar com o próprio pessoal, vejo que vocês tem muito potencial, muita gente vem pra cá quando quer o primeiro emprego e vocês sempre dão um jeito de alocar o pessoal mais jovem e entusiasmado, isso me da um certo otimismo em relação a empresa. Este fator poderia ser claramente uma oportunidade, vocês poderiam trabalhar essa questão de preparar pessoas, treinar... Quem sabe.

Gerente: -Verdade, Bruno! Temos muito o que aprender com tudo isso, e cada vez mais o pessoal tem se destacado, tem se qualificado, aqui tem muita gente formada em direito mas também em outras áreas, penso que a empresa poderia se apropriar dessas informações!

Gerente: -Verdade, poderia mesmo, se fosse o caso da gente marcar uma consultoria, seria "top"

Gerente: -Quem sabe, quando você tirar seu CRA, né.

Bruno: -Né!

Bruno: -Por falar em negócios, poderia eu, saber um pouco mais sobre a receita da empresa? Levantar alguns dados para fomentar a pesquisa?

Gerente: -Olha, isso não é comigo, mas de antemão, vou logo avisando que o dono da empresa não gosta muito desse assunto, ele pode achar que você esta mal intencionado, então para não

haver problemas, melhor não questionar sobre isso. Mas não se preocupe, não. Você só precisa saber da análise e não dos números, vá por mim, vai ter muita coisa pra analisar e discutir.

Bruno: -Verdade

Bruno: -Seguindo a entrevista, o que tem a dizer sobre a política de reutilização dos moldens?

Gerente: -Roteador em comodato tem sido um problema, “visse”...

Gerente: -A gente tenta de tudo, ajuda bastante em relação aos gastos com equipamentos novos, mas as vezes não compensa, as vezes volta muito velho, mal acabado, muito sujo e até com defeito, sinto que isso afasta um pouco os nossos novos clientes, mas assim, é até bom que não polui muito, né.

Bruno: -Caramba, vejo aí uma fraqueza e uma ameaça

Gerente: -Quais? Você pode compartilhar isso comigo...

Bruno: -Então, você pode claramente ver isso como um problema, como a senhora mesma disse. Tem a questão dos clientes novos, dos equipamentos danificados e velhos. Mas também podemos ver um fator bem interessante, vocês apesar de não trabalharem diretamente com resíduos sólidos, podem se tornar uma empresa com cultura sustentável. Isso pode ser economicamente viável e passa uma imagem mais ética e de responsabilidade social da empresa.

Gerente: -Poxa, verdade.

Bruno: -Pois é. Tanto clientes quanto potenciais candidatos as vagas de trabalho podem ficar interessados nesse quesito, eu ficaria se olhasse para vocês com essa perspectiva.

Bruno: -Mas indo direto ao ponto, para que a gente não perca muito tempo, gostaria que a senhora pontuasse pontos positivos e negativos dentro do ambiente organizacional que a L&M se encontra hoje.

Gerente: -Certo. Para começar a gente pode citar as nossas mídias sociais, né. Acho isso um ponto interessante, não é toda empresa que se preocupa em criar essa identidade visual, algo que os clientes possam se identificar e principalmente entrar em comunicação, estamos sempre prezando pelo atendimento ao cliente, atendimento rápido e acessível.

Gerente: -Hoje nós disponibilizamos e cobramos de todos os atendentes a capacitação do curso da Fundação Bradesco, um ótimo curso online, a pessoa faz de casa mesmo, não demora muito e tem ajudado bastante, além de disponibilizar o certificado.

Gerente: -Também possuímos centrais de atendimento físico em diversas regiões circunvizinhas, o pessoal está sempre em seus postos para atender determinada região, as pessoas mesmo em região rural conseguem, geralmente se locomover para alguma de nossas centrais, caso seja necessário...

Bruno: -Certo. E quanto aos pontos negativos?

Gerente: Eita, vamos lá!

Gerente: Olha acho que a falta de conhecimento técnico impacta bastante no atendimento, as pessoas as vezes ficam inseguras de tirar uma dúvida conosco devido a falta de segurança que os meninos do atendimento tem, mas com jeito a gente resolve.

Gerente: -No mais, é isto que observei, sabe? Tem mais alguma dúvida em relação a empresa? Tem alguma sugestão? Estou aqui para ouvir também

Bruno: -Não, não. Muito obrigado, provavelmente já tenho o que quero, tem bastante coisa legal para discutir nesses pontos que levantamos.

Bruno: -Agradeço bastante a atenção, ficamos combinados com o diretor amanhã então, no mesmo horário?

Gerente: -Com certeza. Se sinta bem vindo sempre que quiser fazer uma visita ou realizar alguma pesquisa, iremos ajudar com maior prazer!

Bruno: -Obrigado, xxx xxxxxxxx! Até uma próxima se deus quiser.

Gerente: - Até!

Roteiro da entrevista:

- 1- Como se chama?
- 2- Já conhece a Análise SWOT?
- 3- Quais são suas observações sobre a cultura organizacional desta empresa?
- 4- Se sente satisfeito(a)?
- 5- Quais as maiores dificuldades/problemas encontrou no cargo de gerência?
- 6- Como você percebe sua equipe?
- 7- Quais as suas impressões sobre as fraquezas no ambiente interno da empresa?
- 8- Quais suas observações das forças encontradas no ambiente interno?
- 9- Atualmente, em números, qual a receita bruta da empresa?
- 10- Tem algum plano de negocio em mente?
- 11- No geral, qual a impressão que a empresa passa para seus clientes?

Entrevista: Diretor Geral Lemos & Moraes LTDA. Entrevistador: Bruno Dutra

Bruno: -Bom dia! Como já expliquei anteriormente, me chamo Bruno, sou estudante de Administração do Campus III UFPB, e tenho como objetivo traçar os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades da L&M Telecom. Seguindo a sequência das entrevistas, estou aqui hoje com o Diretor Geral da Telecom, antes de tudo gostaria de agradecer sua presença, admito que estou um pouco nervoso mas sinto que temos uma conversa bastante produtiva pela frente.

Diretor: -Com certeza! É muito bom ver gente jovem e interessando tanto pelo mundo dos negócios, principalmente no que diz respeito a uma empresa local, da nossa tão amada Guarabira!

Bruno: -Com certeza. Tem sido bastante gratificante ir atrás dos dados da empresa para alimentar minha pesquisa.

Bruno: -Antes de tudo gostaria de informar que essa entrevista esta sendo gravada para posteriormente ser documentada e analisada. Não iremos expor nomes algum, e terei como objetivo principal conversar sobre as oportunidades e ameaças dessa organização.

Direto: -Bom, não ironicamente você falando comigo vai aprender muita coisa da empresa, primeiro que foi uma luta muito grande se manter nesse mercado, quando a gente começou aqui éramos uma equipe de poucas pessoas, eram 6 pessoas, a gente tinha outro nome, que era a Guarinet, né... E depois de toda essa...Popularidade que o mundo da internet ganhou, né. Toda

essa proporção, na medida que foi aumentando nós fomos lá, de vagarinho, colocando projeto pra frente, no trabalho de formiguinha (risos) e graças a deus estamos aqui de pé, firmes e fortes.

Bruno: -Muito bom saber, gosto desse otimismo em relação a empresa.

Bruno: - Quando conversei com a gerente, ela me contou diversos pontos fracos e também pontos fortes excelentes, diga-se de passagem, para ajudar na pesquisa.

Diretor: -Sim, ela comentou comigo, também falou que aprendeu bastante coisa com você nessa brincadeira.

Bruno: -Vou entender isso como um elogio (risos)

Diretor: -Então, de fato é um elogio. Mas vá direto ao ponto,, tem alguma coisa que precisa saber, alguma coisa que não saiba ainda?

Bruno: -Claro. A verdade é que preciso sim saber dos pontos fortes e fracos, e também gostaria de explicar porque procurei o senhor para questionar sobre isso.

Bruno: -Levando em consideração que a Srta. (nome da gerente) cuida da parte interna, aqui no setor técnico de atendimento, o senhor consegue dar conta das informações que serão atribuídas a parte externa.

Diretor: -Como assim?

Bruno: -Assim, na matriz SWOT que é a minha pesquisa, eu procuro saber forças e fraquezas, que a gente encontra na parte interna. Já com o senhor, pretendo entender as oportunidades e ameaças, que diz respeito a parte externa... Que envolve política, mercado, negociações, lucros, fornecedores...

Diretor: -Ah sim, entendi! Pronto, nesse caso, vou logo adiantando que essa informação, sobre lucro, dinheiro, a gente não costuma fornecer a não ser que a pessoa pretenda fazer uma análise, um plano de negocio, aí envolve dinheiro, né. Então fica de fora essas informações.

Diretor: -Mas assim, se o que você quer saber é oportunidade e ameaça, a gente pode conversar um pouco melhor. Você quer saber o que primeiro?

Bruno: -O senhor poderia começar falando sobre as fraquezas, aí quem sabe a gente consegue levantar algumas ameaças que ainda não foram observadas...

Diretor: -Acho improvável que isso aconteça. Mas vamos lá

Bruno: -Pode citar algumas ameaças que o senhor enxerga, se possível poderia explica-las

Diretor: -Primeiramente, o primeiro de todos: Ficar ultrapassado, serviço ultrapassado, internet hoje em dia ta quase de graça pra todo mundo, eu já sinto que não consigo atingir aquela demanda de antes, tem plano de todo tamanho hoje em dia, isso incomoda bastante.

Diretor: -Segundo: a reputação da empresa. A gente até tenta de tudo, mas tu sabe que sempre vai ter gente pra falar mal, você pode oferecer o serviço de ouro mas os clientes só vão estar satisfeitos quando a internet vier pronta (risos)

Bruno: -O senhor não acha que isso pode ser um problema no atendimento? Ou coisa do tipo?

Diretor: -Não. O pessoal é qualificado, confio na minha equipe, em todo canto vai ter gente pra falar mal.

Diretor: -Sinto que ultimamente a gente tem diminuído a qualidade do serviço, por conta da concorrência, a gente fica um pouco sufocado e não precisamos mais focar tanto no atendimento, quando o povo não precisa mais tanto disso, né.

Diretor: -Outra coisa também é a tecnologia. Um cara inteligente como você assim, precisa de que pra estudar hoje?

Bruno: - Internet?

Diretor: - Também! Mas precisa mais ainda de um celular novo, um computador novo, e essas coisas precisam de roteador. Isso porque roteador ta mudando todo ano, internet aumenta todo ano, serviço aumenta todo ano, então pra acompanhar essas mudanças a gente precisa ter um pouco de jogo de cintura, se bombear a gente cai e não consegue atender o pessoal.

Bruno: -O senhor tem mais alguma coisa que possa acrescentar?

Diretor: -Coloca ai: perder parcerias.

Diretor: -Hoje a gente precisa mais que nunca das nossas parcerias, precisamos dos nosso parceiros que são nossos fornecedores e junto a eles todo nosso maquinário, nossa internet banda larga, para tudo dependemos de um fornecedor, também somos clientes no fim das contas.

Bruno: -Certo. Para não perder tempo, o senhor poderia listar algumas oportunidades que visa na empresa.

Diretor: -Certo. Tem umas que eu escrevi aqui pra você ouvir: Criação de canal local da cidade de Guarabira, só que via internet.

Bruno: -Tipo Streaming? Netflix?

Diretor: - Positivo! Só que jornalístico e focando nas atrações turísticas da cidade.

Diretor: Conseguir ser uma empresa sustentável. Já falaram pra você que a gente reaproveita alguns equipamentos?

Bruno: - Sim!

Diretor: Ampliar as centrais de atendimento, aumentar o número cada vez mais e tornar o atendimento da gente ainda mais acessível.

Diretor: - Gerar empregos para a mão de obra qualificada na cidade de Guarabira e Região.

Diretor: -Acho muito importante essa situação porque vejo muito jovem igual você procurando emprego e se frustrando, até mesmo aqui dentro, então eu tenho esse objetivo de atender não só a clientela mas ao pessoal inteligente daqui.

Bruno: -Estou muito satisfeito com a entrevista, tem bastante coisa pra analisar!

Diretor: -Fico feliz de ouvir um negócio desses, você é daqui mesmo?

Bruno: -Sou sim, minha graduação que é em Bananeiras.

Diretor: -Ah entendi! Pois ta certo, sr. Bruno, valeu e até uma próxima

Bruno: -Muitissimo obrigado, eu agradeço por toda atenção

Diretor: - Eu quem agradeço rapaz, marque mais vezes!

Roteiro da entrevista com o Diretor:

- 1- Apresentação
- 2- Como você enxerga o ambiente externo da empresa?
- 3- Tem sido difícil lidar com as adversidades da demanda?
- 4- Quais os pontos fracos e fortes tem observado no ambiente externo da empresa?
- 5- Quais as possíveis ameaças observadas?
- 6- Quais as possíveis oportunidades podemos pontuar?