

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DO VALE DO CAÍ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MARINÊS BRAND DE NUNES BOHN**

**PROPOSTA DE MELHORIA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DE  
GESTÃO DE PESSOAS EM UM PROVEDOR DE INTERNET DO VALE DO RIO  
CAÍ**

**SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ**

**2020**



**MARINÊS BRAND DE NUNES BOHN**

**PROPOSTA DE MELHORIA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DE  
GESTÃO DE PESSOAS EM UM PROVEDOR DE INTERNET DO VALE DO RIO  
CAÍ**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação, apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, no Campus Universitário Vale do Caí, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Administração. Área de concentração: Diagnóstico Organizacional.

Orientador Prof.: Me. Silvio Aurélio Jaeger

**SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ**

**2020**



**MARINÊS BRAND DE NUNES BOHN**

**PROPOSTA DE MELHORIA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DE  
GESTÃO DE PESSOAS EM UM PROVEDOR DE INTERNET DO VALE DO RIO  
CAÍ**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação, apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, no Campus Universitário Vale do Caí, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Administração. Área de concentração: Diagnóstico Organizacional.

**Aprovada em \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / 2020**

**Banca Examinadora**

---

Prof. Orientador: Me. Silvio Aurélio Jaeger  
Universidade de Caxias do Sul

---

Prof. Convidado: Dra. Zaida Cristiane dos Reis  
Universidade de Caxias do Sul

---

Prof. Convidado: Me. Claudia Felipe Ramos  
Universidade de Caxias do Sul



Dedico este trabalho à minha mãe Maria Inês Brand, amiga, guerreira, principal incentivadora da busca dos meus sonhos e companheira de todas horas.





## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha mãe por todo o incentivo de estudar, buscar conhecimento, por sempre estar ao meu lado me incentivando para ir em busca dos meus sonhos e por ser o principal pilar da base da minha vida.

Ao meu irmão pela ajuda ao longo da minha vida acadêmica e por me incentivar a buscar os meus objetivos.

Ao meu marido, que me acompanha desde o início da minha vida acadêmica, por estar ao meu lado em todos os momentos, por nunca me deixar desistir e trilhar junto comigo a realização do meu e dos nossos sonhos.

Aos meus sogros por todo o incentivo e por se preocupar comigo sempre.

Ao Prof. Ms. Silvio Aurélio Jaeger, responsável pela minha orientação deste trabalho, e a todos que de alguma forma, fizeram parte da minha vida acadêmica e aos amigos que entenderam os momentos de ausência.



## RESUMO

O presente estudo possui como tema central analisar uma empresa de pequeno porte no setor de telecomunicação, um provedor de internet localizado no Vale do Rio Caí, em suas diferentes áreas. Esse objetivo se desdobrou nas ações de: identificar os pontos fortes e fracos de cada área, avaliar o modelo de gestão atual, como a empresa atua no mercado, e a necessidade de propor melhorias na área que apresentar maior dificuldade para alcance das metas da empresa. A partir do uso das ferramentas de gestão, como a matriz SWOT e matriz de priorização, identificou-se as oportunidades e ameaças no ambiente externo e interno da empresa. O estudo também constatou a necessidade de possíveis melhorias na área de gestão de pessoas e retenção de talentos e uma oportunidade da implantação do planejamento estratégico e suas etapas no provedor de internet, a fim de alcançar seus objetivos e crescer no mercado competitivo. A partir dessas constatações, foram sugeridas melhorias e alinhados procedimentos para implantação do planejamento estratégico com ajustes de processos da empresa e técnicas que auxiliam na área de gestão de pessoas. As propostas sugeridas, trouxeram soluções para empresa na sua maioria em relação a comunicação, organização, agilidade nos compromissos e serviços diários, diminuição de retrabalho, atendimento ao cliente, agilidade nos processos internos administrativos da empresa, treinamentos para capacitar os colaboradores e relacionamento entre colaborador e gestor. Por fim, foram apontadas através de uma projeção as possíveis contribuições e despesas definidas a partir dos objetivos estratégicos e táticos da empresa provedora de internet.

**Palavras-Chave:** Gestão de Pessoas. Planejamento Estratégico. Provedor de Internet. Matriz SWOT. Matriz de Priorização.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Percentual de clientes .....	28
Figura 2 – Mercado para empresas de pequeno porte .....	33
Figura 3 – Crescimento do número de clientes .....	35
Figura 4 – Loja da empresa Majob Link Internet.....	68
Figura 5 – Fluxo de atendimento remoto ao cliente 24 horas .....	69
Figura 6 – Análise da Matriz SWOT nos pontos fracos da empresa Majob Link Internet .....	93
Figura 7 – Análise da Matriz SWOT nos pontos fortes da empresa Majob Link Internet.....	94
Figura 8 – Matriz de priorização Forças x Fraquezas .....	96
Figura 9 – Forças x Oportunidades.....	97
Figura 10 – Forças x Ameaças .....	98
Figura 11 – Planejamento nas organizações.....	103
Figura 12 – Níveis de planejamento .....	104
Figura 13 – Premissas do mercado .....	106
Figura 14 – Processo do planejamento estratégico.....	108
Figura 15 – Quatro áreas da Matriz SWOT.....	111
Figura 16 – Processo de fixação dos objetivos estratégicos organizacionais.....	113
Figura 17 – Fases de uma pesquisa quantitativa .....	120
Figura 18 – <i>Google</i> Agenda Majob Link Internet.....	132
Figura 19 – Indicador de tarefas e compromissos diários .....	143
Figura 20 – Indicador de capacitação de colaboradores.....	145



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais concorrentes.....	26
Quadro 2 – Perfis de clientes.....	27
Quadro 3 – Principais fornecedores .....	28
Quadro 4 – Entrevista com colaboradores da empresa Majob Link internet .....	126
Quadro 5 – Plano de ação de tarefas e compromissos diários.....	134
Quadro 6 – Plano de ação de implantação de um sistema para serviços administrativo.....	136
Quadro 7 – Contratação de técnico para atendimento noturno e feriados.....	138
Quadro 8 – Estrutura de treinamentos .....	139
Quadro 9 – <i>Feedback</i> de desempenho aos colaboradores .....	141
Quadro 10 – Impactos e contribuições dos objetivos estratégicos .....	148





## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>21</b>
<b>2</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>23</b>
2.1	DADOS CADASTRAIS.....	23
2.2	HISTÓRICO .....	23
2.3	PRODUTOS .....	24
2.4	FATORES EXTERNOS .....	24
<b>2.4.1</b>	<b>Microambiente .....</b>	<b>25</b>
2.4.1.1	Concorrência.....	25
2.4.1.1.1	<i>Concorrentes diretos e indiretos .....</i>	<i>25</i>
2.4.1.2	Clientes .....	26
2.4.1.3	Fornecedores.....	28
2.4.1.4	Sociedade.....	29
<b>2.4.2</b>	<b>Macroambiente .....</b>	<b>29</b>
2.4.2.1	Fatores econômicos .....	29
2.4.2.2	Fatores tecnológicos .....	30
2.4.2.3	Fatores políticos e legais.....	31
2.4.2.4	Fatores ambientais .....	31
2.4.2.5	Fatores competitivos.....	32
2.5	PARTICIPAÇÃO NO MERCADO.....	32
2.6	EVOLUÇÃO DAS VENDAS .....	34
2.7	CAPACIDADE PRODUTIVA.....	36
2.8	GESTÃO DE PESSOAS .....	36
2.9	ANÁLISE FINANCEIRA .....	37
<b>3</b>	<b>ÁREA ADMINISTRATIVA.....</b>	<b>39</b>
3.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	39
<b>3.1.1</b>	<b>Missão .....</b>	<b>40</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Visão.....</b>	<b>41</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Filosofia, princípios e valores.....</b>	<b>41</b>
<b>3.1.4</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>41</b>
<b>3.1.5</b>	<b>Indicadores de desempenho .....</b>	<b>42</b>

3.1.6	<b>Divulgação do planejamento .....</b>	<b>43</b>
3.2	INOVAÇÃO .....	44
3.3	SISTEMA DE INFORMAÇÕES .....	44
3.3.1	<b>Segurança de dados.....</b>	<b>45</b>
3.4	ORGANIZAÇÃO .....	46
3.4.1	<b>Organograma.....</b>	<b>47</b>
3.4.2	<b>Liderança .....</b>	<b>47</b>
3.4.3	<b>Relacionamento .....</b>	<b>48</b>
3.4.4	<b>Nível de especialização de trabalho .....</b>	<b>49</b>
3.5	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	50
<b>4</b>	<b>ÁREA COMERCIAL .....</b>	<b>53</b>
4.1	PESQUISA DE MERCADO .....	53
4.2	PRODUTOS / SERVIÇOS DA EMPRESA.....	54
4.2.1	<b>Ciclo de vida do produto e serviço.....</b>	<b>56</b>
4.2.2	<b>Pós-venda .....</b>	<b>57</b>
4.3	PREÇO .....	58
4.4	COMUNICAÇÃO.....	58
4.5	VENDAS.....	60
4.6	RELACIONAMENTO COM CLIENTES .....	61
4.7	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	62
<b>5</b>	<b>ÁREA DE MATERIAIS.....</b>	<b>63</b>
5.1	CONTROLE DOS MATERIAIS .....	63
5.2	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	64
<b>6</b>	<b>OPERAÇÕES .....</b>	<b>67</b>
6.1	PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DAS OPERAÇÕES ....	67
6.2	FLUXO, LAYOUT DA LOJA, HORÁRIO DE ATENDIMENTO E ESTACIONAMENTO .....	68
6.3	INFORMAÇÕES AO CONSUMIDOR.....	69
6.4	GARANTIA, ASSISTÊNCIA TÉCNICA E GERÊNCIA DE RECLAMAÇÕES .....	70
6.5	PONTOS FORTES E FRACOS .....	71

<b>7</b>	<b>ÁREA FINANCEIRA .....</b>	<b>73</b>
7.1	ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA .....	73
7.2	GESTÃO DE CAIXA .....	74
7.3	CUSTO E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA .....	75
7.4	CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS .....	75
7.5	ANÁLISE DE INVESTIMENTOS EMPRESA .....	76
7.6	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS .....	77
<b>8</b>	<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>79</b>
8.1	MODELO DE GESTÃO .....	79
8.2	CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL.....	80
8.3	REMUNERAÇÃO .....	80
8.4	RECRUTAMENTO, SELEÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	80
<b>8.4.1</b>	<b>Rotatividade de pessoal.....</b>	<b>82</b>
8.5	SEGURANÇA, MEDICINA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	82
8.6	GESTÃO DE DESEMPENHO E COMUNICAÇÃO INTERNA .....	83
8.7	PONTOS FORTES E FRACOS .....	84
<b>9</b>	<b>ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA.....</b>	<b>87</b>
9.1	MATRIZ SWOT .....	91
9.2	MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO .....	95
9.3	TEMA DE PROPOSTA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA .....	99
9.4	OBJETIVOS.....	100
<b>9.4.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>100</b>
<b>9.4.2</b>	<b>Objetivo específico.....</b>	<b>100</b>
9.5	JUSTIFICATIVA .....	101
<b>10</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>103</b>
10.1	PLANEJAMENTO.....	103
<b>10.1.1</b>	<b>Níveis de planejamento.....</b>	<b>104</b>
10.2	ESTRATÉGIA.....	105
<b>10.2.1</b>	<b>Paradigma do mercado .....</b>	<b>105</b>
10.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	106

<b>10.3.1</b>	<b>Implementação e etapas do planejamento estratégico.....</b>	<b>107</b>
10.3.1.1	Definição de negócio.....	109
10.3.1.2	Identificação da missão .....	109
10.3.1.3	Visão .....	110
10.3.1.4	Análise SWOT – fatores internos e externos .....	110
10.3.1.5	Posicionamento estratégico da organização.....	112
10.3.1.6	Objetivos estratégicos .....	112
<i>10.3.1.6.1</i>	<i>Objetivos .....</i>	<i>112</i>
<i>10.3.1.6.2</i>	<i>Planejamento estratégico em gestão de pessoas .....</i>	<i>113</i>
<i>10.3.1.6.3</i>	<i>Gestão de pessoas em ambiente organizacional.....</i>	<i>114</i>
<i>10.3.1.6.4</i>	<i>Estratégia de gestão de pessoas como desenvolvimento da empresa.....</i>	<i>115</i>
10.3.1.7	Planos de ação: planejamento estratégico .....	116
<b>11</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>119</b>
11.1	DELINEAMENTO DE PESQUISA .....	119
<b>11.1.1</b>	<b>Pesquisa quantitativa .....</b>	<b>120</b>
<b>11.1.2</b>	<b>Pesquisa qualitativa .....</b>	<b>121</b>
11.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO .....	122
11.3	PROCESSO DE COLETA DE DADOS .....	123
11.4	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....	123
<b>12</b>	<b>APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....</b>	<b>125</b>
12.1	APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	126
<b>12.1.1</b>	<b>Entrevistas com colaboradores e gestor .....</b>	<b>126</b>
<b>12.1.2</b>	<b>Elaboração do planejamento estratégico .....</b>	<b>129</b>
<b>12.1.3</b>	<b>Definição do negócio da Majob Link Internet.....</b>	<b>129</b>
<b>12.1.4</b>	<b>Definição da missão.....</b>	<b>129</b>
<b>12.1.5</b>	<b>Definição da visão.....</b>	<b>130</b>
<b>12.1.6</b>	<b>Definição dos valores organizacionais.....</b>	<b>130</b>
<b>12.1.7</b>	<b>Objetivos estratégicos .....</b>	<b>131</b>
12.1.7.1	Objetivos táticos.....	132
<i>12.1.7.1.1</i>	<i>Estratégia de tarefas e compromissos diários .....</i>	<i>132</i>
<i>12.1.7.1.2</i>	<i>Implantação de um sistema para serviços administrativos .....</i>	<i>134</i>
12.1.7.2	Objetivos táticos – gestão de pessoas.....	137

12.1.7.2.1	<i>Contratação de técnico para atendimento noturno e feriados</i> .....	137
12.1.7.2.2	<i>Estruturar treinamentos</i> .....	138
12.1.7.2.3	<i>Feedback de desempenho aos colaboradores</i> .....	140
<b>13</b>	<b>INDICADORES DE DESEMPENHO</b> .....	<b>143</b>
13.1	DEMANDA DE FLUXOS E PROCESSOS.....	143
13.2	DEMANDA VOLTADA A GESTÃO DE PESSOAS .....	144
<b>14</b>	<b>IMPACTOS E CONTRIBUIÇÕES DAS ESTRATÉGIAS DEFINIDAS....</b>	<b>147</b>
<b>15</b>	<b>LIMITAÇÕES DO ESTUDO</b> .....	<b>149</b>
<b>16</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>151</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>153</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como objetivo diagnosticar e propor melhorias para uma empresa de pequeno porte no setor de telecomunicação, um provedor de internet localizado no Vale do Rio Caí. A partir da análise de todas as áreas organizacionais da empresa, foram identificados os pontos fortes e fracos. Para verificar os pontos fracos que merecem ter atenção especial, foram utilizadas ferramentas de gestão como a matriz *SWOT* e a matriz de priorização. Tais ferramentas proporcionaram maior visibilidade dos setores e da empresa como um todo.

Dado início ao diagnóstico é elencado a caracterização da empresa, dados cadastrais, histórico, serviços prestados e os fatores internos e externos. No contexto da participação do mercado, os dados da empresa são apresentados juntamente com a participação de empresas de pequeno porte e do atual cenário de crescimento dos pequenos provedores de internet, dados estes, disponibilizados pela Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), 2020. Para compor o diagnóstico, são desenvolvidos pontos sobre capacidade produtiva, evolução das vendas, gestão de pessoas e análise financeira.

Dando ênfase em algumas áreas da empresa como administrativa, nesse tópico são levantados assuntos sobre o planejamento estratégico, e apresentado a estrutura organizacional.

Na área comercial, são apresentados pontos envolvendo serviços da empresa, participação de mercado, ferramentas utilizadas para comunicação no mercado que atua, relacionamento com cliente e assistência pós-venda.

Em seguida, contextualiza a área de materiais, planejamento da aquisição dos mesmos, controle de estoques, meio de movimentação de estoque, quantidade usada para prestar serviços e relacionamento com fornecedores.

Na área de operações serão explicados o planejamento e controle dos serviços da empresa, fluxo de atendimento remoto, disposição da loja, informações aos consumidores que a empresa repassa aos clientes, garantia e assistência técnica e gerencia de reclamações.

Logo após a área de operações, será tratado a área financeira da empresa, como fluxo de caixa, estrutura, formação de preço de venda do serviço, análise de investimento e contabilidade.

Por fim, a área de gestão de pessoas da empresa. Todos os desafios enfrentados, rotatividade de pessoal, treinamento, recrutamento e seleção de colaboradores, segurança e medicina do trabalho e modelo de gestão.

Toda essa análise se faz importante para desenvolvimento da proposta de melhoria da empresa com intuito de proporcionar motivação e dar subsídio ao alcance dos objetivos da empresa sem que haja equívocos.

No término da análise de todas as áreas da empresa e com auxílio das ferramentas como a Matriz SWOT e matriz de Priorização, foi possível verificar que a área de planejamento estratégico e gestão de pessoas apresentou algumas dificuldades que foi o foco desse diagnóstico. Com os objetivos definidos e um estudo teórico sobre o assunto, ficou entendível a importância dos mesmos para empresas de pequeno porte como a Majob Link Internet, e como faz a diferença ter essas áreas estruturadas e ativas para o crescimento da empresa.

Com fundamento nas entrevistas, análises realizadas, observações e sugestões para problemas identificados, com o propósito de resolução dos problemas, a ideia central do diagnóstico é de retorno positivo de crescimento, organização, operacionalização das estratégias táticas e uma empresa que valoriza as pessoas.

Indicadores de desempenho são apresentados afim de medir e avaliar a importância da implementação dos objetivos definidos. Todavia, existem diversos indicadores que a empresa pode usar para medir e verificar a eficácia de ações e processos, porém, ao longo desse diagnóstico foram exemplificados somente alguns, sendo que esse modelo, pode ser expandido para outros, de acordo com a necessidade da empresa.

Por fim, são apresentados possíveis despesas e contribuições para empresa Majob Link Internet, a partir da definição dos objetivos estratégicos e táticos sugeridos pela autora.



## 2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Majob Link Internet é uma empresa no setor de telecomunicações, distribuidora de serviços de comunicação multimídia, localizada na cidade de São José do Sul. Sua rede de cobertura abrange a cidade de São José do Sul e localidades vizinhas ao município, como em Harmonia, Salvador do Sul, Maratá e Pareci Novo. Sua atuação tem foco em serviços de planos de internet via rádio e conexão por fibra óptica, atuando formalmente no mercado desde 27 de julho de 2017.

### 2.1 DADOS CADASTRAIS

Os dados da empresa estão listados respectivamente:

Razão social: MJB Telecomunicações LTDA;

Nome Fantasia: Majob Link Internet;

Proprietário: Sócio majoritário Manoel Jonatas Bohn, sócio José Marcos Bohn e Araci Metz Bohn;

Cidade: São José do Sul;

CEP: 95748-000;

Endereço: Rua Arlindo Mossman, 130 – Centro;

Telefone: (51) 98599-8599;

I.E.: 492/0002903;

CNPJ: 27.353.116\0001-60.

### 2.2 HISTÓRICO

A empresa é administrada pelo sócio Manoel Jonatas Bohn, que viu uma grande oportunidade na deficiência da região e localidades próximas a cidade de São José Sul de entregar um serviço de internet de acesso rápido e eficiente. A empresa foi fundada em 2017, e no primeiro ano de trabalho a empresa possuía 165 clientes ativos, atualmente ela possui 600 clientes ativos. Seu local de atendimento era em casa, porém, com o aumento da empresa, passou no ano de 2018 a ser em uma pequena sala comercial ao lado da casa de seus pais.

A Majob Link Internet está no mercado há três anos, e ao longo desses anos ela foi crescendo, adquirindo novos clientes e ampliando sua área de atuação. Logo, buscou novos

fornecedores, equipamentos, capacitação aos seus colaboradores para aumentar a satisfação do cliente ao atendimento e qualidade do serviço prestado.

Este crescimento se deu de forma gradativa, conforme o aumento da demanda, das exigências do mercado, normas e leis para serviços de comunicação multimídia. Contudo, teve que aumentar seu quadro de funcionários, espaço físico, horário de funcionamento para melhor comodidade dos seus clientes, qualidade, organização e atendimento.

A empresa conta com quatro colaboradores, que atuam com horários diferenciados e que realizam atendimento de 24 horas ao cliente e enquadra-se em empresa de pequeno porte. A Majob Link Internet teve que conhecer a região em que atua, para avaliar toda a potencialidade comercial da cidade e região e a viabilidade da infraestrutura, para não fornecer um serviço de má qualidade. Expandiu-se para cidades vizinhas através de propagandas, divulgações e nas recomendações de clientes.

## 2.3 PRODUTOS

A empresa trabalha com serviços de comunicação de multimídia (SCM) através da fibra óptica<sup>1</sup> e conexão via rádio<sup>2</sup> que transporta internet aos seus clientes. Possui serviço de valor agregado e diferenciado ao cliente, sendo direcionado ao público-alvo de classe A, B e C e diferentes gerações. A empresa possui registro na Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) que regulamenta essa área.

A Majob Link Internet trabalha com planos de serviços empresariais e residenciais, possuindo diferentes planos de conexão via fibra óptica e via rádio para atender as necessidades de seus clientes e futuros clientes. Seus equipamentos para funcionamento da internet são fornecidos via contrato de comodatos. Logo, ao realizar o rompimento do contrato a empresa recolhe os equipamentos e os clientes não tem custo algum.

## 2.4 FATORES EXTERNOS

De acordo com Chiavenato (2011), as estratégias não são definidas totalmente pelas empresas, elas dependem e são afetadas pelas forças externas do ambiente que a empresa está

---

<sup>1</sup> Fibra óptica: É uma forma de transmissão que permite o tráfego de dados com alta velocidade via cabo de fibra óptica.

<sup>2</sup> Conexão via rádio: É uma forma de transmissão que permite o tráfego de dados via antena que busca sinal por torre.

inserida. Contudo, é preciso conhecer todas os fatores externos que influenciam a empresa e seus concorrentes para tomar decisões e estratégias.

Nesse contexto, Kotler e Keller (2019) complementam que, em uma organização, é importante monitorar forças microambientais e fatores macroambientais que afetam sua capacidade de obter lucros. Assim, o ambiente externo permite que a organização possa conhecer suas oportunidades e ameaças. Possuir uma estratégia de marketing faz com que a empresa acompanhe as tendências e mudanças de mercado. Logo, Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) afirmam que, os gerentes estão muito envolvidos na sua atividade administrativa e deixam de lado, o monitoramento do ambiente de negócios a visão como um todo. Contudo, o monitoramento do ambiente de negócio, envolve analisar o ambiente externo da área de vendas, negócios, tendências econômicas, sociais que podem afetar diretamente uma organização.

#### **2.4.1 Microambiente**

O microambiente é estabelecido pelos envolvidos que possuem ligação direta na empresa, os que estão mais próximos dela. Logo, esse grupo é composto por concorrentes, clientes, fornecedores e revendedores. Contudo, quando ocorre algo nas ações em relação a esse grupo a consequência é local, ou seja, afeta diretamente o microambiente da empresa, como exemplo o comportamento de seus clientes e concorrentes (ALVES, 2018).

##### 2.4.1.1 Concorrência

Com o avanço da tecnologia, as empresas possuem mais acesso as informações e por consequência conseguem analisar melhor o mercado que atuam e seus possíveis concorrentes diretos e indiretos.

Segundo Alves (2018), concorrentes são empresas que já se encontram estabelecidas, de forma que já estão buscando novos consumidores ou lançando produtos. Mas, podem ser empresas que possuem produtos com as vantagens da mesma linha de segmento da empresa.

##### *2.4.1.1.1 Concorrentes diretos e indiretos*

Concorrentes diretos são empresas que possuem o mesmo potencial e estrutura administrativa que oferecem os mesmos produtos e segmento de mercado. Já concorrentes

indiretos, são empresas que possuem produtos diferentes, porém podem em determinadas circunstâncias, disputar a preferência do consumidor com substituição de produto (LOPES et al., 2017).

As empresas precisam identificar, conhecer e analisar quem são seus concorrentes, quais são as ações importantes para os negócios. As formas como são disponibilizados produtos e atender seus clientes vão destacar a empresa no cenário competitivo.

Bohn (2017) complementa que, a maior dificuldade das empresas é manter sua posição estratégica definida, diferenciando-se de seus concorrentes, corrigindo o caminho quando necessário, tendo uma visão como um todo e estabelecer metas a curto e longo prazo, sem perder o principal: mudanças do mundo globalizado.

Conforme a definição dos autores os principais concorrentes diretos da Majob Link Internet estão relacionados no Quadro 1, respectivamente.

Quadro 1 – Principais concorrentes

<b>CONCORRENTE</b>	<b>CIDADE</b>	<b>DIFERENCIAL QUE A MAJOB LINK INTERNET TEM SOBRE SEUS CONCORRENTES</b>
CAIWEB	SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ	ATENDIMENTO PÓS-VENDA
GTC TELECOM	MONTENEGRO	ATENDIMENTO PÓS-VENDA
ZETANET	BROCHIER	ATENDIMENTO PÓS-VENDA

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Analisando o Quadro 1, os concorrentes da empresa estão todos localizados em cidades próximas ao município e ambos os concorrentes possuem o mesmo serviço oferecido pela empresa. O serviço pós-venda é o fator principal do diferencial que a Majob Link Internet tem sobre seus concorrentes.

#### 2.4.1.2 Clientes

O mercado está mais exigente, na busca do relacionamento que as empresas têm com seus clientes, as empresas precisam se aproveitar dessa situação e se aproximar mais de seus clientes para conseguir vantagem competitiva em seu segmento de atuação (BOHN, 2017). Logo, a empresa Majob Link Internet, tem como objetivo a fidelização de seus clientes, ou seja, através dos seus serviços oferecerem um trabalho diferenciado em comparação de seus concorrentes, fortificando o suporte e atendimento qualificado.

De acordo com Isidoro (2016), o cliente é o verdadeiro responsável pela definição de negócio para uma empresa, ou seja, o que terá valor para ele e quais as possibilidades que a empresa tem de atender às suas necessidades. O autor supracitado complementa que, os negócios e os objetivos da empresa devem andar juntos, para que a empresa consiga organizar seus departamentos.

A Majob Link Internet tem como venda direta o consumidor/usuário final, onde a empresa trabalha com foco em soluções aos seus usuários, com qualidade e pacotes diferenciados para atender diferentes perfis de consumidores.

No Quadro 2 abaixo, estão relacionados os diferentes perfis de clientes que a empresa atende, conforme seus cadastros, respectivamente.

Quadro 2 – Perfis de clientes

<b>Perfil de usuário</b>	<b>São José do Sul</b>	<b>Pareci Novo</b>	<b>Harmonia</b>	<b>Maratá</b>	<b>Salvador do Sul</b>
Residências	70%	100%	90%	100%	100%
Varejo	10%	0%	0%	0%	0%
Órgãos Públicos	10%	0%	0%	0%	0%
Empresas	10%	0%	10%	0%	0%

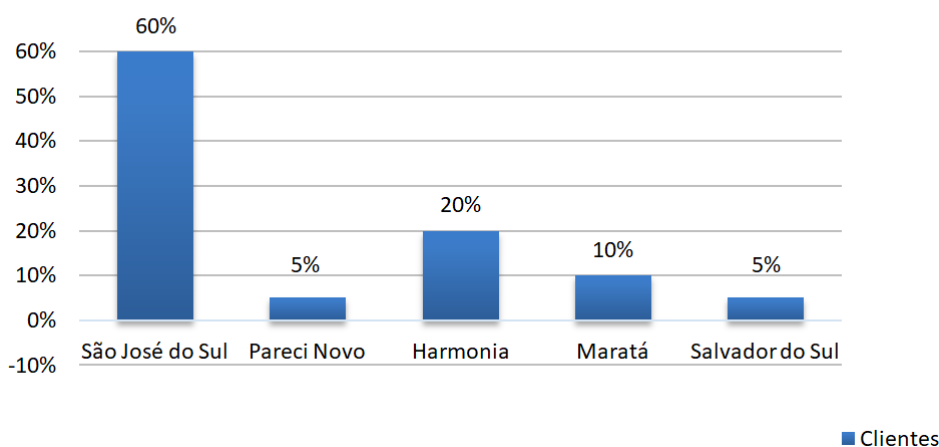
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No Quadro 2, é possível identificar de acordo com as localidades que a Majob Link Internet atende, o percentual de perfis de clientes conforme a demanda da cidade. Em São José do Sul, 70% dos clientes são de residências, 10% são de varejo, 10% órgãos públicos como prefeitura, posto de saúde entre outros, e 10% são empresas privadas. Em Harmonia 90% dos clientes são de residências e 10% são de empresas privadas. E por fim, Maratá, Pareci Novo e Salvador do Sul, todos os clientes são de residências.

Em algumas localidades, existem demandas maiores de atendimentos devido ao número de clientes conectados na internet. Na Figura 1, estão relacionados à porcentagem de clientes nas cidades que a empresa atua. Nele consta o percentual de usuários em cada cidade, respectivamente.

Todos os dados apresentados no Quadro 2 e na Figura 1, são dos registros dos cadastros dos clientes que a empresa possui. Logo, como base no Quadro 2 e na Figura 1 verifica-se que, existem diferentes perfis de usuários nas cidades que a empresa atua, e na sua maioria, existe uma diferente combinação de perfis nas localidades. Logo, na Figura 1, nota-se claramente que a maioria dos clientes da Majob Link Internet estão localizados na cidade de São José do Sul, que possui a maior combinação de perfis de usuários.

Figura 1 – Percentual de clientes  
**Usuários por cidades**



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No ano de 2018, o perfil empreendedor do administrador da empresa, aliada a necessidade de expandir para continuar atuando e aumentando seus negócios na cidade sede, participou do processo de licitação da Prefeitura Municipal de São José do Sul, que teve como vencedora Majob Link Internet como empresa provedora de acesso à internet aos serviços públicos da cidade.

#### 2.4.1.3 Fornecedores

As empresas cada vez mais para atender as necessidades e demandas de seus clientes, dependem da qualidade dos produtos e serviços prestados. A procura de fornecedores responsáveis, comprometidos e qualificados, especialmente capazes de oferecer suporte as empresas contratantes têm aumentado de forma gradativa e passa a ser essencial ao contratar fornecedores. Contudo, as empresas acabam sendo mais seletivas e passam a exigir mais dos potenciais de seus fornecedores (DICKEL et al., 2017).

No Quadro 3, estão relacionados os principais fornecedores da Majob Link Internet, respectivamente.

Quadro 3 – Principais fornecedores

<b>Fornecedores</b>	<b>Cidade</b>	<b>Estado</b>
Furukawa	Filial de Curitiba- Matriz Japão	Paraná
Supri Wireless	Caxias do Sul	Rio Grande do Sul
OIW	Monte Claros	Minas Gerais
Microtelefonia	Estância Velha	Rio Grande do Sul

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Ao fazer a contratação de fornecedores, a Majob Link Internet faz um estudo entre indicações de outros provedores e comentários de clientes ativos desses fornecedores para avaliar as compras dos equipamentos. As secretárias da empresa buscam através dos canais de comunicação possíveis novos fornecedores para contratação.

#### 2.4.1.4 Sociedade

A Majob Link Internet está localizada na cidade de São José do Sul, é uma cidade localizada no interior do Rio Grande do Sul, que possui aproximadamente 2.082 habitantes, o município se estende por 59 km<sup>2</sup> (SÃO JOSÉ DO SUL, [2020?]). Vizinho dos municípios de Tupandi, Maratá e Brochier. São José do Sul se situa a 12 km ao Norte-Oeste de São Sebastião do Caí a maior cidade nos arredores (SÃO JOSÉ DO SUL, [2020?]). Na cidade, não possui muitas oportunidades de emprego, porém, entende-se que, possui oportunidades de desenvolvimento de empresas, visto que, não existe abrangência de serviços e conseqüentemente os moradores da cidade, tenham que buscar fora do município. Logo, existe oportunidades de crescimento de empresas e por conseqüência empregos aos moradores.

### 2.4.2 Macroambiente

O macroambiente é composto por diversas informações que influenciam o microambiente, como exemplo os fatores econômicos, tecnológicos, políticos e legais, ambientais e competitivos, e as ações do governo. Logo, como exemplo, se o governo emitir uma lei que estabeleça uma nova forma de tributação, pode fazer com que a empresa e seu concorrente percam clientes, pois afeta globalmente (ALVES, 2018). O autor supracitado completa que, no macroambiente deve-se analisar as ações do mercado econômico, como valores, aumento de impostos, taxas de juros e inflação.

#### 2.4.2.1 Fatores econômicos

No ambiente econômico, existem variáveis que influenciam o poder de compra dos consumidores. Logo, existe o ambiente econômico que está estabelecido o mercado financeiro, que faz a centralização entre pessoas e empresas que precisam de dinheiro ou que tem dinheiro. Desta forma, para que ele funcione precisa-se de intermediários, como os

bancos. As empresas para expandir ou organizar suas ações organizacionais, costumam fazer financiamentos em bancos. Contudo, é necessário avaliar os pontos fracos e fortes do processo operacional financeiro com o objetivo de alternativas a serem tomadas pelos gestores da empresa (ALVES, 2018).

No ambiente macroeconômico, a crise global sobre a economia doméstica, o comércio internacional e a dinâmica setorial serão afetados pela pandemia, o corona vírus espalhado pelo mundo, dadas as fortes restrições à movimentação de pessoas no país. Os casos da Itália e de outros países ilustram que a principal característica é a rápida disseminação, com paralisação de serviços e de produção e circulação de bens (IFI, 2020).

Situação atual do Brasil, conforme Da Redação (2020, não paginado):

Apesar de destacar o baixo índice de inflação registrado em fevereiro e prever novos cortes da taxa de juros, a IFI<sup>3</sup> lembra que, diante da crise global, as projeções de crescimento mundial estão sendo “rapidamente revisadas pra baixo” e, para que seja mantida a previsão de crescimento de 2,2% em 2020, o Brasil teria que apresentar uma trajetória de incremento do PIB pouco provável diante do choque do coronavírus.

Nesse contexto, os fatores econômicos afetam diretamente a empresa Majob Link Internet, visto que, muitos fornecedores da empresa, compram equipamentos de outros países e com a variação Cambial, a compra dos equipamentos é dificultada. Outro fator que afeta a empresa, é situação atual do país (Brasil) em relação ao desemprego. Muitas empresas dispensaram seus funcionários devido a pandemia, e por consequência, o nível de inadimplência poderá aumentar.

#### 2.4.2.2 Fatores tecnológicos

Kotler e Armstrong (2014) afirmam que, o ambiente tecnológico é uma das forças mais drásticas que molda o nosso destino. Pois a tecnologia gerou maravilhas como também horrores. Logo, são as forças que criam novas tecnologias gerando novas oportunidades de produtos no mercado. Alves (2018) complementa que, dos setores do macroambiente o que mais causa transformações são os fatores tecnológicos, pois é capaz de mobilizar novos setores.

No ambiente tecnológico as empresas devem levar em consideração a aceleração e o ritmo de mudanças, as oportunidades ilimitadas das inovações e avaliar seu impacto.

---

<sup>3</sup> IFI: Instituição Fiscal Independente.



Contudo, o setor tecnológico não se deve apenas a produção de novas máquinas produtivas, mas também as tecnologias da informação (ALVES, 2018).

A Majob Link Internet está ligada diretamente com a evolução e inovações tecnológicas, um grande exemplo disso, é a conexão via fibra óptica. Essa tecnologia é totalmente ligada a cabos, que não possui contato com energia elétrica. Logo, a conexão via fibra óptica é extremamente rápida, e a empresa é capaz de oferecer um serviço qualificado aos seus clientes através da mesma.

#### 2.4.2.3 Fatores políticos e legais

Os fatores políticos-legais são aqueles que regulamentam o funcionamento do mercado e o comportamento das organizações. Esse ambiente é estabelecido por leis nacionais, estaduais e municipais. Sendo assim, é formado por órgãos governamentais e diversos grupos, como sindicatos, conselhos e assembleias (ALVES, 2018).

O regime tributário da Majob Link Internet é o Simples Nacional, ou seja, no Simples Nacional a empresa consegue pagar tributos municipais, estaduais e federais em uma só guia, além de outros benefícios. Logo, sua alíquota é conforme o faturamento da empresa.

Outras normas regulamentadoras que a empresa tem é a licença da ANATEL que é uma empresa vinculada ao Governo Federal, que faz a fiscalização dos conteúdos e também dos preços dos serviços de telecomunicações. Todos os provedores precisam ter a licença da ANATEL para poder operar na área de telecomunicação. O Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA), que tem como objetivo garantir à sociedade que somente profissionais tecnicamente habilitados sejam responsáveis por serviços e/ou obras, registrar profissionais e empresas da área tecnológica, e por fim, fiscalizar o exercício profissional em defesa da comunidade (ANATEL, 2017; CREA, [2020?]).

#### 2.4.2.4 Fatores ambientais

O fator ambiental, é o meio onde a empresa está inserida, logo, existe uma grande preocupação com reciclagem, práticas de logística reversa, coleta de resíduos e separação de lixos gerados pela organização. As questões ambientais são específicas de cada país, sendo assim, no Brasil há leis em diversas das cidades (ALVES, 2018).

A empresa Majob Link Internet, contribui para o controle dos fatores ambientais através da separação de resíduos utilizados pela empresa para instalação de internet. A

empresa trabalha com a reutilização de materiais, ou seja, reutiliza equipamentos quando existe o cancelamento do contrato, não realizando o descarte. Em contrapartida, a empresa para realizar a passagem do cabo de fibra óptica, e o caminho por onde a fibra segue deve estar preparado para tal. Mesmo considerando que o simples fato da construção da rodovia afetaria a vegetação, muitas vezes, a passagem da fibra utiliza partes laterais ao acostamento, o que implica na limpeza das áreas.

#### 2.4.2.5 Fatores competitivos

Para Stadler, Schmidt e Rodermel (2012), a escolha de uma estratégia para uma empresa leva em conta a competitividade, logo, a competição é a existência de outras empresas que também possuem suas estratégias. Contudo, o mercado e todos os seus componentes fazem parte das forças competitivas que moldam as escolhas que as empresas tomam para atingir seus objetivos.

Sobre a competitividade no ramo de telecomunicação, Souza (2017, p. 43) afirma que:

O pequeno empreendedor do ramo de telecomunicações exerce grandes influências no setor. Com o custo operacional mais acessível, a mão de obra qualificada e a menor complexidade de gestão, comparado as grandes corporações, sua relevância é indispensável para o desenvolvimento social. No entanto, sem um planejamento adequado, sua permanência no mercado pode ser afetada, tornando-o vulnerável perante a concorrência.

A Majob Link Internet para se manter no mercado competitivo trabalha com princípios de atendimento qualificado e diferenciado, desta forma, esse fator se torna o diferencial competitivo da empresa no mercado. Contudo, o planejamento estratégico da empresa, é crucial, visto que, é uma empresa de pequeno porte e possui pouca disponibilidade de recursos perante a concorrência.

## 2.5 PARTICIPAÇÃO NO MERCADO

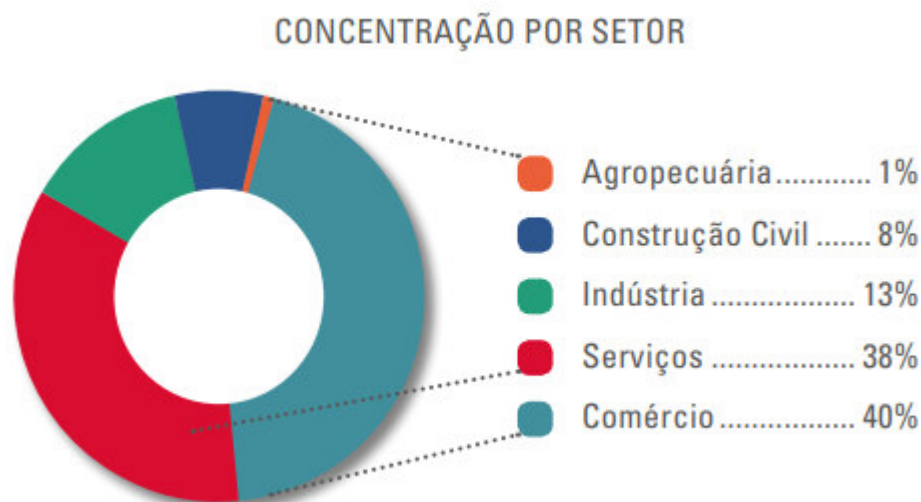
A participação da empresa, está relacionada ao mercado que está inserida. Nesse contexto, Kotler e Keller (2019) afirmam que, a participação no mercado e o sucesso da empresa dependem muito da estratégia da empresa. Logo, no momento que o custo da participação do mercado pode exceder o valor da receita da empresa, a empresa deve analisar

alguns fatores antes de tentar aumentar sua participação no mercado. Abaixo os fatores a serem analisados:

- a) a possibilidade de provocar uma ação antitruste – práticas que usam o poder de mercado para restringir a produção e aumentar preços, de modo a não atrair novos competidores, ou eliminar a concorrência;
- b) custo econômico – a lucratividade da empresa pode cair, com ganhos de participação do mercado após determinado ponto. O custo de aumentar a empresa pode ser maior que o ganho na participação no mercado;
- c) o risco de seguir uma estratégia equivocada de ações de marketing – algumas empresas não alcançam ganhos significativos ao diminuir o valor de seu serviço, pois concorrentes podem oferecer outros benefícios aos clientes;
- d) o efeito da maior participação de mercado sobre a qualidade real percebida – um número maior de cliente que empresa pode prestar serviço pode ocasionar num serviço defasado, de má qualidade.

De acordo com Pinheiro (2011), a economia brasileira é composta por 99,2% das empresas de pequeno porte. Economicamente possui um importante papel, empregam 57,2% de trabalhadores formais, aproximadamente 15,5 milhões de pessoas. São mais de 4,8 milhões empresas de pequeno porte gerando renda e ocupação para os empregados e os sócios. SEBRAE (2017b) representa em gráfico a participação do mercado de empresas de pequeno porte, respectivamente.

Figura 2 – Mercado para empresas de pequeno porte



Fonte: SEBRAE (2017b, p. 4).

Pode-se observar que na Figura 2, que o setor de serviço tem uma grande participação no mercado de empresas de pequeno porte.

Logo, o crescimento dos provedores de internet está relacionado às empresas de pequeno porte que estão chegando em cidades que as grandes empresas não atendem. Com isso, os provedores estão ganhando força e se tornam capazes de oferecer serviço de internet rápida tão quanto as grandes empresas ou até melhor, devido ao seu serviço personalizado (ESTADÃO CONTEÚDO, 2019). Uma empresa prestadora de pequeno porte pode influenciar positivamente o mercado onde atua, pois ajuda a expandir acesso à internet e aumenta a competição no mercado nas áreas que já existe o serviço (ANATEL, 2020).

A Majob Link Internet é uma empresa de pequeno porte prestadora de serviço e procura expandir seus negócios, porém gradativamente. Pois nesse momento a empresa praticamente está somente investindo e pagando esse investimento, com isso, não existe capital e recursos de imediato para expandir os negócios. Mas, tem como objetivo atender mais clientes na região atingindo mais cidades próximas a sede. Contudo, sua participação no mercado atualmente, se limita a cidade de São José do Sul e cidades próximas conforme sua capacidade de prestar serviço como provedor de internet<sup>4</sup>.

## 2.6 EVOLUÇÃO DAS VENDAS

As empresas vivem de vendas, logo isso só é possível se existir clientes. Garcia (2015) define que as experiências na compra de produtos estão espelhas em expectativas e essas expectativas têm as seguintes origens:

- a) comunicação e publicidade – o cliente sabe o que esperar do produto que está comprando;
- b) divulgação boca a boca – o compra e indicação de um amigo gera mais expectativa;
- c) necessidades individuais – quando queremos algo é normal criar expectativas;
- d) experiências anteriores com o produto ou marca – depois de realizada a primeira compra, o cliente acredita receber da mesma forma do que da compra anterior.

É possível identificar que o cliente busca através de experiências os produtos e desta forma também indica para outras pessoas se existir a satisfação do mesmo. Logo, a expansão e a evolução de vendas nas empresas estão nas mãos dos clientes. Contudo, trazendo para o

---

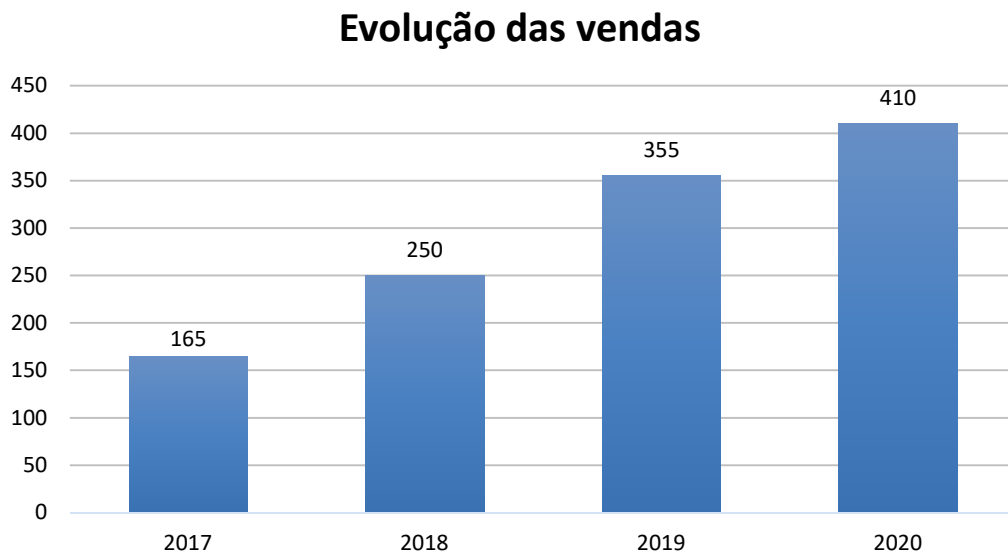
<sup>4</sup> Provedor de Internet: organização que oferece serviços de acesso, participação ou utilização da Internet.

cenário que a empresa é um provedor de internet, e as expectativas dos clientes definidas pelo autor supracitado, descrevem as vendas do mesmo, e como pode ocorrer a evolução das vendas na empresa.

Segundo ANATEL (2018), os pequenos provedores de internet cada vez mais vêm ganhando espaço no mercado. Os provedores são importantes nas localidades onde atuam, aumentam a competição no mercado, gerando emprego e renda na economia local. Logo, eles aumentam a expansão da conectividade em localidades onde grandes empresas não atendem, e se destacam por ter serviços mais personalizados. Contudo, os mesmos estão se destacando nos resultados da satisfação de atendimento aos clientes.

Nesse contexto, a empresa Majob Link Internet, desde a fundação da empresa até o dado momento, vem crescendo e tendo uma evolução gradativa de vendas. Na Figura 3, pode-se observar o aumento do número de clientes desde o ano da fundação da empresa, respectivamente.

Figura 3 – Crescimento do número de clientes



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No gráfico da Figura 3, está representado o número de clientes desde o primeiro ano da empresa até o primeiro semestre do ano de 2020. Logo, sua carteira de clientes aumentou, gerando mais conectividade de internet em localidades que a empresa não atendia. Conforme aumenta o número de procura de acesso à internet, a empresa busca recursos para aumentar sua capacidade de atendimento.

## 2.7 CAPACIDADE PRODUTIVA

Para Lélis (2018), a tomada de decisão da capacidade produtiva de uma organização depende de alguns fatores estratégicos:

- a) dimensionamento de reservas de capacidade – são reservas que as empresas precisam ter caso seja necessário aumentar a capacidade produtiva da empresa;
- b) o momento e o tamanho da expansão – refere-se à quando e quanto expandir a capacidade produtiva;
- c) vinculação entre capacidade de processos e outras dimensões operacionais – para aumentar a capacidade da empresa é necessário avaliar os recursos que a empresa possui para tal aumento. Desta forma, precisa-se acompanhar o efeito que esse aumento terá sobre as reservas de capacidade.

Contudo, a empresa Majob Link Internet, avalia constantemente sua capacidade produtiva, porém, ela não possui reservas caso seja necessário aumentar sua capacidade. Desta forma, a empresa trabalha conforme tem a demanda e clientes que busquem o serviço dela, logo, ela busca recursos a partir do momento que já existe a segurança da contratação do serviço. Geralmente a empresa faz uma pesquisa na localidade ou lugar que pessoas estão interessadas no serviço da mesma, faz um levantamento de quantas pessoas iriam contratar o serviço e quanto será o investimento. Contudo, avalia o impacto que esse aumento de sua capacidade de serviço implica nos recursos que a empresa possui, seja financeiro como atendimento, e se há a necessidade de buscar recursos em outros lugares.

Atualmente a empresa possui link de banda larga<sup>5</sup> com capacidade de 420 clientes conectados com serviço de acesso rápido. Porém, a empresa já tem 410 clientes conectados, e se caso fosse necessário expandir sua capacidade, a empresa teria que buscar recursos fora da empresa.

## 2.8 GESTÃO DE PESSOAS

As organizações estão ampliando suas visões estratégicas, neste contexto, Chiavenato (2014a) explica que, todos os processos são realizados conjuntamente, cada pessoa contribui conforme seu trabalho ou com algum recurso. Os fornecedores, por exemplo, contribuem com a matéria prima, os acionistas com o capital de risco, os gestores contribuem com o

---

<sup>5</sup> Banda larga: capacidade de transmissão de internet.

conhecimento e competências, os clientes com a compra dos produtos e contratação dos serviços e os colaboradores com seu trabalho. Logo, todos os envolvidos da empresa trabalham na espera de uma contribuição de seu trabalho. Nesse cenário, se forma a gestão de pessoas de uma organização, ou seja, é um conjunto de práticas que tem como objetivo, o desenvolvimento do capital humano nas empresas.

A empresa Majob Link Internet, possui sua estrutura de gestão de pessoas realizada pelo administrador da empresa. O mesmo faz as contratações de colaboradores, verifica a necessidade de treinamentos juntamente com seus colaboradores. Essa estrutura é enxuta, visto que, a empresa é pequena e conta com poucos colaboradores. Porém, tem um forte envolvimento com seus fornecedores, pois, a maioria deles trabalha com outros provedores de internet em regiões diferentes, e buscam trocar experiências. Contudo, existe uma relação de troca, entre empresa, fornecedor e colaborador.

## 2.9 ANÁLISE FINANCEIRA

As empresas apresentam dificuldades em realizar a análise financeira da mesma, para Marques, Carneiro Júnior e Kühl (2015), empresas de pequeno porte que atuam num mercado competitivo possuem margens de lucro baixas comparadas com grandes empresas. Com isso, para se ter uma análise financeira é necessário possuir o conhecimento de diversas ferramentas contábeis, como o relatório anual, demonstrativos trimestrais. Sendo assim, exige também a leitura econômica, setorial e conjuntural, as variáveis macroeconômicas, os ciclos e sazonalidades setoriais que afetam o desempenho das empresas.

Nesse contexto, a empresa Majob Link Internet é uma empresa de pequeno porte e não possui o perfil de fazer uma análise financeira estrutura conforme o autor supracitado, logo, realiza sua análise, o balanço e o fluxo de caixa da empresa mês a mês através de suas anotações de entradas e saídas da empresa. Contudo, avalia a situação financeira do mês após realizar todos os pagamentos da empresa. Mas, vale ressaltar que a empresa antes de fazer algum investimento avalia a capacidade financeira e de recursos disponíveis para não cometer deslizes.





### 3 ÁREA ADMINISTRATIVA

A área administrativa é uma parte da empresa responsável pelo planejamento estratégico e pela gestão de pessoas e negócios. Logo, pode acumular funções de outras áreas que se tornam parte deste setor, como os recursos humanos ou finanças. De acordo com Santos (2013), a área administrativa está sempre à procura de profissionais capazes de atender as demandas organizacionais, dando assessoria as entidades públicas ou privadas. Contudo, o autor supracitado, comenta que a administração por objetivos consolida um dos principais marcos dos processos administrativos. Nesse contexto, faz refletir sobre a visão com um todo, olhando de fora para dentro das organizações, envolvendo assim, a integração de todos os processos.

#### 3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejar e estabelecer metas são essenciais para qualquer empresa, seja ela de porte pequeno, médio ou grande. Uma empresa independente do capital que foi investido, porte ou ramo de atuação, dificilmente se manterá no mercado sem antes definir onde quer chegar, sem traçar objetivos ou metas (COLTRO; PAZZINI, 2016).

O planejamento estratégico é um dos instrumentos mais importantes de uma organização. Todas as empresas para enfrentar desafios e tomar decisões necessitam de planejamento. Logo, os gestores das empresas, são instigados a pensar estrategicamente. Contudo, o planejamento estratégico de uma empresa é o processo pelo qual, empresas buscam através de planos alcançar seus objetivos. A empresa é vista como um todo no planejamento estratégico, que envolvem objetivos e estratégias de longo prazo, sendo como um ponto inicial das operações de planejamentos táticos e operacionais das empresas (NOGUEIRA, 2015). O autor supracitado tem como definição os planejamentos estratégicos, táticos e operacionais, respectivamente:

- a) planejamento estratégico – o planejamento mais amplo da organização como um todo, realizado ao longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendido por vários anos à frente. Abrange a empresa como um todo e preocupa-se em atingir os objetivos em âmbito organizacional. É definido pela cúpula da organização (no nível institucional) e corresponde ao plano maior;

- b) planejamento tático – define os planejamentos específicos das áreas de marketing, finanças, produção ou gestão de pessoas. Geralmente os gerentes são responsáveis por realizar esse tipo de planejamento;
- c) planejamento operacional – define os planejamentos realizados no plano tático, ou seja, o que foi definido no planejamento tático é realizado no operacional. Geralmente a gestão para esse planejamento é realizada por supervisores.

Após essa análise e entendimento da definição de planejamento estratégico, é possível identificar que na empresa Majob Link Internet possui um planejamento estratégico, porém, na realidade e proporção de empresa de pequeno porte. Sendo assim, a empresa faz sua análise das condições atuais da empresa, e principalmente do mercado. Tem como objetivo e meta de curto prazo aumentar sua área de atuação. Esse objetivo e meta é realizado pela função tática da empresa, mas para que esse objetivo se concretize, é necessário o apoio da função operacional da empresa. Sendo assim, a empresa é vista como um todo, perante seu cenário administrativo. É importante ressaltar que o grau de complexidade é reduzido quando comparado o planejamento estratégico entre empresas de diferentes portes, sendo que o planejamento destinado para pequenas empresas geralmente é desenvolvido visando o pequeno e médio prazo (SOUZA, 2017).

Possuir planejamento estratégico significa juntar as oportunidades oferecidas pelo ambiente externo com às condições internas, sendo elas favoráveis ou não, de modo a atingir os objetivos e metas futuras das empresas (SEBRAE, 2016).

### **3.1.1 Missão**

Para Nogueira (2015) a missão de uma empresa não pode estar voltada para produtos, e sim deve estar voltada para a razão de ser da empresa. Logo, deve-se realizar uma análise para verificar o que a empresa entrega, o que ela transmite e qual a percepção que o cliente possui da empresa. Nesse sentido, ao definir a missão Pize (2015) afirma que, a missão de uma empresa delimita-se no negócio que a empresa está inserida. Logo, a missão deve declarar as responsabilidades e as pretensões da empresa no ambiente de negócio, limitando assim, seu próprio ambiente de atuação.

Na empresa Majob Link Internet não existe missão formulada e expressa formalmente, porém, a empresa tem como cultura focar no cliente e oferecer serviços de qualidade, com competência e excelência.

### 3.1.2 Visão

A visão de uma empresa está diretamente ligada a interpretação e capacidade de mapear o futuro de uma organização. Logo, para criar a visão de uma empresa é necessário ter a competência de ter uma visão do que está ocorrendo no setor de atuação da empresa. Ou seja, ter uma visão do todo, pensar na empresa e no mercado que ela está inserida globalmente. Logo, interpretar quais são as oportunidades que a empresa possui. Contudo, a visão de uma empresa é aquilo que ela pretende se tornar (NOGUEIRA, 2015). Pize (2015) complementa que, a visão é um estágio futuro que a empresa almeja alcançar, logo, a visão de negócios associada a missão compõe a estratégia da organização.

Na empresa Majob Link Internet, não existe formalmente uma visão, porém, informalmente a empresa tem como visão levar internet onde empresas concorrentes não alcançam e almeja alcançar a expansão no futuro em toda região do Vale do Rio Cai.

### 3.1.3 Filosofia, princípios e valores

Para o desenvolvimento empresarial de uma organização, existem elementos e conceitos importantes que as empresas precisam ter em mente para o sucesso dos negócios, e a partir dessa definição é possível ter o planejamento estratégico. Nesse contexto, Oliveira (2018) define que, os valores de uma organização devem estar ligados aos princípios éticos e morais da empresa, servindo assim como a base de sustentação da vantagem competitiva. Nogueira (2015) complementa que, os valores das empresas servem para apresentar as crenças e condutas dos comportamentos que serão a orientação do alcance e confirmação da visão e missão da empresa. Logo, uma vez os elementos de visão, missão e valores unidos, ajudam a construir com confiança a identidade da empresa.

Não existe formalmente na Majob Link Internet os valores da empresa, mas a empresa trabalha com conceitos e comportamentos éticos que fazem e mostram o caminho que a organização deve seguir com base na sua crença. Nesse contexto, os valores da empresa são, respectivamente: “Ética, segurança, determinação, comprometimento e eficiência”.

### 3.1.4 Objetivos

De acordo com Oliveira (2018), os objetivos de uma empresa são o resultado futuro que a empresa pretende alcançar, logo, os objetivos podem ser específicos de um setor ou

como um todo da empresa. Nesse contexto, na empresa precisa estar claro quais são seus objetivos e onde quer chegar, seja a curto, médio ou longo prazo. A importância de ter os objetivos claros na empresa, não serve somente para guiar as ações estratégicas, mas também para estimulá-las. Contudo, as pessoas ao verem os objetivos da empresa precisam entender qual é o papel da empresa, serve também para estimular o empenho profissional baseado nos resultados atingidos, dar consistência a tomada de decisão e fornece a base de controle e as ações corretivas.

Na empresa Majob Link Internet existem objetivos, porém não formalmente. Mas como já citado, a empresa busca o crescimento de seus negócios afim de atingir mais cidades do Vale do Caí. Logo, os objetivos da empresa são no ano de 2020 expandir seus negócios em fibra óptica abrangendo a cidade de São José do Sul para localidades que a empresa ainda não atua, e com essa ampliação atingirá 80% da cidade com seu serviço. Outro objetivo da empresa para o ano de 2020 é expandir com serviço de fibra óptica também para cidade de Maratá (cidade vizinha de São José do Sul), atingindo 15% da cidade. Para o ano de 2021, a empresa quer expandir com fibra óptica na localidade de Nova Santa Cruz (localidade pertencente à Harmonia), onde já atua com internet via rádio. Logo, a empresa irá atender 10% da cidade de Harmonia com essa expansão em Nova Santa Cruz.

### **3.1.5 Indicadores de desempenho**

As empresas para acompanhar seu próprio desempenho usam indicadores que mostram em quais pontos a empresa precisa atuar e identificar possíveis problemas. Desta forma, os indicadores servem como base para identificar erros, cumprir objetivos, logo, é uma ferramenta muito importante para empresas, pois auxiliam na tomada de decisões (ISIDORO, 2016). O autor supracitado define que os indicadores de desempenho podem ser classificados em alguns grupos, respectivamente:

- a) indicadores de produtividade – controlam o uso de recursos para criação de produto ou serviço;
- b) indicadores de estratégias – fiscalizam se as ações da empresa estão cumprindo a visão estratégica;
- c) indicadores de qualidade – informam a qualidade (nível) do produto ou serviço para aprovação da empresa;
- d) indicadores de capacidade – remete a meta que foi definida pela gestão, ou seja, se determinado procedimento é capaz de produzir no tempo estimado;

- e) objetividade – deve estar claro o que está controlando, seja um processo, um produto, aumento de vendas, novos clientes, etc.;
- f) passível de medição e verificação – indicador de algo que é possível ser medido, ou seja, identificado em valores o que a empresa quer controlar. Exemplo, lucro, metas, perdas, sucata, gastos de energia, etc.;
- g) importante para empresa – algo relevante para a empresa controlar;
- h) comunicável – deve ser de fácil entendimento a quem está analisando, ou seja, os envolvidos;
- i) compromisso – o indicador deve estar claro para todas as pessoas envolvidas, e as pessoas devem estar comprometidas em cumprir o que o indicador propõe;
- j) consensual – o indicador deve ser aceito por todos.

Nesse contexto, a Majob Link Internet não possui indicadores de desempenho formalmente. Mas, faz seus apontamentos aos envolvidos no processo de serviço ao cliente. Contudo, expõe quais são as metas da empresa, quantos clientes deseja atender em determinado período, faturamento, avalia a eficácia da empresa junto com os colaboradores, quanto a empresa quer crescer no ano vigente e as metas para o futuro.

### **3.1.6 Divulgação do planejamento**

De acordo com Guazzelli e Xarão (2019), ao se deparar com os princípios do planejamento estratégico que incluem o diagnóstico, desenvolvimento, divulgação, implantação, integração, acompanhamento, etc., as empresas precisam ter em mente que a ideia do propósito de planejamento dentro das empresas é fundamental, pois abrange as bases estratégicas: negócio, missão, visão e valores, que influenciam diretamente o comportamento dos colaboradores. Contudo, as empresas precisam estar cientes que as concepções do planejamento estratégico não podem estar somente direcionadas aos consumidores, mas sim, como um todo na organização, pois essas concepções fazem parte do dia a dia da empresa.

O planejamento estratégico em uma organização é necessário, mas na empresa Majob Link Internet não é realizado a divulgação do seu planejamento estratégico formalmente, porém, transmite aos seus colaboradores qual é o propósito, objetivos e metas da empresa, mas de forma informal.

### 3.2 INOVAÇÃO

Os líderes precisam estar atentos em duas situações: aumentar a eficiência das empresas e instigar e proporcionar a inovação nas empresas. Logo, a inovação envolve mudanças e nem sempre estamos preparados para mudanças. As empresas precisam buscar o equilíbrio entre a inovação e se manter eficientes e competitivas no mercado (FRABASILE, 2017). Sherer e Carlomagno (2016) complementam que, uma empresa inovadora incentiva seus colaboradores a trabalhar com autonomia, valoriza o potencial das pessoas dentro da empresa. Contudo, a empresa como um todo só tem a crescer, pois respondem rapidamente as demandas, desenvolvem ideias, aumentam a eficiência, melhoram o atendimento ao cliente e geram maiores lucros.

Nesse contexto, a empresa Majob Link Internet, busca inovação na empresa, mas sempre na relação com o atendimento e ao serviço ao cliente. As empresas de telecomunicação devem sempre estar voltadas as inovações, pois esse mercado competitivo, e existe sempre a busca por mercados e produtos onde favorece melhor o cliente. A fibra óptica foi uma grande inovação dentro do mercado de telecomunicação, ou seja, os provedores que não possuem fibra, acabam ficando de lado nesse mercado competitivo. Os clientes querem tecnologias que tornem suas experiências virtuais mais rápidas, a fim de estarem conectados ao mundo.

### 3.3 SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Sistemas de informação nas empresas é um conjunto de elementos, que podem ser pessoas, dados, recursos, que de certa forma interagem uns com os outros no intuito de processar e divulgar informações de forma correta com os objetivos da empresa (ENDEAVOR, 2015a). Sordi e Meireles (2019) complementam que, um recurso importante para a operação do sistema de informação são os recursos de telecomunicação, pois são capazes de diferentes ambientes computacionais constituírem uma rede de compartilhamento de dados, informações, e *softwares* entre si. Contudo, as pessoas estão fortemente presentes na constituição dos sistemas de informação, pois abrangem tanto os profissionais da informática responsáveis pela construção, operação e evolução do sistema quanto ao cliente que utiliza o sistema, genericamente como usuário final.

Na empresa Majob Link Internet os elementos de sistema de informação estão presentes diariamente na empresa, pois são compostos por subsistemas que recolhem diversas

informações, que são utilizadas para controlar compras, estoques, contratação de fornecedores, planilha de clientes, região onde a empresa atua (mapa virtual) entre outros. Logo, a empresa desfruta de ferramentas que possibilitam os controles da empresa no dia a dia. Essas ferramentas são compostas por *Excel*, *Word*, *software*<sup>6</sup> para digitação de notas, computadores, notebooks, impressora e celulares.

A empresa planeja em curto/médio prazo implantar um sistema de gestão de controle, geração de notas fiscais, cobranças, a fim de facilitar o gerenciamento da carteira de clientes e trabalhos cotidianos administrativos da empresa. Pois atualmente, tem seu controle gerencial totalmente manual, através de planilhas e documentos no *Word*.

### 3.3.1 Segurança de dados

Para Machado (2019), os objetivos da segurança de dados baseiam-se na identificação adequada da informação de uma empresa, atribuindo valores para essas informações, desenvolvimento, documentação e implementação de políticas de segurança, procedimentos, normas e diretrizes, que devem fornecer integridade, confidencialidade e disponibilidade da informação. Logo, o autor supracitado define que a segurança de informações tem três princípios básicos, respectivamente:

- a) confidencialidade – os acessos aos dados da empresa precisam ser realizados somente a quem é autorizado;
- b) integridade – sem a proteção ideal, as informações da organização podem ser acessadas e modificadas, logo, os sistemas da empresa e a rede devem ser protegidos contra interferências externas ao seu ambiente tecnológico;
- c) disponibilidade – os dados devem ser fornecidos de forma previsível e adequados às necessidades da empresa, a fim de serem usados como fonte de informação na tomada de decisões.

Contudo, a segurança de dados está diretamente relacionada com a tecnologia da informação, pois depende cada vez mais dos sistemas de informação e da utilização dos computadores pessoais e equipamentos móveis utilizados pelas empresas.

---

<sup>6</sup> *Software*: é todo programa rodado em um computador, celular ou dispositivo que permita ao mesmo executar suas funções.

A empresa Majob Link Internet possui uma rede interna de segurança de dados que possui um *software* de regras de proteção, o *firewell*<sup>7</sup>, que é na forma de um programa, que tem por objetivo aplicar uma política de segurança com regras criadas pela própria empresa. Outra forma de segurança de dados que a empresa possui é a questão ética, o acesso de dados dos clientes somente é realizado por pessoas autorizadas e a empresa intensifica a importância da ética profissional com seus colaboradores.

Para gravar os dados de acesso dos clientes nas redes da empresa, a empresa possui um sistema chamado *Syslog*<sup>8</sup>. Logo, esse sistema permite ao administrador, localizar possíveis falhas ou tentativas de invasão no sistema como também acessos que permitam clientes de cometer crimes usando a rede.

### 3.4 ORGANIZAÇÃO

Para Castiglioni e Tancredi (2014), uma organização econômica são empresas em que são reunidos e combinados fatores que envolvem produção, desenvolve atividade com finalidade de obter lucros, ou seja, envolve a divisão de tarefas e atribuição de responsabilidades. Para uma empresa obter êxito e atingir seu objetivo, ela é composta por alguns elementos, respectivamente:

- a) humanos – são os colaboradores da empresa em uma hierarquia, logo, é o elemento mais importante para empresas atingir seus objetivos;
- b) materiais – são as máquinas para produzir bens, como ferramentas, veículos, computadores, celulares, etc;
- c) técnicos – são as habilidades que empresa tem para atingir seus objetivos;
- d) financeiro – é o capital empregado na produção de bens, na atividade comercial ou serviços.

O autor supracitado comenta que as empresas são classificadas quanto à sua forma, respectivamente:

- a) empresa de prestação de serviço – empresas que oferecem serviços diretamente ao cliente. Geralmente possui estrutura enxuta, pois não necessitam de estoque, logo, o mais importante dessa estrutura são as pessoas;

---

<sup>7</sup> *Firewall*: segurança baseada em hardware ou software, a partir de um conjunto de regras ou instruções, que analisa o tráfego de rede para determinar quais operações de transmissão ou recepção de dados podem ser executadas.

<sup>8</sup> *Syslog*: sistema de registro de eventos, seu objetivo é armazenar mensagens de eventos ocorridos no sistema.



- b) empresa comercial – sua capacidade é de comercializar produtos ou bens, essa empresa possui estoques e lida diretamente com o cliente. Logo, nessa estrutura as pessoas também são muito importantes;
- c) empresa industrial – empresa que produz produtos sob encomenda, fabricado em produção em série;
- d) empresa mista – combina mais de um tipo de negócio.

A empresa Majob Link Internet é uma organização com fins lucrativos, que tem como ramo de atividade o serviço de telecomunicação e comunicação multimídia sendo classificada como uma empresa pequena que possui um negócio misto, ou seja, trabalha com serviço ao cliente de instalação de internet e é uma empresa comercial, que vende esse mesmo serviço.

### **3.4.1 Organograma**

A representação gráfica da estrutura formal de uma empresa é chamada de organograma, logo, é considerado os departamentos da empresa, setores, e seções como a relação entre eles. Contudo, a empresa é uma interligação entre todas as partes envolvidas nela. O organograma tem suma importância dentro de uma organização, pois está no entendimento das pessoas como se relacionam dentro de uma empresa a fim de gerar agilidade no entendimento das áreas de negócio. Mostrando assim também, as unidades funcionais da empresa, a hierarquia e as relações de comunicação entre todas as áreas (CASTIGLIONI; TANCREDI, 2014).

No âmbito empresarial, a empresa Majob Link Internet não possui formalmente um organograma dos níveis e departamentos da empresa. Contudo, a empresa atua de modo informal na condução das atividades e tomada de decisão. Por ser uma empresa de pequeno porte, as decisões são tomadas pelo sócio administrador da empresa, que conduz os negócios. Os funcionários são divididos em área administrativa (compras, vendas, faturamento, serviços administrativos, etc.) e suporte técnico (atendimento ao cliente). Mas todos possuem treinamento para desenvolver todas as áreas. Logo, todos os funcionários fazem de tudo um pouco.

### **3.4.2 Liderança**

Pessoas que se superam e exercitam suas habilidades, que interagem, aumentam e proporcionam resultados, tem comportamentos assertivos, são motivadas e investem no

conhecimento técnico são chamadas de líderes. Logo, com o mercado cada vez mais competitivo, o conhecimento técnico já não é mais um diferencial dentro das empresas. Contudo, as empresas precisam de pessoas com características de liderança para alavancar os negócios e atingir os objetivos (TAJRA; SANTOS, 2014). Brillo e Boonstra (2019) complementam que, o principal papel da liderança é abrir espaço para as empresas inovarem e/ou se renovarem. Líderes inovadores questionam os padrões das empresas existentes e procuram abrir novas perspectivas para os negócios. Logo, são capazes de atrair, mobilizar, desenvolver e experimentar novos processos, produtos e serviços.

Existem estilos de liderança inovadores, e será destacado nesse contexto o líder empreendedor e democrático. Os autores Brillo e Boonstra (2019) afirmam que, o líder empreendedor é aquele que busca por coisas novas, algo que ele acredita. Possuem uma grande motivação e desejo de realização, atraem pessoas para ajudar a concretizar seus objetivos e a visão do futuro. São capazes de promover inovações que podem ameaçar os concorrentes. Castiglioni e Tancredi (2014) complementam que, o líder democrático, faz com que os colaboradores participem ativamente na resolução das decisões da empresa. A participação de todas na empresa, faz com que exista uma maior aceitação e transparência nas decisões realizadas, facilitando a implantação das mesmas. Contudo, esse estilo de liderança atrai mais confiança, harmonia e produtividade.

Nesse sentido a Majob Link Internet, possui uma liderança ativa, empreendedora e democrática dentro da empresa. O sócio administrador, através de uma carência identificada na região onde possuía moradia e atualmente a empresa, observou uma oportunidade de abrir uma empresa provedora de internet capaz de atingir todas as localidades vizinhas, que na época não possuía internet, com acesso rápido, inteligente, com atendimento diferenciado às pessoas para se conectar globalmente. O administrador buscou aprofundar conhecimento técnico para alcançar seus objetivos. A gestão do administrador é democrática, incluindo os seus liderados nas decisões e fazendo com que participem da construção e crescimento da empresa com foco nos resultados.

### **3.4.3 Relacionamento**

Para Yamin (2015), o relacionamento interpessoal nas empresas tem um papel fundamental, pois contribui para o aumento da produtividade gerando resultados muito mais significativos. Logo, existe a necessidade das organizações em investir em treinamento comportamental, pois traz aumento do comprometimento, capacidade das pessoas em manter

um auto rendimento e por consequência geração de lucros na empresa. Um colaborador desvalorizado pode perder o foco, diminuir sua capacidade criativa, perder produtividade e acabar prejudicando a empresa como um todo, podendo desmotivar os demais colegas. Sendo assim, o papel das pessoas dentro das empresas é de suma importância, pois nenhuma empresa sobrevive sem colaboradores. Contudo, a empresa pode ter o melhor produto, o melhor preço, mas se as pessoas não estiverem alinhadas com os objetivos instigados pela liderança, não irá alcançar o sucesso.

Czajkowski, Muller e Oliveira (2020) defendem que, refletir sobre relacionamentos interpessoais dentro das organizações faz entender sobre a necessidade de trabalhar em ambientes saudáveis e em harmonia. Contudo, a adversidade de pessoas que atuam no ambiente organizacional pode variar dependendo do porte e ramo de atuação das empresas. Logo, pensar nos relacionamentos interpessoais dentro desses ambientes descreve boa parte das complexidades construídas e as que envolvem a gestão no ambiente das empresas.

A empresa Majob Link Internet instiga seus funcionários a buscarem o melhor de si dentro da empresa, pois proporciona autonomia para sugestões e melhorias nos serviços prestados. Proporciona também, treinamentos para aprimorar seus conhecimentos principalmente técnicos. Nesse sentido, a empresa busca incentivar seus funcionários a estudar e buscar conhecimento, seja por treinamentos online ou presenciais. Os funcionários fazem parte dos objetivos da empresa, seja do crescimento no ramo de negócio ou no melhor ambiente de trabalho, pois ressalta o comprometimento e a importância de cada um na empresa. Contudo, a empresa busca tornar o ambiente de trabalho menos tenso e mais flexível as características de cada funcionário e da geração que eles fazem parte.

### **3.4.4 Nível de especialização de trabalho**

De acordo com Caldas (2017), os resultados de uma empresa estão relacionados à capacidade técnica de seus profissionais, porém são poucas as organizações que priorizam a busca de um quadro técnico de excelência. Em uma seleção de emprego, as pessoas que não possuem muita ambição de salários e qualificação profissional, porém com características que tem vontade de aprender, são fortes candidatas para contratação do que as que possuem qualificação maior, visto que influencia no salário pretendido a ser pago pela empresa. Algumas empresas preferem formar seus empregados evitando vícios adquiridos em outros locais de trabalho. Logo, se a empresa optar em funcionários sem experiência deve pensar em

investir em capacitação. Contudo, um funcionário capacitado retorna rapidamente o valor que a empresa investiu em treinamentos.

A maioria dos funcionários da empresa estudada não possui nível técnico. Os funcionários não possuem nível de especialização, e ainda estão em busca do nível médio, o que acaba sendo um desafio da empresa para os negócios. Apenas o administrador da empresa possui graduação, curso técnico entre outros cursos no ramo de atuação da empresa. Porém, os funcionários são incentivados a buscar o conhecimento e se desenvolver como profissionais. A empresa proporciona cursos online e presenciais principalmente ao suporte técnico da empresa. Contudo, a empresa tenta moldar seus colaboradores de acordo com os objetivos e metas da empresa, a fim de promover a participação, entendimento e importância dos mesmos no crescimento da empresa.

### 3.5 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Para Diniz (2014), os processos de tomada de decisões se iniciam fazendo a análise dos pontos fortes e fracos da empresa, porém, o autor comenta que as empresa não conseguem definir e afirmar totalmente seus pontos fortes e fracos olhando de dentro para fora, somente quando realmente acontece alguma coisa, a empresa identifica se possui dificuldade ou falta em alguma área ou em algum serviço realizado. Coltro e Pazzini (2016) completam que, para se chegar um diagnóstico de uma empresa, é necessário realizar uma análise interna, os administradores precisam olhar de dentro da própria empresa em busca da identificação, fazendo assim, um levantamento dos dados em diferentes os aspectos e áreas da empresa e suas operações. Logo, é necessário para identificar as competências ou obstáculos dos recursos que a empresa possui. Essa análise servirá para auxiliar a empresa para alcançar seus objetivos e resultados esperados.

Após a análise em alguns ambientes citados acima da empresa da Majob Link Internet, pode-se identificar os pontos fortes e fracos da sua área administrativa, respectivamente, começando pelos pontos fortes:

- a) metas e objetivos definidos pela empresa – a empresa sabe onde quer chegar, quais são as metas para curto, médio e longo prazo;
- b) potencial da empresa – a empresa possui dedicação ao seu trabalho, preza em primeiro lugar ao cliente, tem empenho, vontade de crescer no ambiente de

negócios, busca por tecnologias e sabe se colocar no lugar dos *stakeholders*<sup>9</sup> (clientes, fornecedores, funcionários, etc.);

- c) perfil do administrador – características de liderança, é empreendedor, busca crescer no ramo de atuação da empresa (ambição), ou seja, as características de liderança estão presentes na empresa;
- d) empresa dentro das normas da legislação do segmento onde atua;
- e) capacidade de expansão dos negócios, procura por parte dos clientes.

Os pontos fracos estão listados abaixo:

- a) falta de planejamento estratégico formal;
- b) falta de conhecimento técnico da equipe;
- c) falta de organograma formal – divisão de departamentos da empresa não está clara, todo os funcionários fazem de tudo um pouco;
- d) capacidade produtiva limitada (precisa de capital e pessoas para trabalhar);
- e) perante ao mercado que a empresa está inserida, ela é considerada mais limitada na questão de competitividade com suas concorrentes;
- f) a empresa tem capacidade de expansão, porém devido ao grande crescimento que há no mercado, a empresa precisa de capital de terceiros e colaboradores para atender toda essa demanda.

A partir dos pontos levantados, fica evidenciado que a empresa possui capacidade de expansão e vontade de crescer, se destacar no mercado e sabe da importância do planejamento estratégico para o crescimento organizacional, porém, precisa torna-lo formal para que seja visível por todos da empresa.

---

<sup>9</sup> *Stakeholders*: podem ser pessoas, áreas, organizações, entidades ou todos que estão envolvidos e interessadas direta ou indiretamente em uma empresa/projeto.



## 4 ÁREA COMERCIAL

O departamento comercial de uma empresa é responsável por coordenar as vendas dos produtos e serviços. Trata diretamente e dá suporte ao pós-venda. Logo, gestão de vendas envolve a previsão de vendas de um determinado produto ou serviço, focando sempre no cliente, pós-venda e no mercado alvo que a empresa atua. Contudo, para alavancar as vendas as empresas utilizam ferramentas como promoção de vendas, propaganda e a distribuição e outras áreas que compõem o marketing da empresa (SZABO, 2013).

No cenário comercial, a empresa Majob Link Internet não possui uma gestão comercial e um vendedor específico que faça somente vendas dentro da empresa, as auxiliares administrativas, os técnicos e até mesmo o administrador fazem as vendas dos serviços. Contudo, na maioria das vezes, o cliente vem em busca do serviço da empresa. Quanto ao suporte pós-venda, é realizado 24 horas ao cliente, pois identificado um problema de conexão a empresa realiza total suporte ao cliente independente do horário e sem custo. A empresa tem total foco no atendimento ao cliente gerando fidelidade.

### 4.1 PESQUISA DE MERCADO

O mercado cada vez mais está competitivo, e não só pelos clientes terem ficado mais exigentes, mas também pelas variedades de produtos e serviços disponibilizados no mercado. Desenvolver produtos e serviços diferenciados e que atendam às necessidades dos clientes é fundamental para empresa se manter ativa. Para obter essas informações, os administradores das empresas, precisam trabalhar e desenvolver estratégias com alguns pontos do ambiente de marketing, principalmente quando se trata de clientes. Pois independentemente do tamanho da empresa, todas enfrentam o mesmo problema: a necessidade de informações. Para obter essas informações é usada a pesquisa de mercado, com finalidade de avaliar as informações referentes às necessidades dos clientes que podem auxiliar na tomada de decisões. Contudo, é essencial que o profissional de marketing disponha de informações, fatos estatísticos, e não apenas de dados (MADY, 2014).

Kotler e Keller (2019) complementam que, a pesquisa de mercado é um ponto de partida para avaliar a situação atual da empresa em marketing, pois realiza uma investigação no mercado global, a competitividade, as ameaças e as oportunidades. Logo, quando o plano de pesquisa de marketing é colocado em prática, o mesmo é usado para medir o andamento do alcance dos objetivos da empresa e identificar as áreas de melhoria. Contudo, a pesquisa de

mercado é uma maneira da empresa entender sua relação com o cliente, produto, serviço, concorrência, ou seja, é uma maneira de comunicação da empresa com o mercado onde ela atua.

A empresa Majob Link Internet, realiza a pesquisa de mercado ao expandir seus negócios. Sempre que existe a possibilidade de ampliar sua área de atuação, a empresa realiza um levantamento na região para avaliar a necessidade das pessoas e competitividade no serviço e produto que ela oferece. Contudo, somente nos casos de expansão de negócios, que a empresa vai à casa de futuros clientes, faz reuniões com a comunidade para oferecer seus serviços com a finalidade de atuar naquela área. Segundo Endeavor (2015b), a ação de pesquisa de mercado servirá para validar o negócio da empresa, pois é neste momento que a empresa terá um *feedback*<sup>10</sup> por parte de seus clientes, como as pessoas veem a empresa, seu serviço e o quanto elas estão dispostas à investir para contratar o serviço. A validação do negócio é extremamente importante para as empresas, pois é nesse momento que a empresa saberá se seu produto ou serviço realmente funciona, logo, para cada aspecto de validação deve-se criar uma estratégia diferente.

Para Goulart (2016), um provedor de internet deve fazer uma pesquisa de mercado e do comportamento do consumidor, pois muitas vezes, os provedores de internet já conhecem o mercado na região em que atuam o potencial de clientes e dados de concorrentes. Por isso, é importante segmentar. O pequeno provedor de internet, ao fazer uma pesquisa de mercado, saberá que tipo de cliente ele possui, faixa etária, como cada segmento se comporta e que plano cada consumidor demanda e qual representa o maior faturamento da empresa. Com uma simples pesquisa, ajudará a criar seus pacotes de serviços.

## 4.2 PRODUTOS / SERVIÇOS DA EMPRESA

Para Kotler e Keller (2013), produtos é tudo o que pode ser oferecido ao mercado com intuito de satisfazer as necessidades ou desejo dos consumidores, logo, nessa definição está inserido os serviços. Em síntese, os autores descrevem na sua obra, que os profissionais de marketing devem levar em consideração cinco níveis dos produtos, cada um desses níveis agrega valor ao cliente, e os cinco juntos constituem a hierarquia de valor ao cliente. Os cinco níveis dos produtos estão descritos, respectivamente:

---

<sup>10</sup> *Feedback*: resposta a um estímulo oferecida como uma forma de avaliação. Ela tem objetivo de levar o interlocutor a entender como o seu comportamento foi interpretado ou recebido pelo outro.



- a) benefício central – o serviço que o cliente está comprando, logo, é necessário se ver como fornecedores de serviços ou benefícios;
- b) produto básico – nesse nível, deve-se transformar o benefício central em um produto básico;
- c) produto esperado – nesse nível é preparado o produto esperado, um conjunto de atributos que os compradores esperam do produto comprado;
- d) produto ampliado – esse deve ir além das expectativas dos clientes, é nesse nível que principalmente ocorre a concorrência;
- e) produto potencial – é o nível que a empresa busca inovação para satisfazer as necessidades dos clientes e diferenciar suas ofertas.

Os produtos são classificados com base na sua durabilidade, tangibilidade e seu uso. Kotler e Keller (2013) descrevem a classificação, respectivamente:

- a) durabilidade e tangibilidade – são os bens não duráveis tangíveis, são produtos que são usados em um ou mais dias, como cerveja. Uma vez comprados a estratégia é fazer com que sejam vendidos em muitos lugares, trabalhar com uma margem pequena e fazer divulgação/propagandas para induzir o consumo. Bens não duráveis tangíveis, são produtos que são usados diversas vezes, como eletrodomésticos, requerem serviço, permitem uma margem mais alta e existem mais garantias. E os serviços são produtos intangíveis, variáveis, que necessitam de controle de qualidade e credibilidade;
- b) bens de consumo – são bens de acordo com a classificação dos hábitos de compra;
- c) bens industriais – materiais e peças que entram no produto do fabricante.

Nesse contexto, a Majob Link Internet possui como produto o seu serviço de instalação de internet, classificado como serviço de multimídia. Logo, possui dois tipos de serviço/produto: Internet via fibra óptica e internet via rádio. O produto da empresa é um bem intangível, pois necessitam de controle, qualidade e credibilidade perante seus clientes. Conforme descrito na definição dos autores sobre os cinco níveis dos produtos, a empresa busca levar em consideração os mesmos e principalmente aquele que foca em produto ampliado. Nesse sentido, a empresa procura sempre estar um passo a frente da concorrência, mas de acordo com a realidade dos seus recursos disponíveis, conforme já descrito em tópicos anteriores, trabalhando com o diferencial de mercado que é o atendimento diferenciado.

#### 4.2.1 Ciclo de vida do produto e serviço

De acordo com Ferrell (2015), o produto possui quatro estágios principais: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Logo, à medida que avança o seu ciclo as estratégias de marketing precisam ser avaliadas, estudadas e provavelmente alteradas. Contudo, o ciclo de vida do produto é utilizado para acompanhar o produto desde o seu desenvolvimento até a saída do mercado, passando por todo o lançamento e crescimento junto aos clientes. Kotler e Keller (2013) complementam que, na introdução as vendas crescem lentamente, de acordo com o produto sendo introduzido no mercado. No crescimento, é um período de rápida aceitação no mercado e é onde ocorre a melhoria dos lucros. Na maturidade, o crescimento das vendas se torna mais lento, pelo simples fato do produto já ter sido aceito no mercado e já não é mais novidade, existindo uma concorrência mais acirrada. E no seu declínio, as vendas caem, e os lucros desaparecem. Cada estágio do ciclo de vida do produto necessita de uma estratégia diferente.

O ciclo de vida dos serviços, segundo Seleme (2016), corresponde à todos os serviços prestados aos clientes, tratando-se de momentos que mapeiam os serviços direcionados aos clientes. Existem vários momentos proporcionados pelas empresas para a interação com o consumidor. Esses momentos podem refletir na não aquisição dos serviços, por isso, os colaboradores devem estar preparados para identificar as expectativas dos clientes, a fim de transmitir as metas da organização.

Na empresa Majob Link Internet, os quatro estágios do ciclo de vida do produto estão sendo levados em consideração, visto que, a partir do momento que a empresa identificou que a internet via rádio já não é mais novidade e não possui mais o diferencial no mercado, a empresa buscou novas tecnologias para satisfazer seus clientes. Sendo a nova tecnologia a internet via fibra óptica, a empresa procura através de seus planos e contratação de serviço, oferecer a melhor internet da região onde atua com o preço justo. Contudo, a empresa adota para cada estágio de ciclo de vida de seus produtos (instalação de internet com seus planos), estratégias que facilitem essa transição de trocas de produto ao cliente. Ou seja, usufrui uma forma de oferecer ao cliente uma tecnologia diferenciada da conexão via rádio que permita novas experiências aos clientes. Essa divulgação é realizada em seu site, carro de som que passa pelas localidades onde atua e na divulgação da boca a boca de seus clientes e funcionários.

#### 4.2.2 Pós-venda

Segundo Chiavenato (2014b), a pós-venda envolve todas as atividades posteriores depois que o consumidor adquiriu o produto, logo, é a parte do processo de vendas indispensável para criar confiabilidade do produto/serviço. O suporte técnico, o agendamento do pedido e a resolução dos possíveis problemas que podem surgir, são os aspectos mais importante no pós-venda, pois influenciam futuras decisões de compras por parte do consumidor. Segundo o autor supracitado, a prontidão e agilidade fazem total diferença na pós-venda, pois agilidade da resolução dos problemas que podem surgir, mostra total interesse no sentimento de satisfação do cliente. E por fim, a comunicação, essa é a chave para o bom relacionamento mais duradouro e acolhedor entre cliente e empresa.

O cliente precisa se sentir valorizado, as empresas precisam mostrar aos seus clientes que se importam com sua satisfação. Cianet (2017a, não paginado) sobre provedores de internet afirma que: “o consumidor não quer falar com uma máquina, ele quer ser ouvido, e sentir que o profissional tem tempo disponível para tirar suas dúvidas”.

Segundo Cianet (2017a), as empresas precisam investir em alguns pontos para fidelizar seus clientes:

- a) investir em treinamento para colaboradores;
- b) organizar melhor o horário das equipes de atendimento;
- c) padronizar a fala nos vários canais de atendimento;
- d) oferecer atendimento humanizado.

Concomitante, a empresa Majob Link Internet, possui uma relação próxima com o cliente pós-venda, pois dá prioridade aos clientes que possui algum problema na rede dando total suporte. A empresa busca, sempre que possível, resolver de imediato, mas quando isso não é possível, a empresa informa seus clientes do ocorrido tentando fazer com que eles se sintam parte da empresa. Quando o cliente percebe uma instabilidade em seu serviço, e entra em contato com a empresa, algum de seus colaboradores assume o atendimento diferenciando-se das concorrentes que possuem *call center*<sup>11</sup>, pois o atendimento é humanizado. Por ser uma empresa pequena, a Majob Link Internet, busca sempre estar próxima de seus clientes, tornando-se parte do cotidiano deles, por isso, o atendimento humanizado.

---

<sup>11</sup> *Call center*: centro de atendimento, é composta por estruturas físicas que têm por objetivo centralizar o recebimento de ligações telefônicas, distribuindo-as automaticamente aos atendentes e possibilitando o atendimento aos usuários finais.

### 4.3 PREÇO

Sobre a formação de preço de um produto ou serviço o autor abaixo define, respectivamente:

[...] vender é oferecer um produto ou serviço que tenha valor significativo para o cliente, isto é, que lhe seja útil e vantajoso para que ele tome a decisão de comprá-lo, pesando os custos e benefícios de sua decisão, ou seja, o investimento na compra e o retorno a obter desse investimento. Além disso, o ato da venda se apoia em um produto ou serviço planejado, concebido e criado pela empresa como possível solução para atender aos problemas e às necessidades do cliente (CHIAVENATO, 2014b, p. 30).

Conforme o autor supracitado, todos os esforços para venda do produto ou serviço, definem preços competitivos para que o cliente se sinta confortável ao fazer a troca de seu dinheiro pelo produto.

Cianet (2019) complementa que, ao definir a precificação dos produtos e serviços de um provedor de internet, o mesmo deve levar em consideração os custos de fornecimento, custos indiretos, os preços da concorrência e seus pontos que levam a ser o diferencial no mercado. A gestão financeira em provedores depende de um preço ideal de venda dos serviços.

Ao mesmo tempo, a empresa Majob Link Internet possui pacotes de serviços de internet para oferecer aos seus clientes e potenciais clientes. A formação dos preços dos pacotes é realizada através de uma pesquisa no mercado comparando aos preços dos concorrentes e outros provedores de internet. Cada pacote possui um valor diferenciado de acordo com a velocidade de internet que o cliente necessita. Ao fazer a instalação é levado em conta a quantidade de material utilizado para realizar a mesma e esse valor é repassado ao cliente.

### 4.4 COMUNICAÇÃO

As empresas precisam avaliar uma série de fatores ao desenvolver o mix de comunicação de seus produtos ou serviços. Logo, devem avaliar o tipo de mercado em que atuam a disposição do consumidor para realizar a compra e o estágio de ciclo de vida do produto. Os mercados organizacionais tendem a gastar mais com promoção de venda e propaganda. Sendo assim, a propaganda e a publicidade são as ferramentas mais importantes

no estágio do desenvolvimento da conscientização da compra dos produtos, ou seja, desempenham um papel importante ao apresentar a empresa e seus produtos ou serviços (KOTLER; KELLER, 2013).

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), o marketing digital é uma grande ferramenta de comunicação das empresas, sendo assim, em um mundo totalmente voltado para tecnologia. Quanto mais sociais somos, mais queremos produtos, serviços feitos especialmente para nós. À medida que a interação avança os clientes querem relacionamentos mais próximos com as empresas, com isso, aumenta a importância do marketing digital. Tendo como foco promover resultados dentro das empresas, o marketing digital envolve a integração de plataformas e experiências dos clientes por meio de canais digitais de comunicação. Dessa forma, ele oferece a possibilidade de as empresas melhorarem as interações e a relação tanto com os clientes atuais quanto com clientes em potencial. Esse movimento pode ocorrer, por exemplo, por meio de redes sociais, sistemas de mensagens instantâneas automatizadas e aplicativos.

O marketing digital envolve a compreensão das necessidades dos consumidores e o desenvolvimento de produtos e serviços que sejam atraentes, incluindo a promoção e a venda de produtos e serviços, pesquisa de mercado e publicidade (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

Sillas (2017) afirma que, em geral um provedor de internet tem nas mídias sociais uma ferramenta de marketing que facilitam a comunicação do mesmo com clientes e consumidores. O marketing digital é uma grande oportunidade para provedores com custo relativamente barato, com largo alcance, e que ainda possibilita a comunicação com seus clientes enquanto eles estão utilizando seu serviço. Sendo assim, é uma ferramenta que cria a oportunidade para fidelização.

Concomitante, a empresa Majob Link Internet tem como principal ferramenta de comunicação a divulgação boca a boca. Seus clientes indicam na maioria das vezes o serviço da empresa para potenciais clientes. Mas a empresa possui também, mídias sociais que auxiliam essa divulgação. Site que descreve os pacotes de serviços da empresa, redes sociais que mensalmente são divulgadas publicações na internet por uma empresa de marketing digital. Mas faz sempre que possível divulgação por meio de carro de som na região onde atua para potencializar o serviço e divulgação do serviço local. Possui *WhatsApp*<sup>12</sup> que facilita a comunicação com seus clientes e potenciais clientes, pois sempre que existe a necessidade de

---

<sup>12</sup> *WhatsApp*: aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas.

entrar em contato, as mensagens instantâneas facilitam a comunicação. Por outro lado, a empresa tem certa dificuldade da administração do tempo da mesma com seus clientes ou clientes em potenciais, às vezes, a demanda é grande, e como isso, a empresa não consegue atender de imediato todo mundo por ter um quadro de funcionários enxuto.

#### 4.5 VENDAS

Segundo Chiavenato (2014b), as empresas se esforçam para alcançar seus objetivos, com isso, oferecer resultados. A venda de seus produtos ou serviços depende de fatores internos e externos que determinam o caminho da empresa, abaixo os fatores internos e externos, respectivamente:

- a) fatores internos – esses fatores são definidos por aqueles que dependem da própria empresa, como a organização, controle, cultura corporativa, estilo de gestão, métodos de processos de trabalho e podem ser organizados com antecipação;
- b) fatores externos – não dependem da empresa, ou seja, depende do contexto que a empresa está inserida, como as decisões e poder de compra dos consumidores, atuação dos concorrentes, níveis de preço do mercado, entre outros.

De acordo com o autor supracitado, as empresas realizam planejamento de vendas, porém, nem sempre o planejamento de vendas fica sob domínio da empresa, pois quem decide comprar é o mercado.

Os autores Castro, Neves e Cônsoli (2018) complementam que, fazer o planejamento de vendas é fundamental para as etapas de vendas que seguem após a análise do mercado. O ideal é que o planejamento de vendas seja realizado antes de qualquer visita ao cliente. Os vendedores precisam ter um conhecimento dos procedimentos operacionais que englobam todo o processo de venda como também saber sobre características técnicas dos serviços ou produtos que estão vendendo. Esse aprendizado deve fazer parte da rotina dos vendedores de modo que esteja sempre atualizado com as alterações que possam ter ocorrido.

A interação boca a boca representa as recomendações que os clientes recebem de outras pessoas, outros clientes que já usufruem do serviço do fornecedor. Os potenciais clientes pela impossibilidade de avaliar o serviço antes da compra, baseiam-se em recomendações de terceiros para buscar recomendações da qualidade do serviço que pretendem contratar, conseqüentemente, esse é um fator importante na formação de suas expectativas. A avaliação prévia do serviço, por experiências anteriores, influencia as

expectativas dos clientes a respeito do serviço que irão contratar (CORRÊA; GIANESI, 2019).

No âmbito de vendas, a empresa Majob Link Internet, realiza suas vendas na interação de comunicação boca a boca conforme experiências de outros clientes que fazem as indicações. Não existe um vendedor que exerça somente essa função, todos colaboradores vendem, inclusive o administrador. Quando existe uma expansão de negócios para atender alguma localidade, os colaboradores e o administrador vão até a região e oferecem o serviço conforme os pacotes disponíveis pela empresa. Contudo, existe uma análise da concorrência para verificar valores que as concorrentes utilizam no mercado, o nível de satisfação dos clientes das empresas concorrentes, para depois tentar oferecer a troca para empresa analisada.

#### 4.6 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

O atendimento e o relacionamento com clientes são constituídos a partir de uma série de interações que acontecem dinamicamente entre empresas e clientes. Logo, marketing de relacionamento com foco nos clientes, considera que cada cliente é único, pois apresenta um retorno diferente para a empresa em relação ao seu potencial de consumo e aos recursos financeiros que dispõem (ZENONE, 2017).

Segundo Cianet (2017b), as empresas que querem se manter competitivas no mercado precisam criar estratégias e tornar o cliente o centro das estratégias. Logo, é importante compreender as necessidades dos clientes para sugerir serviços ou produtos personalizados. Sendo assim, criar relacionamento com clientes é a chave para o sucesso das empresas. Trabalhar para oferecer o melhor serviço e um atendimento humanizado garante o diferencial competitivo de provedores de internet de pequeno e médio porte.

O foco principal da Majob Link Internet são os clientes. Todas as ações para melhorias sejam em atendimento, capacidade produtiva, serviços personalizados, qualidade e maior cobertura de internet na região, sempre está voltado ao cliente. Essas estratégias tornam a empresa como diferencial na região. A empresa é de porte pequeno, porém, se diferencia das concorrentes por seu atendimento humanizado.

#### 4.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Na área comercial foram identificados alguns pontos fortes e fracos da empresa estudada. Conforme a análise realizada de sua área comercial e marketing da empresa Majob Link Internet, abaixo estão listados os pontos identificados pelo autor, respectivamente a começar pelos pontos fortes:

- a) política de relacionamento e fidelização ativa na empresa, o cliente é o foco principal. Como a empresa é de porte pequeno, ela possui limitações em comparação à concorrência, ela prioriza o atendimento personalizado e humanizado;
- b) critérios de definição de preços presentes, com base na concorrência;
- c) comunicação adequada com clientes, possui canais de comunicação ativos;
- d) acompanhamento pós-venda.

Abaixo estão destacados os pontos fracos:

- a) falta de vendedor específico para vendas dos serviços da empresa;
- b) administração de tempo falha, a empresa tem potencial para atender mais clientes com resposta rápida, porém pelo número enxuto de colaboradores a empresa não consegue realizar administração de tempo;
- c) análise de mercado abrangente, que atender todos, porém no momento não possui capacidade produtiva.

A empresa Majob Link Internet, tem como o ponto forte principal a fidelização e relacionamento com cliente, isso já torna a empresa como diferencial, porém, no momento atual por não possuir capacidade produtiva para atender toda a demanda, pode existir falhas nos atendimentos.



## 5 ÁREA DE MATERIAIS

A área de materiais dentro das empresas tem como objetivo conciliar os interesses das necessidades de suprimentos e otimização dos recursos financeiros e operacionais, ou seja, é desde o fornecedor de matéria prima até o consumidor final. Uma administração de materiais bem estruturada é capaz de reduzir custos, investimentos de estoques (material utilizado para oferecer o serviço), melhorias nas condições de compras mediante negociação com fornecedores e da satisfação dos clientes (GONÇALVES, 2016). Quando se trata em satisfação do cliente, isso representa em âmbito de serviços prestados pela empresa, que ao conseguir negociar um preço justo e mais econômico com fornecedor dos equipamentos e materiais necessários para oferecer o serviço ao cliente, a empresa Majob Link Internet, consegue refletir essa economia no seu serviço. Isso reflete diretamente no consumidor final, pois consegue administrar um valor mais baixo ao oferecer seus serviços.

Levando em consideração a aquisição de materiais a qualidade dos produtos, como nas antenas, cabo de fibra óptica, roteadores, entre outros, o preço do fornecedor, a empresa Majob Link Internet busca indicações de outros provedores sobre determinado fornecedor, pois muitas vezes alguns equipamentos vem com defeitos e é necessário a troca, por isso, o fornecedor precisa ter um pós-venda ativo e bem estruturado. A empresa não importa materiais, logo, a empresa compra de fornecedores que fazem essas importações, o que acaba tornando o custo dos equipamentos mais oneroso para empresa. Pois, se a empresa conseguisse comprar direto com fornecedor primário, o custo dos equipamentos, mas principalmente da fibra óptica seria mais relevante.

### 5.1 CONTROLE DOS MATERIAIS

Gonçalves (2016) afirma que, é necessário possuir um controle do estoque para eventuais necessidades para evitar perdas de vendas, pois pode gerar uma insatisfação do cliente devido ao baixo nível de serviço prestado, ou seja, a empresa não conseguirá atender a demanda. A empresa deve avaliar o nível de atendimento ao cliente, sua capacidade produtiva, recursos e sua demanda para conciliar esses fatores. Corrêa e Gianesi (2019) complementam que, para uma boa gestão de materiais é importante ter informações sobre o quanto é usado no consumo futuro dos itens de estoque para que seja possível garantir os materiais certos necessários ao processo de prestação do serviço, e, por outro lado, não ocorra um nível exagerado de estoques e seus custos associados.

As empresas precisam avaliar e ter em mente o quanto necessitam de materiais para atender seus serviços com base nas vendas anteriores. A empresa Majob Link Internet, procura ter equipamentos reservas caso necessite para reposição ao cliente, como roteadores que tem facilidade em queimar e estragar, cabos de fibra óptica e antenas quando é internet via rádio. A empresa, nunca deixou de atender um serviço por falta de equipamentos, mas, tem em mente que necessita possuir um estoque maior para eventuais necessidades como eventos naturais (temporal) que pode ocasionar estragos em grande escala.

A empresa sabe que necessita realizar a compra dos equipamentos quando seu estoque fica baixo. Em contra partida, ao realizar uma instalação de internet a quantidade de equipamentos necessários é prevista, porém, conforme a distância que é necessária puxar um cabo até o ponto para busca de sinal dependerá da distância, logo, depende muito da situação. Por isso, é importante sempre ter estoques para eventuais necessidades. A empresa não possui um sistema que indique a falta ou a baixa do estoque dos equipamentos ou materiais, essas considerações são realizadas visualmente pelos colaboradores à medida que são consumidos nas instalações.

## 5.2 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Ao analisar a área de materiais da empresa estudada, evidenciam-se alguns pontos fortes e fracos, respectivamente. Os pontos fortes apresentados são dois:

- a) a empresa nunca deixou de atender clientes por falta de material em estoque;
- b) a empresa reflete a economia de aquisição de equipamentos ao negociar com fornecedor no serviço prestado aos clientes.

Já pontos fracos, são apresentados três:

- a) a empresa compra materiais e equipamentos de fornecedores que fazem importações de empresas primárias, o que implicada em custo mais elevado na aquisição dos mesmo com esses fornecedores;
- b) a empresa não possui estoque para eventuais eventos naturais, ou seja, caso ocorra algo em grande escala, a empresa não conseguirá atender a demanda de seus clientes;
- c) falta de um sistema específico que faça o controle da baixa dos equipamentos e materiais para uso das instalações.

A área de materiais para provedores de internet é fundamental, pois se não possuir equipamentos para instalação ou até mesmo para manutenção, gerará descontentamento por

parte dos clientes. Logo, é importante possuir estoques para eventuais situações e pra não perder clientes para concorrência.



## 6 OPERAÇÕES

A gestão de operações e serviços engloba um conjunto de atividades que transformam recursos em bens e serviços que são demandados por consumidores. O fornecimento de serviços permite que as empresas se tornem lucrativas, tornando mais atrativa essa composição. Mas por outro lado, o fornecimento inadequado de serviço, pode comprometer a qualidade e a percepção da marca da empresa, afetando toda a família de produtos. Desta forma, os serviços agregados aos bens, passam a integrar cada vez mais as estratégias das empresas (SELEME, 2016).

### 6.1 PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DAS OPERAÇÕES

Para Seleme (2016), um dos principais enfoques nos serviços está na função controlar, uma vez que a intenção é manter o processo de prestações de serviços adequados aos clientes. Controlar significa que, é uma garantia que as atividades se equilibram nas atividades planejadas. A administração integrada de serviços retrata o planejamento e a execução coordenadas das atividades de *marketing*, operações e recursos humanos, que são essenciais ao atendimento ao cliente e para o sucesso da empresa.

Para Martins, Lima e Trentin (2018), o planejamento, programação e controle dos sistemas de serviços fazem parte das atividades de uma empresa e são usados para verificar quais são os processos em um serviço. Ou seja, desenvolve decisões relacionadas à gestão da capacidade e demanda, gestão de filas e fluxos de clientes, sistemas de informação para controle de operações e gestão de materiais. Corrêa e Gianesi (2019) complementam que, a capacidade e demanda, gestão de filas e fluxos de clientes são fundamentais para gestão de operações de serviços, pois sem o controle podem aumentar os riscos de ociosidade e atendimento ruim aos clientes.

O planejamento, programações e controles nos serviços são o gerenciamento de etapas de um processo, procurando otimizar todos os recursos eficientemente por todo o ciclo de produção do serviço. Na empresa Majob Link Internet todos os seus esforços e objetivos estão voltados em tornar equilibrados os processos com o pessoal adequado, certificar que todos os recursos para desenvolvimento dos processos estejam acessíveis, tais como: materiais, equipamentos, colaborador, suporte técnico e acompanhar para que os colaboradores executem todos os processos voltados ao serviço. Desta forma, atendendo as necessidades do cliente conforme acordado, na quantidade solicitada e qualidade adequada.

## 6.2 FLUXO, LAYOUT DA LOJA, HORÁRIO DE ATENDIMENTO E ESTACIONAMENTO

De acordo com Corrêa e Giansesi (2019), para o cliente, o sentimento de esperar em uma fila para ser atendido na sua percepção é mais importante do que o tempo real gasto para esperar. Essa situação faz com que o gerente que é forçado a conviver devido às restrições de colaboradores, espaço físico, sistema de serviços limitado, pense em meios de diminuir a sensação de espera do cliente. O autor comenta que essa sensação do cliente pode ser amenizada de forma que seja distraído de alguma forma, a música, as revistas, jornais para leitura, é uma tentativa de distração, se colocar no lugar do cliente é um fator primordial dentro das empresas.

O fluxo de atendimento conforme o autor supracitado na visão do cliente é um sentimento que pode implicar na percepção do mesmo sobre o serviço da empresa, todavia, ouvi-lo e entendê-lo pode facilitar e muito a organização constante que será aplicada na empresa. Na empresa estudada, o fluxo de atendimento físico não é levado muito em consideração, ela possui espaço físico reduzido para espera de atendimento, pois, dificilmente os clientes vão até a loja, praticamente todas as vendas e conversas são realizadas remotamente, mas quando ocorre o pagamento físico o cliente se desloca até a loja. Por isso, o foco principal da empresa é no atendimento remoto.

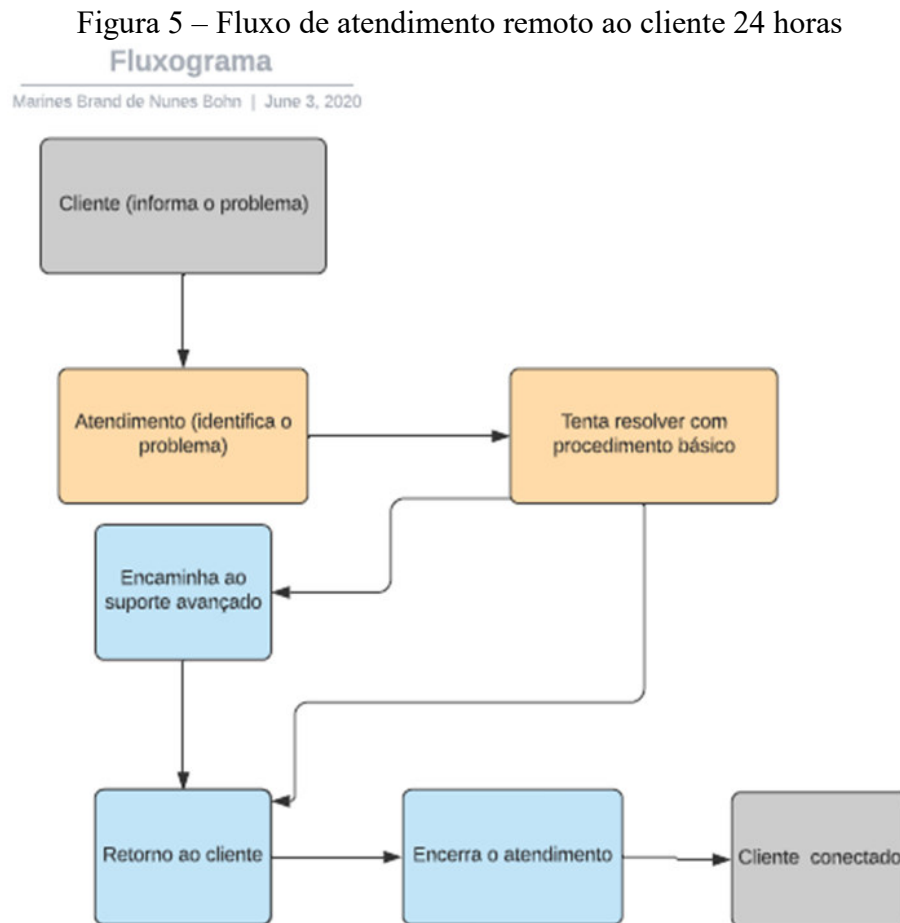
O espaço da loja é limitado até mesmo para o trabalho dos colaboradores, o administrador tem em mente o aumento do local, porém essa ação será realizada em médio prazo. A Figura 4 apresenta a fachada da loja.

Figura 4 – Loja da empresa Majob Link Internet



Fonte: Foto tirada pela autora (2020).

A empresa tem atendimento diferenciado de 24 horas ao cliente por meio de mensagens instantâneas, mas a loja física possui horário comercial e com estacionamento público em frente à loja. Por meio de atendimento remoto, a empresa dá suporte ao cliente quando existe algum problema na rede de internet, na Figura 5 abaixo, está representado o fluxograma de atendimento ao cliente.



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Na Figura 5, o foco principal é o cliente. O atendimento faz uma triagem do problema que o cliente está enfrentando, se conseguir resolver, já retorna e deixa o cliente conectado na rede. Mas, se não conseguir resolver, repassa o problema aos técnicos (suporte avançado) para resolução.

### 6.3 INFORMAÇÕES AO CONSUMIDOR

Está no código de defesa do consumidor que o mesmo tem o direito de informações sobre o produto ou serviço contratado bem como os riscos que apresentam. Ou seja, o direito

básico de informação complementa a ferramenta de equilíbrio entre as partes envolvidas de consumo, que possibilitam ao cliente a escolha consciente dos produtos ou serviços que estão disponíveis no mercado (ALVARES, 2015).

Existem também as informações que os clientes buscam sobre os serviços oferecidos pelas empresas. Quando identificado pelo consumidor uma real necessidade, o mesmo busca através de experiências, fontes pessoais, comerciais e públicas. Mas as experiências e as fontes públicas são as principais motivações de informações para procura. Logo, por meio dessas informações o cliente busca conhecer as alternativas, fornecimentos e características dos serviços. Em geral, os clientes baseiam-se nos preços e fontes públicas (redes sociais, site, infraestrutura e anúncios) para identificar a qualidade do serviço (CORRÊA; GIANESI, 2019).

Por ser uma empresa de pequeno porte que busca a expansão, a empresa Majob Link Internet apresenta aos seus consumidores os riscos que podem existir ao contratar um serviço de internet, como exemplo, caso ocorra um temporal a empresa repassa aos clientes por meio de mensagens os cuidados que devem ter e incentivam os clientes para que desliguem os aparelhos gerando confiança na empresa. Quanto as fontes de informações, como já mencionado em tópicos anteriores, a principal motivação dos consumidores em relação ao serviço da empresa está na comunicação boca a boca, mas a empresa possui redes sociais que mensalmente divulgam as ações da empresa e motivam os potenciais clientes pela busca dos serviços.

#### 6.4 GARANTIA, ASSISTÊNCIA TÉCNICA E GERÊNCIA DE RECLAMAÇÕES

Um serviço realizado com qualidade é o resultado da comparação entre a expectativa e a percepção que o consumidor tem do serviço prestado. Segundo Corrêa e Giansesi (2019, p. 97), “a percepção que o cliente tem do serviço prestado é formada por dois fatores principais: a prestação do serviço e a comunicação transmitida ao cliente, durante ou após o processo”.

Segundo Bueno (2018), os provedores de internet devem criar um setor de relacionamento dentro de suas empresas, ou seja, o atendimento nesse setor seria somente os clientes para suporte técnico e reclamações. O autor vê como uma grande oportunidade quando ocorre uma reclamação que a internet está lenta pra oferecer um serviço ou um pacote com capacidade melhor para experiências de seus clientes. Por isso, que no setor de relacionamento o foco é aproveitar essas oportunidades.



Diante desse contexto, a equipe da empresa precisa ter um conhecimento técnico abrangente para aproveitar as oportunidades e transmitir o mesmo aos clientes, gerando confiança, ou seja, é uma forma de incentivar os colaboradores pela busca do conhecimento técnico. Para adquirir o sucesso nesse setor, a equipe deve estar ciente que o foco está em resolver um problema do cliente entregando uma solução.

Estabelecer um processo padrão que determina como proceder na instalação, manutenção, assistência e reclamações faz com que o desempenho da empresa seja cada vez mais eficaz, logo, a empresa Majob Link Internet, possui um padrão para exercer essas funções dentro da empresa. Porém, são os técnicos e o próprio administrador que desempenham essas funções. A empresa é enxuta, logo, não existe um setor específico que faça essas funções. Mas a empresa, dá total suporte ao cliente quando existe a necessidade de manutenção e quando existe a reclamação. Essa ação é o foco principal da empresa, o suporte da empresa tem como principal cobrança por parte da gestão a prioridade no atendimento, isso torna a empresa como diferencial na região.

A empresa por não possuir colaboradores específicos para desenvolver essas funções de reclamações principalmente à noite, às vezes, existem muitas pessoas envolvidas na mesma causa, ou a espera pelos demais colaboradores. Muitas vezes, até mesmo o administrador realiza essa função.

## 6.5 PONTOS FORTES E FRACOS

Na área de operações ou serviços da empresa Majob Link Internet, identifica-se após a análise desse setor alguns pontos fortes e fracos.

A seguir estão descritos os pontos fortes:

- a) informações públicas ativas em redes sociais, site e anúncios sobre os serviços da empresa;
- b) foco principal o cliente;
- c) atendimento 24 horas;
- d) suporte de reclamações ativo, porém, não existe colaborador específico para essa função;
- e) padrão estabelecido pela empresa para manutenção e instalação do serviço prestado;
- f) interação com cliente quanto aos riscos que podem ocorrer.

Em contrapartida, há também os pontos fracos:

- a) espaço físico reduzido para atendimento presencial caso ocorra espera por parte de clientes;
- b) espaço físico reduzido para colaboradores;
- c) não existe colaborador específico para atendimento ao cliente quando existe reclamações, principalmente no horário noturno.

Tendo em vista que o foco principal é o cliente em sua área de operações, a Mojob Link Internet, em contra partida, possui a falta de colaboradores específicos para atendimento noturno, o que pode causar reclamações e descontentamentos dos clientes.

## 7 ÁREA FINANCEIRA

A área financeira administra os recursos da empresa, faz todo o controle dos investimentos, riscos além de planejamentos financeiros com um foco principal: resultados. Todas as empresas para poder trabalhar no mercado precisam de dinheiro. O imóvel onde a empresa opera para suas instalações, pessoas para trabalhar e vender significa a necessidade de recursos financeiros para desenvolver seu trabalho. Nenhuma empresa opera sem nenhum capital inicial e nem pode funcionar sem algum capital de giro, para garantir suas operações diárias, o dinheiro é a alavanca do negócio (CHIAVENATO, 2014c).

Conforme apresentado, a área financeira de uma empresa é a parte administrativa mais importante de uma organização, por cuidar das finanças da empresa, gastos, vendas, crédito, controle de estoques, entre outros, torna ela como um dos fatores primordiais no sucesso da empresa.

Constantemente a empresa Majob Link Internet vem aprimorando sua área financeira. Inicialmente quando começou a operar no mercado, a mesma fazia seu controle financeiro por meio de um caderno que era descrito as entradas e saídas, com uma proposta de mudança na estratégia e cultura da empresa que não é simples de ser feita, mas com a colaboração de todas as partes e interesse da equipe, facilitou a obtenção do controle por meio de um editor de planilhas, que o colaborador responsável por essa parte da empresa faz mensalmente as anotações, controles orçamentários e financeiros.

### 7.1 ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA

De acordo com SEBRAE (2020), a gestão financeira é um conjunto de ações e procedimentos administrativos que fazem o planejamento, execução, análise e controle de todas as atividades financeiras, ou seja, obter o máximo de lucro com os serviços da empresa. Para uma gestão bem estruturada em uma empresa de pequeno porte é essencial a separação dos gastos financeiros particulares do dinheiro do pequeno negócio.

A estrutura financeira na empresa Majob Link Internet é formada pelo administrador e dois colaboradores que se separam da seguinte forma: área de pagamentos, cobranças e orçamentos e área administrativa de geração de boletos e outros trabalhos afins, o administrador controla essas áreas. Mas, boa parte da estrutura financeira é terceirizada por uma empresa de contabilidade que realiza os balanços patrimoniais, estrutura de faturamentos

entre outros serviços. Na empresa, os controles financeiros são realizados por meio de tabelas no editor de planilhas.

## 7.2 GESTÃO DE CAIXA

Administrar as entradas e saídas de recursos financeiros advindos de vendas, prestação de serviços, pagamentos de fornecedores, salários, tributos, despesas, entre outros, é essencial na gestão de caixa do dia a dia das empresas. O resultado correto do fluxo de caixa por unidade de negócios traz vantagens significativas na avaliação do desempenho empresarial, pois é possível avaliar o retorno sobre o investimento de forma adequada. O fluxo de caixa é uma ferramenta de suma importância para a análise de controle, isso porque, é possível não somente projetar as receitas financeiras da empresa, mas também a utilizar para decisões de investimentos futuros (ARAÚJO; TEIXEIRA; LICÓRIO, 2015).

Para Silva (2018), o grande aumento no nível de rotatividade do capital de giro aplicado em uma empresa é um fator decisivo para a manutenção do equilíbrio financeiro da operação. Na gestão de caixa é importante fazer um acompanhamento do ciclo operacional e financeiro da empresa, ou seja, o ciclo operacional vai desde a compra da matéria prima até o recebimento das vendas, já o ciclo financeiro representa o tempo do pagamento dos fornecedores e o recebimento de vendas. O autor supracitado defende que:

Um ciclo operacional adequado refletirá de maneira positiva o comportamento e o uso do capital de giro investido. A otimização dos prazos médios de permanência de estoques, contas a receber e contas a pagar deve ser um propósito permanente por parte do administrador financeiro (SILVA, 2018, p. 47).

Conforme conceitos e apontamentos dos autores supracitados entende-se que um dos principais indicadores de desempenho, na visão financeira de uma organização é o planejamento financeiro, pois é a partir desse planejamento que os gestores encontram parâmetros para projetar uma análise financeira eficaz, e nesse sentido, podem tomar decisões financeiras seguras nas empresas.

Olhando para essa análise a empresa Majob Link Internet faz seu controle de entradas e saídas mensalmente por meio de uma tabela que é realizada por um colaborador. No final do mês, após todos os pagamentos, o administrador faz sua análise para verificar o fluxo de caixa da empresa, como fechou, se existiu todos os pagamentos e é a partir dessa

análise que a empresa sabe como anda seu capital de giro e se a empresa está se pagando, ou seja, se existe retorno financeiro.

Alguns pontos que empresa precisa ter em mente é que, existe a necessidade de verificar o nível de inadimplência dos clientes antes do serviço ser oferecido, a empresa somente faz essa análise quando existe desconfiança. O caixa da empresa deve estar separado das contas pessoais do administrador. Como a empresa é pequena, muitas das contas pessoais saem do caixa da empresa.

### 7.3 CUSTO E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

De acordo com Wernke (2019), a determinação da formação do preço de venda dos produtos ou serviços é uma das questões principais para sobrevivência e crescimento das empresas no mercado, independente do porte ou área de atuação. Existem duas formas de fazer a precificação: formação do preço de venda, a empresa estipula um preço de venda orientativo aplicando uma taxa de marcação sobre o custo do produto, ou analisa os preços de venda praticados pela concorrência.

Em síntese, o autor supracitado complementa que, a grande maioria das empresas formam o preço de seus produtos de acordo com o preço de venda praticado no mercado, ou seja, identifica a rentabilidade obtida com os preços já aceitos pelo mercado consumidor, para depois decidir se esses preços serão aplicados na empresa ou sofrerão alterações. Geralmente essas alterações são compostas por descontos para se tornar o diferencial no mercado. O preço de venda está cada vez mais influenciado por fatores de mercados e menos por fatores internos da empresa.

Concomitante a empresa Majob Link Internet tem a formação do preço de venda de seus serviços por meio da análise do mercado dos concorrentes. A empresa se baseia nos preços já aplicados no mercado. Mas, avalia também os fatores internos quanto aos custos propriamente gastos e reverte isso no serviço. Porém, tenta ficar o mais próximo possível da concorrência.

### 7.4 CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS

A contabilidade em uma empresa é uma ferramenta importante para ajudar o empresário na administração do seu negócio, sendo sua principal função produzir informações úteis ao embasamento de suas decisões, em especial os indicadores financeiros. No cenário da

contabilidade moderna, a mesma não se volta para o dono, mas para empresa, empresas estas em rápido nível de crescimento, tornando-se empresas de porte, num crescimento tecnológico de mercado, de qualidade muito grande numa realidade de relativa instabilidade de preços e mercado (MARION, 2018).

Em empresas pequenas é comum a contratação de um escritório contábil para realizar as tarefas de contabilidade. Na empresa Majob Link Internet a parte contábil é realizada por terceiros, essa contratação de serviços contábeis acaba ocorrendo para tarefas pontuais. Nesse cenário, para a empresa, ter um contador como funcionário pode gerar gastos desnecessários ao negócio.

## 7.5 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS EMPRESA

De acordo com Silva e Alves (2018), a abertura de uma empresa depende da aplicação de capital. Entretanto, diversas são as origens do capital utilizado. A procedência de um capital permite a sua classificação em dois grandes grupos: próprio e de terceiros. E quando a empresa deseja aumentar seus negócios também depende de capital para expansão adquirindo a maximização dos lucros. Logo, os resultados de um empreendimento de sucesso estão atrelados aos investimentos bem-sucedidos, feitos ao longo da jornada da empresa. Os autores acrescentam que:

Para que a empresa tenha um crescimento sustentável, é necessário que ela conheça as diferentes formas de buscar recursos. Atualmente, existem diversas alternativas para a captação de recursos no mercado. Portanto, é necessário que haja uma criteriosa seleção, que deverá estar alinhada aos objetivos estratégicos da empresa (SILVA; ALVES, 2018, p. 59).

Na contextualização dos autores supracitados, a empresa estudada tem a sua estrutura de capital composta por capital próprio e por capital de terceiros. Em determinado período, os negócios não estavam indo muito bem e a empresa obteve alguns empréstimos para conseguir se manter no mercado, logo, a empresa ainda está pagando os mesmos, porém, seu nível de endividamento é baixo, pois todos os recursos adquiridos foram usados para investimentos e expansões dos negócios. A empresa possui linha de crédito o que facilita para expandir seus negócios.

## 7.6 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Ao analisar a estrutura financeira da empresa estudada, identifica-se alguns pontos fortes e fracos. Os pontos fortes são destacados a seguir:

- a) registros apurados, saldo em caixa, despesas fixas e financeiras, etc.;
- b) cálculo adequado dos preços de vendas, ou seja, análise o mercado, porém, reflete o custo adicionais no serviço;
- c) contratação de um escritório contábil par serviços financeiros, logo, existe a visão que ter um contador como funcionário pode gerar gastos desnecessários;
- d) a empresa possui linha de crédito o que facilita para expandir seus negócios.

Os pontos fracos são os seguintes:

- a) retirada de recursos para aplicação em outras áreas (contas pessoais);
- b) falta de análise de risco de crédito.

Administração financeira é vital para a permanência das empresas. Controlar as finanças se torna fundamental e diferencial no mercado. Sendo assim, a empresa Majob Link Internet, possui mecanismos de controle do fluxo de caixa, linha de crédito para expansão e investimentos. Porém, por ser uma empresa de pequeno porte, onde o gestor é o próprio dona da empresa, utiliza o caixa da empresa para pagamentos pessoais. Logo, isso prejudica a parte financeira e as divisões de prestações de contas da mesma.





## 8 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Recursos humanos em uma empresa é a área responsável por toda a gestão de pessoas, incluindo os processos seletivos, treinamento e desenvolvimento, selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo para trabalhar. Tem suma importância com objetivos definidos, fazendo com que cada pessoa entenda o seu papel e a contribuição que ela possui dentro das organizações. A área de gestão de pessoas se torna indispensável nas organizações, pois é essencial que os colaboradores entendam que fazem parte da empresa, que são eles que geram os resultados e fazem com que a empresa alcance resultados. O resultado de uma empresa depende muito mais do desempenho das pessoas do que de seus manuais ou estruturas organizacionais, todavia, os administradores precisam entender que colaboradores bem selecionados e treinados e que trabalhem com equipes tem um valor inestimável (LACOMBE, 2012).

### 8.1 MODELO DE GESTÃO

O papel da gestão dentro das empresas está focado nos resultados realizados por sua equipe no âmbito empresarial. Esses profissionais são responsáveis pelo bem estar e rendimento do seu grupo, através da sua capacidade de gerencia-los e entende-los. O gestor é o indivíduo cujo papel fundamental é o de planejar, organizar, liderar e controlar os recursos organizacionais com o intuito de atingir objetivos. É importante destacar que os objetivos das empresas devem ser decididos conjuntamente pelo superior e seus colaboradores, ou seja, não basta dar aos subordinados apenas a sensação de estar participando, é preciso que realmente participem para alcançar os resultados (OLIVEIRA, 2018).

A forma como é gerida uma empresa faz toda a diferença nos resultados e metas estipulados, principalmente se tratando de empresas enxutas. Os gestores precisam ter em mente que as empresas cada vez mais precisam de pessoas capazes de conduzir e gerenciar o negócio, a fim de trazer resultados positivos para empresas. Na empresa Majob Link Internet, o modelo de gestão por parte do administrador é identificado como gestão por resultados, pois as metas da empresa estão definidas, a tomada de decisão é realizada por todos, todos os colaboradores participam dando sua opinião em determinadas situações, porém, nesse contexto, a responsabilidade é de todos para alcançar ou não os resultados. Por ser uma empresa de pequeno porte, todos os setores da mesma trabalham de forma integrada.

## 8.2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima e a cultura organizacional é o espelho da realidade de uma empresa e influencia diretamente na produtividade e nos serviços oferecidos. A satisfação, motivação, relacionamento com o gestor e com colaboradores, modelo de gestão, são pontos essenciais para uma empresa alcançar o sucesso. Os colaboradores são fundamentais na organização empresarial, logo, o conjunto dos vários sentimentos vividos pelos colaboradores e suas consequências no ambiente de trabalho, compõe o que denominamos clima organizacional (SEBRAE, 2017a).

Um ambiente positivo ajuda a extrair o melhor de cada profissional, que irá trazer bons resultados para a empresa. A empresa Majob Link Internet, está em uma fase de crescimento dos negócios, e existe certa sobrecarga sobre os colaboradores. A pressão para atender toda a demanda acaba afetando o ambiente empresarial. Pressão sobre o administrador que reflete diretamente nos colaboradores. As empresas precisam estar muito bem preparadas para lidar com esse tipo de pressão, pois se não for controlado, acaba afetando toda a equipe de trabalho.

## 8.3 REMUNERAÇÃO

Os colaboradores em uma organização trabalham em função de expectativas e resultados. Eles estão dispostos a se dedicar ao trabalho e às metas da empresa desde que isso traga algum retorno significativo. Em síntese o engajamento dos colaboradores se dá a partir do momento que são recompensados por isso (CHIAVENATO, 2014a).

Conforme o autor supracitado, para estabelecer o salário de um colaborador é necessário pesquisar o mercado, manter uma coerência com a remuneração dos outros funcionários da empresa e ver o quanto pesam os benefícios. A empresa Majob Link define os salários de seus colaboradores de acordo com o salário do mercado para funções que a empresa busca ou tem.

## 8.4 RECRUTAMENTO, SELEÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Segundo Chiavenato (2014a, p. 93), recrutamento e seleção têm como sentido, respectivamente:

As pessoas e as organizações não nasceram ligadas ou juntas. As organizações escolhem as pessoas que desejam como funcionários, e as pessoas escolhem as organizações nas quais pretendem trabalhar e aplicar seus esforços e competências. Trata-se de uma escolha recíproca que depende de inúmeros fatores e circunstâncias.

O papel de recrutamento é divulgar no mercado a oportunidade que a empresa propõe e qual é o perfil de colaborador que a empresa necessita naquele determinado momento ou cargo. Os esforços de formação e requalificação profissional tornam-se fundamentais no mercado de trabalho, as empresas cada vez mais precisam de pessoas qualificadas para atender a demanda das empresas (CHIAVENATO, 2014a).

De acordo com Chiavenato (2014a), as empresas estão sempre agregando novos colaboradores em seus quadros, seja para substituir os que se desligam, seja para ampliar o quadro de colaboradores em épocas de crescimento e expansão da empresa. A seleção de pessoas faz parte do processo de agregar pessoas e funciona logo após o recrutamento.

Na fase em que a empresa Majob Link Internet se encontra, em época de expansão de negócios, constantemente está agregando pessoas no seu quadro de colaboradores, mas temporariamente, pois após essa fase, não terá a necessidade das contratações se tornarem fixas.

Os profissionais que trabalham em provedores de internet precisam ter habilidades e conhecimentos técnicos diferenciados de outras áreas de atuação. Esse tipo de profissional, precisa ter atitude diante de várias situações. Na empresa, o recrutamento e seleção de colaboradores é realizado pelo administrador, que ao escolher um futuro colaborador leva em consideração a capacidade de atitude, disponibilidade de horário, agilidade, conhecimento técnico e autonomia para resolução de problemas. É muito difícil de encontrar profissionais com essas características no mercado, e se encontrado, o custo do mesmo é muito alto para empresa. Logo, a empresa procura atender pelo menos o principal requisito que busca: a disponibilidade de horários. As demais características a empresa molda conforme suas necessidades no ambiente e funções exigidas no trabalho. Já o treinamento dos colaboradores é realizado pelo próprio administrador e pelos demais colaboradores da empresa.

A empresa também disponibiliza conforme a necessidade, cursos para o suporte técnico presencial e também online. Mas a empresa, tem uma grande dificuldade de encontrar pessoas engajadas para as metas da empresa: obter lucro e atender com excelência os clientes.

### 8.4.1 Rotatividade de pessoal

Para Chiavenato (2014a), a rotatividade dentro de uma empresa, é o resultado da entrada de colaboradores e a saída de outros. Existem vários motivos internos e externos que influenciam no índice de rotatividade nas empresas. Quando externo, pode ser a oferta e procura no mercado, oportunidades entre outros. Quando interno, salários influenciam, estilo de gestão, condições físicas e psicológicas, desenho dos cargos, ou seja, a estrutura organizacional geralmente influencia nessa questão. Logo, os desligamentos custam caro às empresas, pois existe todo custo do recrutamento, treinamento e desligamento (pagamentos salários, benefícios, cargo vago até a substituição, entre outros). Contudo, elevados absenteísmos e rotatividade requerem trabalhadores extras, o que eleva os custos do serviço.

A empresa Majob Link Internet vem enfrentando algumas situações difíceis para obter a retenção de talentos devido ao número de rotatividade no suporte técnico da empresa. Esse dado evidencia que a rotatividade é bastante cara para a empresa, tanto em termos de dinheiro quanto em relação à experiência que se perde nesse processo, alterações na cultura organizacional e prejuízos na prestação de serviço. Foi realizado o cálculo de rotatividade onde avalia o número de funcionários contratos mais os demitidos divididos pelo total da empresa no ano anterior. Esse cálculo apresentou no primeiro semestre do ano de 2020 uma rotatividade de 50% na empresa, ou seja, demitiu a metade de colaboradores e contratou a mesma quantidade de demitidos.

Com essa situação, o administrador que possui outro trabalho fora de sua empresa, acaba tendo que estar mais presente na empresa, e centralizando mais as funções nele mesmo. O que na visão dele, não seria o ideal. A rotatividade na empresa acontece na mesma função, logo, diversos profissionais passam pelo mesmo cargo sem que haja um progresso significativo para a empresa.

## 8.5 SEGURANÇA, MEDICINA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Um ambiente de trabalho agradável aumenta o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade e execução dos serviços das empresas, também ajuda a reduzir acidentes, doenças e rotatividade. Fazer do ambiente de trabalho agradável para se trabalhar tornou-se uma verdadeira necessidade das empresas bem sucedidas, pois os colaboradores passam mais tempo nas empresas do que propriamente em suas casas. A saúde ocupacional está ligada a assistência médica preventiva, exames periódicos, exame demissional e

admissional. Com isso, a legislação atribui responsabilidades às empresas, trabalhadores e entidades do governo. Ela aborda conceitos básicos de higiene, organização, segurança e conforto que devem estar presentes em qualquer local de trabalho. O objetivo da medicina e segurança do trabalho é prevenir acidentes e doenças relacionados à atividade realizada (CHIAVENATO, 2014a).

Respeitar e cuidar das pessoas, preocupar-se com elas, são ações empreendidas pelas organizações para melhoria das condições de trabalho e do ambiente que estão inseridas. Estas ações não se restringem apenas ao local de trabalho, mas todos os lugares que possam afetar na qualidade de trabalho do indivíduo. As empresas no seu dia a dia precisam de ações que promovam qualidade de vida aos colaboradores. Manter bons profissionais na empresa exige muito mais do que remuneração, o colaborador precisa estar feliz (SEBRAE, 2015).

Concomitante a empresa Majob Link Internet tenta ao máximo deixar o ambiente de trabalho o melhor possível, faz confraternização na empresa a fim de promover a interação e descontração entre as equipes. Possui um ambiente descontraído, mas nos momentos de seriedade a empresa estima por isso.

No atual cenário, a empresa encontra-se sob pressão, o que torna o ambiente sobrecarregado, cobrança e carga de trabalho aumentada. Nesse momento a empresa preza pela segurança dos colaboradores. Como estão estendendo os horários de trabalho, e existe a sobrecarga nos colaboradores, essa cenário afeta diretamente no rendimento dos mesmos. A empresa possui dificuldade em separar horário de trabalho com horário de descanso dos colaboradores, como a empresa é de pequeno porte, muitas vezes, o administrador repassa informações ou serviços fora do expediente.

A empresa exige que os funcionários usem os Equipamentos de Segurança Individual (EPIs) e Equipamentos de Segurança Coletiva (EPCs) para desenvolver atividades de riscos. A mesma disponibiliza todos esses equipamentos. A empresa possui os programas Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e colaborador com certificação nas normas regulamentadoras emitidas pelo Ministério do Trabalho NR10 (segurança e a saúde dos trabalhadores que interagem nas instalações e serviços com eletricidade) e NR35 (proteção para o trabalho em altura) conforme exigidas pela lei.

## 8.6 GESTÃO DE DESEMPENHO E COMUNICAÇÃO INTERNA

A avaliação do desempenho é um processo de *feedback* ao colaborador e reduz a sua incerteza ao proporcionar o resultado a respeito do seu desempenho no trabalho. A mesma

busca acordo na medida em que proporciona a troca de ideias e concordância de conceitos entre colaborador e seu gestor. A avaliação de desempenho deve mostrar ao colaborador o que as pessoas pensam a respeito do seu trabalho e a contribuição a empresa, ao cliente e as pessoas envolvidas. A gestão de desempenho é uma ferramenta para medir e melhorar os resultados da empresa por meio da atuação de seus colaboradores. O objetivo é desenvolver as competências e habilidades dos profissionais, implementar melhorias nos processos e, assim, alcançar os objetivos da empresa (CHIAVENATO, 2014a).

Constantemente a empresa Majob Link Internet faz a retroação do desempenho de seus colaboradores e busca sempre dar um retorno da atuação dos mesmos no dia a dia da empresa. Não existe um período para isso, porém, sempre que identifica a necessidade de dar um *feedback* o administrador repassa aos seus colaboradores. Quanto a comunicação interna da empresa, sempre que existe mudanças a empresa repassa aos colaboradores. O administrador procura repassar aos seus colaboradores as ações e os resultados que a empresa obteve em determinados períodos, afim também, de motivá-los no trabalho através de resultados.

## 8.7 PONTOS FORTES E FRACOS

A área de recursos humanos na empresa estudada de provedor de internet, possui um desafio muito grande em relação a essa área. O administrador acredita que diversos pontos precisam de uma atenção especial principalmente quando relacionado a rotatividade de colaboradores. Após levantando algumas situações que a empresa apresenta, verificam-se pontos fortes e fracos.

A seguir, estão destacados alguns pontos fortes:

- a) constantemente a empresa dá feedback aos colaboradores;
- b) preza por um ambiente saudável;
- c) aplica a medicina do trabalho conforme a lei;
- d) possui certificação nas normas emitidas pelo Ministério do Trabalho (NR10 e NR35);
- e) exige e disponibiliza equipamentos de proteção para trabalhos de riscos;
- f) treinamentos aos colaboradores, oferece capacitação;
- g) divulgação da comunicação interna, sempre repassa aos colaboradores mudanças ou melhorias e retornos dos clientes;
- h) salários oferecidos conforme o mercado.

Mas, possui os seguintes pontos fracos a considerar:

- a) alta rotatividade o que implica em retrabalhos internos e custos para empresa, ou seja, no primeiro semestre do ano de 2020, houve rotatividade de 50% dos colaboradores;
- b) ambiente sob pressão e cobranças em momentos de expansão, o que pode gerar desmotivação;
- c) aumento da carga horária de serviço no atual cenário, colaboradores sobrecarregados;
- d) repassa serviços aos colaboradores fora do horário de trabalho, gerando sobrecarga aos mesmos;
- e) dificuldade de encontrar no mercado colaboradores engajados nas metas da empresa;
- f) dificuldade de encontrar profissionais preparados para funções que a empresa busca (técnicos).

Tais observações encontradas nos pontos fracos ao fazer o levantamento dos dados na área de gestão de pessoas, são significativos e requerem uma visão mais aprofundada. Em síntese, é necessário analisar todo o processo da empresa e de que modo os pontos fracos relacionados a gestão de pessoas podem prejudicar o crescimento dos negócios.





## 9 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA

A análise da situação atual da empresa Majob Link Internet tem como objetivo avaliar os recursos disponíveis internamente na empresa, sendo eles financeiros, humanos, administrativos, operacionais e materiais, além das possibilidades disponíveis no mercado. A autora do presente estudo, através da análise da Matriz SWOT irá fazer o cruzamento dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças dos setores da empresa já identificados ao longo do estudo.

Essa ação se faz necessária pois é muito importante ter um olhar geral, ou seja, ter um olhar sistêmico, visualizando de forma clara e objetiva o que cada setor faz, ajudando na construção de melhorias na prestação de serviço da empresa. Todavia, é possível por meio dessa análise da visão do todo, identificar em que setor a empresa precisa ter uma atenção especial e propor melhorias necessárias.

Abaixo estão relacionados os pontos fortes e fraco.

Começamos pelos pontos fortes:

- a) constantemente a empresa dá feedback aos colaboradores;
- b) a empresa preza por um ambiente saudável;
- c) aplica a medicina do trabalho conforme a lei;
- d) possui funcionário com certificação nas normas emitidas pelo Ministério do Trabalho (NR10 e NR35);
- e) exige e disponibiliza equipamentos de proteção para trabalhos de riscos;
- f) treinamentos aos colaboradores, oferece capacitação;
- g) divulgação da comunicação interna, sempre repassa aos colaboradores mudanças ou melhorias e retornos dos clientes;
- h) salários oferecidos conforme o mercado;
- i) registros apurados, saldo em caixa, despesas fixas e financeiras, etc.;
- j) cálculo adequado dos preços de vendas, ou seja, análise o mercado, porém, reflete o custo adicionais no serviço;
- k) contratação de um escritório contábil par serviços financeiros, logo, existe a visão que ter um contador como funcionário pode gerar gastos desnecessários;
- l) a empresa possui linha de crédito o que facilita para expandir seus negócios;
- m) informações públicas ativas em redes sociais, site e anúncios sobre os serviços da empresa;
- n) foco principal o cliente;

- o) atendimento 24 horas;
- p) suporte de reclamações ativo, porém, não existe colaborador específico para essa função;
- q) padrão estabelecido pela empresa para manutenção e instalação do serviço prestado;
- r) interação com cliente quanto aos riscos que podem ocorrer;
- s) a empresa nunca deixou de atender clientes por falta de material em estoque;
- t) a empresa reflete a economia de aquisição de equipamentos ao negociar com fornecedor no serviço prestado aos clientes;
- u) política de relacionamento e fidelização ativa na empresa, o cliente é o foco principal. Como a empresa é de porte pequeno, ela possui limitações em comparação à concorrência, logo, ela prioriza o atendimento personalizado e humanizado;
- v) critérios de definição de preços presentes, com base na concorrência;
- w) comunicação adequada com clientes, possui canais de comunicação ativos;
- x) acompanhamento pós-venda;
- y) metas e objetivos definidos pela empresa – a empresa sabe onde quer chegar, quais são as metas para curto, médio e longo prazo;
- z) potencial da empresa – a empresa possui dedicação ao seu trabalho, preza em primeiro lugar ao cliente, tem empenho, vontade de crescer no ambiente de negócios, busca por tecnologias e sabe se colocar no lugar dos *stakeholders* (clientes, fornecedores, funcionários, etc.);
- aa) perfil do administrador – características de liderança, é empreendedor, busca crescer no ramo de atuação da empresa (ambiçãõ), ou seja, as características de liderança estão presentes na empresa;
- bb) empresa dentro das normas da legislação do segmento onde atua;
- cc) capacidade de expansão dos negócios, procura por parte dos clientes;
- dd) acompanhamento pós-venda.

Os pontos fracos são os seguintes:

- a) alta rotatividade o que implica em retrabalhos internos e custos para empresa, ou seja, no primeiro semestre do ano de 2020, houve rotatividade de 50% dos colaboradores;
- b) ambiente sob pressão e cobranças em momentos de expansão, o que pode gerar desmotivação;

- c) aumento da carga horária de serviço no atual cenário, colaboradores sobrecarregados;
- d) repassa serviços aos colaboradores fora do horário de trabalho, gerando sobrecarga aos mesmos;
- e) dificuldade de encontrar no mercado colaboradores engajados nas metas da empresa;
- f) dificuldade de encontrar profissionais preparados para funções que a empresa busca (técnicos);
- g) retirada de recursos para aplicação em outras áreas (contas pessoais);
- h) falta de análise de risco de crédito;
- i) espaço físico reduzido para atendimento presencial caso ocorra espera por parte de clientes;
- j) espaço físico reduzido para colaboradores;
- k) não existe colaborador específico para atendimento ao cliente quando existe reclamações, principalmente no horário noturno;
- l) a empresa compra materiais e equipamentos de fornecedores que fazem importações de empresas primárias, o que implicada em custo mais elevado na aquisição dos mesmos com esses fornecedores;
- m) a empresa não possui estoque para eventuais eventos naturais, ou seja, caso ocorra algo em grande escala, a empresa não conseguirá atender a demanda de seus clientes;
- n) falta de um sistema específico que faça o controle da baixa dos equipamentos e materiais para uso das instalações;
- o) falta de vendedor específico para vendas dos serviços da empresa;
- p) administração de tempo falha, a empresa tem potencial para atender mais clientes com resposta rápida, porém pelo número enxuto de colaboradores a empresa não consegue realizar administração de tempo;
- q) análise de mercado abrangente, que atender todos, porém no momento não possui capacidade produtiva;
- r) falta de planejamento estratégico formal;
- s) falta de conhecimento técnico da equipe;
- t) falta de organograma formal – divisão de departamentos da empresa não está clara, todos os funcionários fazem de tudo um pouco;
- u) capacidade produtiva limitada;

- v) perante ao mercado que a empresa está inserida, ela é considerada mais limitada na questão de competitividade com suas concorrentes;
- w) a empresa tem capacidade de expansão, porém devido ao grande crescimento que há no mercado, a empresa precisa de capital de terceiros para atender toda essa demanda.

As oportunidades e ameaças do ambiente externo que a empresa está inserida, são definidas pela autora juntamente com o sócio administrador da empresa estudada, respectivamente:

As ameaças encontradas:

- a) inadimplência;
- b) concorrência;
- c) mão de obra disponível;
- d) excesso de clientes podem levar a uma quebra na qualidade de prestações de serviços;
- e) problemas técnicos.

A ameaça de inadimplência definida foi constituída a partir dos riscos que a empresa pode ocorrer do não pagamento das mensalidades dos planos oferecidos pelo serviço, e que a mesma não tem como controlar.

A concorrência se torna uma ameaça no momento que a empresa não consegue atender às necessidades dos clientes e não consegue alcançar as expectativas. Em meio a grande expansão do uso da internet, as empresas que possuem portes maiores, tem uma certa vantagem sobre os pequenos provedores de internet em relação aos preços de venda, o que implica da possibilidade da substituição de provedor.

A maior dificuldade que a empresa apresenta no atual cenário é a falta de mão de obra disponível no mercado. A empresa possui horário de serviço diferenciado, o que dificulta encontrar profissionais para essa disposição, qualificados e engajados nas metas da empresa.

Querer atender todo mundo, e não ter servidor de qualidade e mão de obra disponível para dar suporte, acaba gerando uma quebra na qualidade do serviço. Por isso, é importante primeiro estruturar a empresa na questão profissional, ter profissionais engajados nas metas e objetivos da empresa, ter mais servidores de qualidade para atender toda a demanda, para depois adquirir mais clientes. A empresa contrata servidores para adquirir o sinal da internet, logo, se por algum motivo o servidor falhar e existir problemas técnicos, toda a rede de clientes será afetada.

As oportunidades encontradas são as seguintes:

- a) atual cenário (apoio do governo para pequenas empresas);
- b) mercado consumidor em potencial;
- c) conscientização quanto ao planejamento estratégico;
- d) expansão de negócios;
- e) adquirir mais servidores e de mais qualidade;
- f) captar clientes insatisfeito com seu provedor atual.

No atual cenário de crise em meio a pandemia, o governo com iniciativa de apoio ao enfrentamento dos efeitos econômicos, está oferecendo crédito rápido e flexível para empresas de pequenos portes para se manter no mercado (SEBRAE, 2020). Com isso, existe a possibilidade de aproveitar os benefícios para expansão dos negócios e adquirir mais clientes, pois, a Majob Link Internet não foi afetada pela crise, mas sim, houve expansão e aumento da procura pelo seu serviço.

Nesse mesmo sentido, o mercado de provedores de internet vem crescendo, devido ao número de pessoas conectadas, muitas trabalhando em casa, e é através dessa oportunidade, que pequenos provedores como a Majob Link Internet pode captar mais clientes insatisfeitos com o serviço oferecido pelo seu provedor atual, por meio de serviços diferenciados e buscar a expansão para atender localidades onde empresas maiores não tem acesso.

Por fim, não basta expandir para captar mais clientes se não existe planejamento estratégico na empresa. Se um cenário começa a se desenhar no mercado que vá de contra a um determinado objetivo da empresa, todas as oportunidades e pontos fortes não terão sentido algum. Por isso, consolidar a empresa no mercado, com seus objetivos, princípios e valores se faz necessário no mercado competitivo.

## 9.1 MATRIZ SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta que depois de verificado o ambiente interno e externo da empresa, possibilita um diagnóstico dos cenários que serve de parâmetro para o planejamento estratégico da empresa e sua respectiva gestão. Tem como objetivo identificar pontos fortes e fracos em cada área da empresa, e as oportunidades e ameaças do ambiente externo e variáveis incontroláveis ambientais. Os pontos encontrados na matriz são identificados a partir da pesquisa sistêmica interna e externa, de forma que os dados e as

informações não gerem interpretações equívocas por parte da empresa. Trata-se de uma metodologia estratégica no âmbito empresarial (KUAZAQUI, 2016).

Bes e Capaverde (2019), complementam que, a matriz SWOT é uma ferramenta que pode ser utilizada em cenários diversos. Ela proporciona uma análise dos ambientes organizacionais para ajudar os gestores no direcionamento estratégico, mostrando assim, os passos para o alcance dos objetivos da empresa.

Para realização da matriz SWOT é necessário verificar alguns pontos, é quando bem aplicada trará benefícios para empresas, conforme o autor:

A análise SWOT quando bem aplicada no diagnóstico de pontos específicos e na projeção de cenários, é muito eficaz para que a organização possa desenvolver suas capacidades, otimizando seus pontos fortes, e tentar minimizar aquilo que percebe como ponto fraco (CAMPOS, 2016, p. 113).

Na Figura 6 e na Figura 7, a autora do presente diagnóstico, relacionou os pontos fracos, fortes, ou seja, o primeiro cruzamento realizado foi das forças e fraquezas da empresa identificadas na Matriz SWOT.

Ao realizar a análise da Matriz SWOT, foi possível visualizar os pontos críticos da empresa.

As fraquezas estão destacadas abaixo:

- a) alta rotatividade;
- b) ambiente sob pressão em momentos de expansão;
- c) repassa serviços aos colaboradores fora do horário de trabalho;
- d) dificuldade de encontrar colaboradores engajados;
- e) dificuldade de encontrar profissionais preparados para funções;
- f) falta de conhecimento técnico da equipe;
- g) capacidade produtiva limitada;
- h) não possui estoque para eventuais eventos naturais;
- i) análise de mercado abrangente.

As fraquezas identificadas mais críticas na análise SWOT, potencializam questões que afetam diretamente o rendimento da empresa e seu crescimento. Tais pontos remetem a área de materiais, administrativa, comercial e gestão de pessoas. Todas as fraquezas estão interligadas e afetam o ambiente interno, como também aumenta a cobrança da empresa, pois existe muito trabalho, mas a falta de colaboradores e a rotatividade tornam a empresa vulnerável perante o mercado competitivo.







- a) foco principal o cliente;
- b) atendimento 24 horas;
- c) capacidade de expansão dos negócios;
- d) a empresa possui dedicação ao seu trabalho;
- e) pós-venda.

Diante disso, as forças que ficam em evidencia remetem as áreas de operações e comercial da empresa Majob Link Internet.

## 9.2 MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO

Após análise das fraquezas e forças da empresa Majob Link Internet, a autora confrontou pela matriz de priorização as forças e fraquezas, forças e oportunidades e as forças e ameaças identificadas ao longo do estudo, priorizando o que é de maior relevância para empresa. Essa análise se faz necessária para se ter uma apuração mais clara para proposta de melhoria.

A Matriz de priorização é uma ferramenta de gestão e de planejamento estratégico das empresas, que permite estabelecer quais são responsabilidades, ou forças e fraquezas que devem ser cumpridas primeiramente. A avaliação ocorre com base em critérios claros e definidos, forma efetiva de colocar seus esforços nas iniciativas certas. É importante que se estabeleça um determinado foco e cada uma das alternativas é confrontada com as demais, quantificando assim, as decisões com classificações numéricas (MEIRELES, 2001).

Para Justo (2019), o maior benefício de usar uma matriz de priorização é a obtenção de acelerar os resultados, com o intuito de dar iniciativas certas de maior relevância à organização. Logo, quando se tem uma lista de priorização, a dedicação nos pontos que a empresa precisa trabalhar terá foco total.

Para realizar a matriz de priorização foi necessário primeiro definir o foco principal, pois é através do foco que se estabelece a priorização. Em seguida, definir o que se pretende comparar. Na empresa estudada será confrontado as forças com as fraquezas, forças e oportunidades e por fim, forças e as ameaças. Os pesos são definidos a partir do entendimento de que cada força tem relação com tal fraqueza, oportunidade ou ameaça, sendo que os valores atribuídos foram de 0, 3, 6 e 9, de acordo com a relevância de compensar, potencializar ou neutralizar os pontos citados.

Na Figura 8, matriz de priorização que foi confrontado as forças com as fraquezas da empresa Majob Link Internet a fim de compensá-las, respectivamente.

Figura 8 – Matriz de priorização Forças x Fraquezas

FORÇAS	Fraquezas																						
	RESOS	Alta rotatividade	Ambiente sob pressão e cobranças em momentos de expansão	Aumento da carga horária, colaboradores sobrecarregados	Repassa serviços aos colaboradores fora do horário de trabalho	Dificuldade de encontrar no mercado colaboradores engajados	Dificuldade de encontrar profissionais preparados para funções	Retirada de recursos para aplicação em outras áreas	Falta de análise de risco de crédito	Espaço físico reduzido para atendimento presencial	Espaço físico reduzido para colaboradores	Não existe colaborador específico para atendimento ao cliente	A empresa compra materiais e equipamentos de fornecedores que fazem importações	A empresa não possui estoque para eventuais eventos naturais	Falta de um sistema específico que faça o controle de equipamentos e materiais	Falta de vendedor específico para vendas dos serviços da empresa	Administração de tempo falha	Análise de mercado abrangente	Falta de planejamento estratégico formal	Falta de conhecimento técnico da equipe	Falta de organograma formal	Capacidade produtiva limitada	Perante ao mercado que a empresa está inserida, ela é considerada mais limitada
A empresa preza por um ambiente saudável	2	6	6	6	6	3	3	0	0	3	6	3	0	0	3	3	3	6	3	6	9	6	6
Constantemente a empresa dá feedback aos colaboradores	3	6	6	6	6	6	6	0	0	0	3	3	0	0	0	3	3	3	3	3	9	0	0
Aplica a medicina do trabalho conforme a lei	3	6	6	6	3	3	3	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0
funcionário com certificação nas normas (NR10 e NR35)	3	3	0	0	3	3	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	6	9	0	0
Exige e disponibiliza equipamentos de proteção para trabalhos de riscos	6	6	6	6	3	3	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	6	9	0	0
Treinamentos e oferece capacitação	4	9	6	6	6	9	9	0	0	0	6	6	0	0	3	6	3	3	3	9	6	0	0
Divulgação da comunicação interna	1	3	3	3	3	3	3	0	0	0	3	3	0	0	0	0	3	0	3	3	3	0	3
Salários oferecidos conforme o mercado	4	6	6	6	6	6	9	0	0	0	6	3	0	0	0	3							
Registros apurados (fluxo de caixa)	5	0	0	0	0	0	0	9	6	0	0	0	3	0	0	0	3	0	3	0	3	0	0
Cálculo adequado dos preços de vendas	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	6	0	0	3	3	0	3	0	0	0	3
Contratação de um escritório contábil par serviços financeiros	1	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	3	0	0	0	0
A empresa possui linha de crédito	5	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	3	0	0	0	0	6	3	0	0	0	3
Informações públicas ativas em redes sociais	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	3	6	3	0	0	0	6
Foca principal o cliente	5	0	6	9	6	0	6	0	6	6	0	6	6	3	6	6	6	6	6	3	6	6	6
Atendimento 24 horas	5	6	6	9	6	0	6	0	6	6	0	6	6	3	6	6	6	6	6	3	6	6	6
Suporte de reclamações ativo	5	6	6	9	6	0	6	0	3	6	0	6	6	3	6	6	6	6	6	3	6	6	6
Padrão estabelecido pela empresa para manutenção	2	6	6	6	3	0	6	0	3	6	3	3	3	3	6	3	6	3	6	3	6	6	6
Interação com cliente quanto aos riscos que podem ocorrer	2	0	6	6	3	0	3	0	6	6	0	6	6	3	3	6	6	6	6	3	6	3	6
A empresa nunca deixou de atender clientes por falta de material em estoque	4	0	6	6	6	0	6	0	6	6	0	6	6	3	3	6	6	3	6	6	6	6	6
Reflete a economia de aquisição de equipamentos ao negociar com fornecedor no serviço	2	0	3	3	3	0	3	3	3	6	0	6	6	3	6	6	6	6	6	3	3	0	3
Política de relacionamento e fidelização ativa na empresa	3	0	3	3	3	0	3	0	3	6	0	6	6	3	6	6	6	6	6	3	6	6	6
Crítérios de definição de preços presentes	3	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	6	6	3	6	6	6	3	3	0	0	0	3
Comunicação adequada com clientes	4	0	6	6	6	0	3	0	3	6	0	6	6	6	6	6	6	6	6	3	0	0	6
Metas e objetivos definidos pela empresa	4	3	6	6	6	0	3	6	6	6	3	6	6	6	6	6	6	6	6	3	6	3	6
A empresa possui dedicação ao seu trabalho	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
características de liderança	2	3	6	6	6	3	3	6	6	6	6	6	6	6	3	6	3	3	3	0	6	6	6
Empresa dentro das normas da legislação do segmento onde atua	2	0	3	3	3	3	3	6	6	6	3	3	3	3	3	6	3	3	3	0	0	0	6
Acompanhamento pós-venda	4	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	3	0	0	0	3	6	6	6	3	0	3	
Capacidade de expansão dos negócios	4	3	6	6	6	3	3	6	6	6	3	6	6	3	6	6	6	6	6	3	3	6	6
<b>PRIORIZAÇÃO</b>	<b>100</b>	<b>282</b>	<b>402</b>	<b>447</b>	<b>375</b>	<b>174</b>	<b>369</b>	<b>174</b>	<b>309</b>	<b>321</b>	<b>192</b>	<b>366</b>	<b>348</b>	<b>201</b>	<b>300</b>	<b>402</b>	<b>399</b>	<b>390</b>	<b>402</b>	<b>282</b>	<b>426</b>	<b>252</b>	<b>366</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A matriz de priorização das Forças x Fraquezas, tem como objetivo examinar até que ponto as forças compensam as fraquezas da empresa. Conforme classificado acima, os valores menores representam as fraquezas que não são compensadas pelas forças da empresa. Logo, necessitam de maior esforço e despesas para combater-las.

As fraquezas que tiveram menor pontuação e de maior relevância na análise estão relacionadas, respectivamente:

- dificuldade de encontrar no mercado colaboradores engajados;
- falta de análise de risco de crédito;
- espaço físico reduzido para colaboradores;
- a empresa não possui estoques para eventuais eventos naturais;
- falta de conhecimento técnico da equipe;
- capacidade produtiva limitada.

Contudo, tais fraquezas remetem as áreas de gestão e pessoas, financeira, materiais e área administrativa.

Figura 9 – Forças x Oportunidades

OPORTUNIDADES \ FORÇAS	PESOS	FORÇAS					
		Atual cenário (apoio do governo para pequenas empresas)	Mercado consumidor em potencial	Conscientização quanto ao planejamento estratégico	Expansão de negócios	Adquirir mais servidores e de mais qualidade	Captar clientes insatisfeito com seu provedor atual
A empresa preza por um ambiente saudável	2	0	3	6	3	3	3
Constantemente a empresa dá feedback aos colaboradores	3	0	0	6	3	0	0
Aplica a medicina do trabalho conforme a lei funcionário com certificação nas normas (NR10 e NR35)	3	0	0	6	3	0	0
Exige e disponibiliza equipamentos de proteção para trabalhos de riscos	5	0	3	6	3	0	0
Treinamentos e oferece capacitação	4	0	3	6	3	0	6
Divulgação da comunicação interna	1	0	3	6	3	0	0
Salários oferecidos conforme o mercado	4	0	3	6	3	0	3
Registros apurados (fluxo de caixa)	5	0	0	6	3	0	0
Cálculo adequado dos preços de vendas	3	0	6	6	3	0	0
Contratação de um escritório contábil par serviços financeiros	1	0	0	6	3	0	0
A empresa possui linha de crédito	5	9	3	6	9	0	0
Informações públicas ativas em redes sociais	5	0	9	6	6	0	9
Foca principal o cliente	5	3	9	6	6	9	9
Atendimento 24 horas	5	3	9	6	6	9	9
Suporte de reclamações ativo	5	3	9	6	6	9	9
Padrão estabelecido pela empresa para manutenção	2	3	6	6	6	6	6
Interação com cliente quanto aos riscos que podem ocorrer	2	3	9	6	6	0	6
A empresa nunca deixou de atender clientes por falta de material em estoque	4	3	9	6	6	0	9
Reflete a economia de aquisição de equipamentos ao negociar com fornecedor no serviço	2	0	9	6	6	0	9
Política de relacionamento e fidelização ativa na empresa	3	3	9	6	6	6	9
Crêterios de definição de preços presentes	3	0	6	6	6	0	6
Comunicação adequada com clientes	4	3	9	6	6	3	9
Metas e objetivos definidos pela empresa	4	6	6	9	6	6	9
A empresa possui dedicação ao seu trabalho	5	3	9	9	6	9	9
Características de liderança	2	0	3	9	6	6	6
Empresa dentro das normas da legislação do segmento onde atua	2	6	3	6	9	3	6
Acompanhamento pós-venda	4	6	9	3	9	9	9
Capacidade de expansão dos negócios	4	9	9	6	9	9	9
<b>PRIORIZAÇÃO</b>	<b>100</b>	<b>246</b>	<b>579</b>	<b>621</b>	<b>543</b>	<b>342</b>	<b>558</b>

**ESCALA DE RELAÇÕES**  
0 - sem relação  
3 - média relação  
6 - média alta relação  
9 - forte relação

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Na Figura 9, estão relacionadas as Forças x Oportunidades com intuito de potencializa-las, respectivamente.

A análise de Forças x Oportunidades remetem o quanto as forças potencializam as oportunidades da empresa. Nesse sentido, são considerados os valores mais altos, ou seja, representam oportunidades que a empresa tem condições de explorar.

As oportunidades que tiveram maior pontuação estão listadas, respectivamente:

- mercado consumidor em potencial;
- conscientização quanto ao planejamento estratégico;
- expansão de negócios;
- captar clientes insatisfeitos com seu provedor atual.

Tais oportunidades identificadas como em potencial para empresa, remetem as áreas Comercial e Administrativa. Logo, todos os esforços para aproveitar as oportunidades podem estar voltados nestas áreas, pois a empresa apresenta forças que substanciam as mesmas.

Figura 10 – Forças x Ameaças

FORÇAS \ AMEAÇAS	AMEAÇAS					
	PESOS	Inadimplência	Concorrência	Mão de obra disponível	Excesso de clientes podem levar a uma quebra na qualidade de prestações de serviços	Problemas técnicos
A empresa preza por um ambiente saudável	2	0	3	6	3	0
Constantemente a empresa dá feedback aos colaboradores	3	0	3	6	0	0
Aplica a medicina do trabalho conforme a lei funcionário com certificação nas normas (NR10 e NR35)	3	0	3	6	0	0
Exige e disponibiliza equipamentos de proteção para trabalhos de riscos	3	0	6	6	0	6
Treinamentos e oferece capacitação	5	0	6	9	0	6
Divulgação da comunicação interna	4	0	6	9	3	6
Salários oferecidos conforme o mercado	1	0	0	6	0	0
Registros apurados (fluxo de caixa)	4	0	6	6	0	3
Cálculo adequado dos preços de vendas	5	3	6	0	0	0
Contratação de um escritório contábil par serviços financeiros	3	0	6	0	6	0
A empresa possui linha de crédito	1	0	3	0	0	0
Informações públicas ativas em redes sociais	5	0	6	0	0	0
Foca principal o cliente	5	0	9	0	3	0
Atendimento 24 horas	5	3	9	0	6	6
Suporte de reclamações ativo	5	3	9	0	6	6
Padrão estabelecido pela empresa para manutenção	2	0	6	6	6	6
Interação com cliente quanto aos riscos que podem ocorrer	2	0	6	0	3	3
A empresa nunca deixou de atender clientes por falta de material em estoque	4	0	9	0	6	6
Reflete a economia de aquisição de equipamentos ao negociar com fornecedor no serviço	2	0	6	0	3	0
Política de relacionamento e fidelização ativa na empresa	3	3	6	0	6	3
Critérios de definição de preços presentes	3	3	6	0	3	0
Comunicação adequada com clientes	4	3	9	0	6	6
Metas e objetivos definidos pela empresa	4	3	6	6	6	6
A empresa possui dedicação ao seu trabalho	5	3	9	6	6	9
características de liderança	2	0	6	6	6	3
Empresa dentro das normas da legislação do segmento onde atua	2	0	6	3	0	3
Acompanhamento pós-venda	4	0	9	3	6	6
Capacidade de expansão dos negócios	4	0	9	3	6	6
<b>PRIORIZAÇÃO</b>	<b>100</b>	<b>117</b>	<b>690</b>	<b>285</b>	<b>354</b>	<b>378</b>

**ESCALA DE RELAÇÕES**  
 0 - sem relação  
 3- média relação  
 6- média alta relação  
 9- forte relação

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Na Figura 10, estão relacionadas as Forças x Ameaças com intuito de compensar, respectivamente.

Por fim, a análise das Forças x Ameaças tem como objetivo verificar até que ponto as forças da empresa têm o poder de compensar ou até mesmo neutralizar as ameaças que a empresa identifica como fator de risco. De acordo com a classificação da matriz, os valores mais baixos constituem ameaças das quais a empresa não consegue defender-se ou necessita de uma atenção especial.

As ameaças que tiveram menor pontuação estão relatadas, respectivamente:

- a) inadimplência;
- b) mão de obra disponível.

Os aspectos desfavoráveis no ambiente externo da empresa, identificados na matriz de priorização nomeadas como ameaça remetem as áreas financeira e gestão de pessoas.

### 9.3 TEMA DE PROPOSTA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

As ferramentas utilizadas pela autora a fim de relacionar os pontos principais que a empresa Majob Link Internet precisa estar atenta, proporcionou visibilidade para ter fundamento de ações e proposta de melhoria. É importante que os gestores tenham uma visão do todo da empresa, pois através da mesma, é possível saber até que ponto os fatores externos e internos prejudicam ou auxiliam a empresa buscar o objetivo principal: lucro. Segundo Guazzelli e Xarão (2019), o foco das empresas é gerar valor econômico, logo, é essencial que os gestores estabeleçam de maneira clara as metas e os resultados esperados por meio de ferramentas de gestão que visem planejá-las e controlá-las.

Levando em consideração todas as matrizes de estudo e todo o diagnóstico das áreas da empresa e conversando com o sócio administrador, no cenário atual que a empresa se encontra, a área de recursos humanos se torna um verdadeiro desafio. Pois, a empresa possui capacidade de expansão, dedicação no seu trabalho, tem como foco principal o cliente, porém, a falta de profissionais engajados, alta rotatividade e com falta conhecimento técnico dificulta a empresa alcançar seus objetivos.

No entanto, a empresa tem consciência da importância do planejamento estratégico, pois através dele a empresa consegue potencializar suas forças e apresentar tanto para o ambiente externo (clientes e fornecedores) como para o ambiente interno (colaboradores) que sua missão, visão e valores devem estar à frente da empresa, existindo assim, uma relação de troca entre empresa, fornecedor, colaborador e cliente.

A autora desenvolve a partir da contextualização do problema de pesquisa a questão que se pretende evidenciar no desenvolvimento do tema de proposta de melhoria, respectivamente:

Quais os aspectos a serem melhorados no planejamento estratégico e de gestão de pessoas em um provedor de internet do Vale do Rio Cai?

## 9.4 OBJETIVOS

Para Marconi e Lakatos (2017), o objetivo de um trabalho científico é o assunto que se deseja provar, contextualizar. O descrever do objetivo de uma pesquisa responde às questões: para quê e para quem. Pode surgir de uma dificuldade prática, curiosidades, desafios encontrados de outros trabalhos ou da própria teoria, ou seja, desde os caminhos teóricos até os resultados a serem alcançados.

### 9.4.1 Objetivo geral

Os objetivos gerais de um trabalho científico são tratados de forma mais ampla e constituem ações e argumentos que serão abordados no problema de pesquisa. Vincula-se diretamente o próprio significado da proposta pelo projeto (MARCONI; LAKATOS, 2017).

O trabalho tem como objetivo geral tornar o planejamento estratégico formal na empresa voltado para gestão de pessoas na organização.

### 9.4.2 Objetivo específico

Os objetivos específicos apresentam caráter mais concreto, ou seja, mais detalhado as ações que se pretende alcançar. Desta maneira, trilharam sugestões que se aplicam a eles, tendo como base os objetivos gerais. Seu foco é atender os objetivos gerais e aplicar os mesmos a situações particulares (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Para alcançar o objetivo geral, visa-se:

- a) compreender a importância da gestão de pessoas nas empresas;
- b) identificar possíveis contribuições na área de gestão de pessoas em empresas de pequeno porte;
- c) propor colocar em prática mecanismos e estratégias de valorização dos colaboradores e retenção de talentos;

- d) a importância do planejamento estratégico e implantação das etapas em empresas de pequeno porte;
- e) realizar estudo teórico sobre área de gestão de pessoas.

## 9.5 JUSTIFICATIVA

Ao realizar o presente estudo, ficou evidenciado que fazer um diagnóstico empresarial tem suma importância, pois é através dele que é possível analisar o desempenho da empresa em todos os aspectos. Ter uma visão da empresa como um todo se torna essencial, e o envolvimento de todas as áreas influencia o ambiente externo, fazendo com que a empresa tenha potencial para atender seus objetivos e alcançar o sucesso.

Com a identificação de fatores que influenciam o rendimento da empresa, sejam negativos ou até mesmo positivos que a favoreça nos processos internos, é possível traçar um caminho a ser seguido no seu planejamento estratégico, de forma a tornar a empresa no mercado que está inserida mais forte, consolidada e mais preparada para exigências do mercado consumidor, e também facilita para tomada de decisões baseadas em dados concretos.

No atual cenário, as pessoas estão procurando cada vez mais estarem conectadas virtualmente com as pessoas mais próximas, muitos trabalhando em casa, ou seja, estão se conectando globalmente. Logo, é nesse momento que provedores como a Majob Link Internet, que atuam em localidades do interior, aonde concorrentes não chegam pelas dificuldades das localizações, devem aproveitar para expandir os negócios. Nesse sentido, a empresa está aproveitando essa oportunidade, pois sabe que tem potencial para ir além do que hoje está atuando. Mas no ambiente interno, que é fortalecimento das metas e objetivos da empresa, está evidenciando situações falhas o que a dificulta na busca da expansão.

Em síntese, fica evidenciado que existe a importância de dar continuidade no presente estudo e propor melhorias nas áreas de gestão de pessoas e aproveitar o entendimento da empresa de tornar planejamento estratégico formal e de suas contribuições para alcance das metas da empresa. A autora do estudo tem condições de dar continuidade no mesmo, e total acesso as informações que serem necessárias pra finalizar o estudo.





## 10 REFERENCIAL TEÓRICO

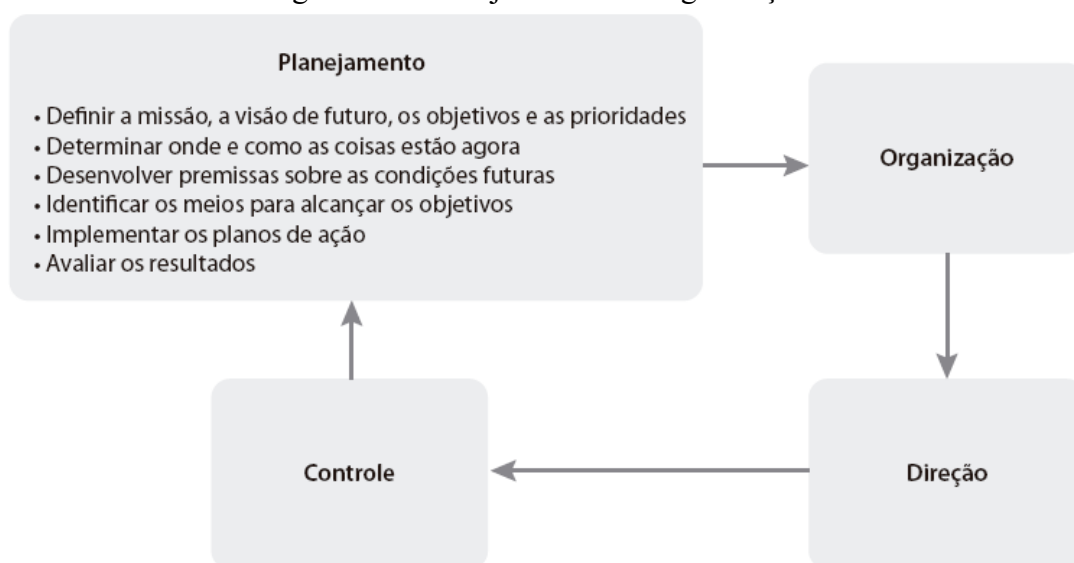
Nesse capítulo será desenvolvida a fundamentação teórica sobre o planejamento estratégico e gestão de pessoas nas empresas, mas com foco principalmente em pequenas empresas. No decorrer apresenta-se o entendimento de diversos autores sobre o tema e a importância do planejar, pensar estrategicamente associada a gestão de pessoas nas empresas.

### 10.1 PLANEJAMENTO

De acordo com Nogueira (2015), o planejamento nas organizações estabelece os objetivos, e criam planos que possibilitam que eles sejam alcançados. Também, orientam as empresas na direção que devem seguir para o alcance dos objetivos. Sendo assim, o planejamento, se baseia na definição das metas que a empresa busca alcançar, e auxilia na tomada de decisão.

Chiavenato (2020) complementa que, os administradores precisam pensar em como tomar decisões estratégicas voltadas ao planejamento do futuro das organizações. As empresas não funcionam em improvisos, elas necessitam de planejamento, ainda mais quando operam em ambientes e setores que são dinâmicos, complexos e competitivos. O planejar, forma a primeira parte da administração de uma empresa, ou seja, o planejamento é interpretar a e colocar em prática a missão, os objetivos com o máximo de acertos para atingir as metas organizacionais tendo a visão do futuro.

Figura 11 – Planejamento nas organizações



Fonte: Chiavenato (2020, p. 100).

Na Figura 11, é possível visualizar que com foco na missão da empresa, tendo uma visão do futuro da mesma, surge o planejamento integrado no ambiente onde as empresas atuam de forma que objetivos das empresas sejam atingidos, respectivamente:

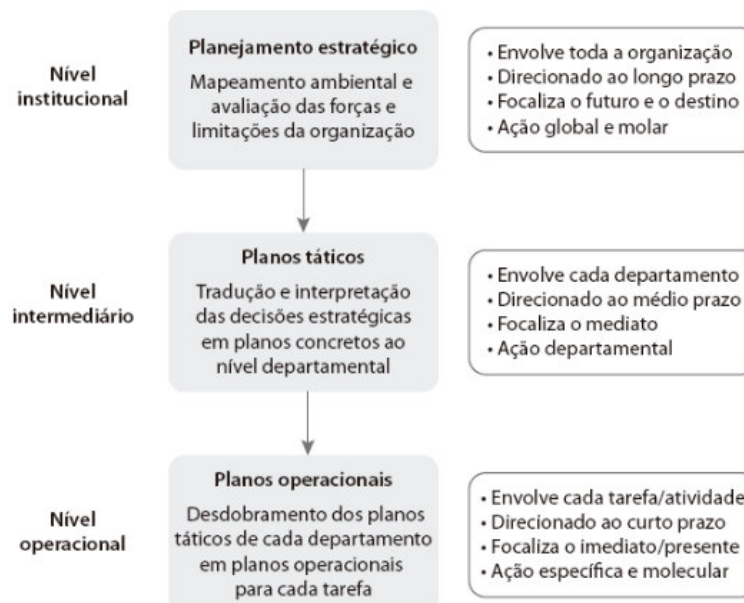
Planejar é colocar de forma ordenada o que a empresa precisa cumprir para alcançar os objetivos. Com isso, é possível visualizar os recursos necessário para alcance, as tarefas para implementar os planos de ação e os prazos. Logo, sem planos, as empresas não conseguem visualizar o futuro das mesmas, não conseguem identificar suas metas e objetivos, ou seja, as empresas seguem sem rumo se não existir o planejamento. Contudo, cabe à gestão da empresa definir seus objetivos, coordenar, direcionar sua equipe visando sempre o controle do desempenho atingido (CHIAVENATO, 2020).

As empresas precisam ter em mente que planejar é almejar um futuro próspero para alcance dos objetivos das organizações, afim de tornar as empresas, atuantes na competitividade do mercado de seu segmento.

### 10.1.1 Níveis de planejamento

Chiavenato (2020) define que, O planejamento é uma função da administração que deve estar ativa em todos os níveis organizacionais. Sendo assim, em cada nível organizacional o planejamento tem características diferentes. Na Figura 12, está disposta os níveis organizacionais em cada tipo de planejamento, respectivamente:

Figura 12 – Níveis de planejamento



Fonte: Chiavenato (2020, p. 111).

Guazzelli e Xarão (2019) complementam que, os três tipos de planejamento diferenciam-se quanto ao poder de decisão nas tomadas de decisões nas empresas. Mas ao mesmo tempo, eles se complementam, formando assim uma cadeia de tarefas que estão voltadas para um objetivo comum, o sucesso da organização. Contudo, o planejamento estratégico é um processo que possibilita estabelecer o rumo que a empresa deverá seguir. O nível tático tem a finalidade de otimizar certa área de resultado, geralmente acontece na parte gerencial da empresa, com o intuito de operacionalizar as grandes decisões estratégicas. Já, o nível operacional é realizado no curto prazo, nas atividades do dia a dia da empresa, no momento em que são concretizadas as atividades propostas nos níveis táticos e estratégicos.

## 10.2 ESTRATÉGIA

De origem grega a palavra estratégia provém de *strategos*, que significa chefe do exército é muito comum no contexto militar para definir que quem obtivesse a melhor estratégia venceria a batalha, ou seja, um modo de vencer o inimigo ou até mesmo a guerra (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2012).

A estratégia de uma empresa, é definida para obter as vantagens competitivas no mercado. Logo, é o conjunto de ações que irão levar a empresa a alcançar seus objetivos. Sendo assim, é uma configuração da atuação da empresa para alcançar sua missão estruturando o retorno ao negócio. A escolha da estratégia deve ser realizada cuidadosamente, pois é uma sequência de escolhas que irão aumentar a probabilidade de uma empresa alcançar seus objetivos (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Já Maximiano (2017, p. 318) afirma que: “[...] estratégia é um termo usado no mundo contemporâneo com o significado de escolha de meios para realizar objetivos”.

Corroborando, Maximiano (2017) afirma que estratégia tem plenitude nas situações de concorrência como de colaboração, empresas podem ser concorrentes fazendo alianças estratégicas para se manter no mercado e ganhar confiança. Logo, empresas que não estão no mundo competitivo fazem uso dos conceitos e das ferramentas estratégicas para poder cumprir suas missões.

### 10.2.1 Paradigma do mercado

Maximiano (2017) descreve em sua obra sobre o paradigma do mercado, segundo o autor, o principal determinante de estratégia e competitividade nas empresas perante o mercado

é o ambiente externo, e não as decisões internas tomadas pelos gestores das empresas. O desempenho da empresa depende do ramo de negócio, da economia, à entrada de concorrentes, diferenciação dos produtos e a concorrência atuante. Contudo, o paradigma do mercado baseia-se em premissas, respectivamente (Figura 13):

Figura 13 – Premissas do mercado

<b>PARADIGMA DO MERCADO</b>	Esta perspectiva (ou modelo), que se origina de economistas, enfatiza a ação das variáveis externas à empresa. Baseia-se na premissa de que o ambiente, ou seja, a organização ou estrutura do ramo de negócios, é o fator principal na escolha que as empresas fazem das estratégias para serem competitivas, muito mais do que as decisões internas.
<b>VISÃO BASEADA EM RECURSOS</b>	Esta perspectiva enfatiza a ação das variáveis internas à empresa. Nesse modelo, os recursos de todos os tipos são valorizados e mobilizados como principais determinantes na formulação e implantação de estratégias organizacionais.
<b>MODELO DE NEGÓCIOS</b>	O modelo de negócios é uma das perspectivas mais recentes sobre a estratégia das empresas. É mais que um modelo – é uma ferramenta que faz a integração sistêmica de muitas variáveis da empresa para transformá-las em guia de análise e decisão sobre estratégia e competitividade.
<b>ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA</b>	Esta perspectiva também é instrumental e oferece um roteiro para o processo de planejar a estratégia, com base na análise SWOT. A estratégia é planejada e executada por meio de liderança, comunicação, planejamento operacional e trabalho nas áreas funcionais. Os resultados da execução da estratégia são avaliados e o ciclo planejamento-execução-controle se repete.

Fonte: Maximiano (2017, p. 320).

Ruiz (2013) complementa o autor supracitado com base no paradigma de mercado que, a maior dificuldade das empresas é manter a posição estratégica visível, diferenciando-se de seus concorrentes, corrigindo o caminho quando necessário mantendo uma visão aberta e ampla sem perder de vista as mudanças do mundo globalizado.

Compreende-se assim que as premissas de mercado são responsáveis por moldar a identidade das empresas e a maneira como as mesmas devem se comportar perante ao mercado que atuam.

### 10.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Após análise dos conceitos de planejamento e estratégia nas organizações, juntando todas as teorias, aplicabilidades e estrutura, surge o planejamento estratégico. Estratégia e planejamento são indispensáveis para o sucesso das organizações como visto anteriormente nos conceitos dos autores supracitados. Concomitantemente, Chiavenato (2020, p. 33) afirma que:

Planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a competição bem-sucedida da organização e de sua missão e visão no ambiente onde ela atua. [...] o planejamento estratégico é o processo contínuo de, com o maior conhecimento possível do futuro considerado, tomar decisões atuais que envolvem riscos futuros aos resultados esperados; organizar as atividades necessárias à execução das decisões e, através de uma reavaliação sistemática, medir os resultados face às expectativas alimentadas.

Contudo, trata-se de organizar o foco e a direção estratégica que a empresa busca trilhar, ou seja, garantir a competitividade no mercado para alcançar os objetivos globais.

Já Sertek, Guindani e Martins (2012) conceituam que, o planejamento estratégico pode ser interpretado como um sistema de ações destinadas a alcançar objetivos de negócios estabelecidos por meio de análise em comum acordo na empresa, da seleção e avaliação das oportunidades estimadas, sendo assim, são metas previamente definidas pela empresa afim de atingir os objetivos, dando sentido as organizações.

Corroborando, Ribeiro (2016, não paginado) afirma que: “[...] as empresas devem adotar o planejamento estratégico para implantar organização, direcionamento e controle; maximizar seus objetivos; minimizar suas deficiências e proporcionar a eficiência”. Logo, o planejamento estratégico é uma oportunidade de as empresas construir, rever, desenvolver o plano e a estratégia conforme realidade da organização.

### **10.3.1 Implementação e etapas do planejamento estratégico**

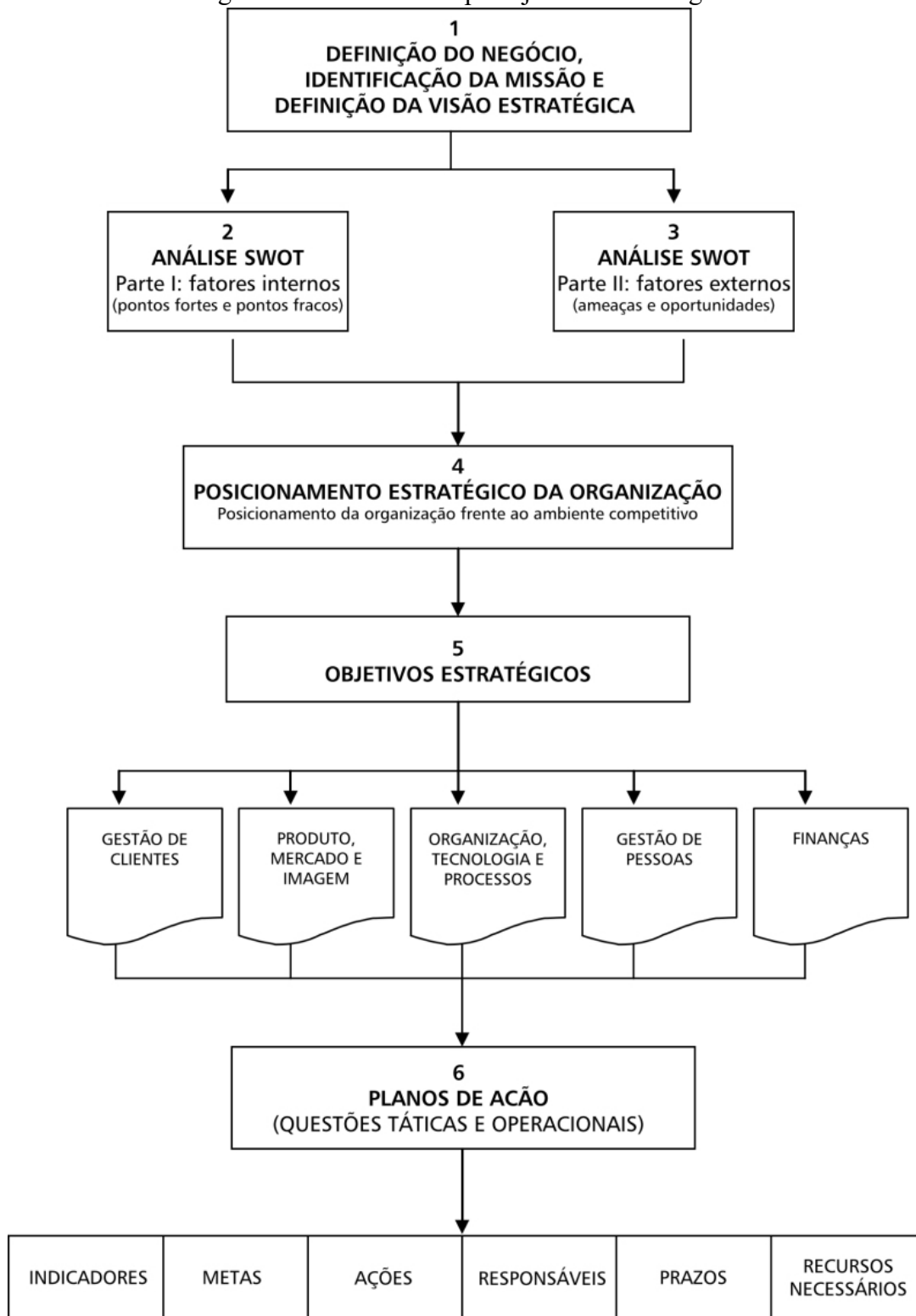
Como visto nos tópicos anteriores pelos autores, as empresas precisam ter alguma forma de estabelecer suas decisões e ações estratégicas, sendo que, a maioria das empresas sempre conduzem suas atividades em função de um objetivo, um ideal estruturado ou não. O planejamento estratégico salienta as medidas que uma empresa pode tomar em relação ao ambiente interno e externo em que ela esteja inserida, seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. A diferença entre uma organização não está apenas no seu produto ou em mercados, mas sim, onde a empresa quer chegar e o caminho que irá trilhar.

Segundo Chiavenato (2020, p. 35), o planejamento estratégico enfatiza que:

O planejamento estratégico enfatiza o desempenho a longo prazo. Muitas empresas podem gerenciar emergências de alto desempenho de curto prazo, mas apenas algumas podem sustentá-las por um longo período de tempo. [...] para serem bem-sucedidas no longo prazo, as empresas não só devem ser capazes de executar atividades atuais para satisfazer um mercado existente, mas também e principalmente devem adaptar essas atividades para satisfazer mercados novos e em constante mudança e transformação.

Já Andrade (2016) complementa o autor supracitado que, para o desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico nas empresas, existem etapas que precisam ser seguidas, conforme Figura 14, respectivamente:

Figura 14 – Processo do planejamento estratégico



Fonte: Andrade (2016; p. 19).

Conforme demonstrado na Figura 14, é possível visualizar todas as etapas do processo de implantação do planejamento estratégico nas organizações. Nos tópicos a seguir, serão trazidas definições das 6 etapas do processo do planejamento estratégico.

### 10.3.1.1 Definição de negócio

Segundo Andrade (2016), A definição do negócio está relacionada com os setores que a empresa atua, buscando oportunidades de negócios na mesma especificação do que a empresa faz. Sendo assim, a estratégia de negócio deve estar clara para todos da organização.

Já Maximiano (2017), a definição de negócio é o passo inicial no planejamento estratégico das organizações, sendo assim, a estratégia começa com a escolha de uma área de atuação.

A definição de negócio está diretamente ligada com a verificação da segmentação de mercado, pois diante dela, é determinado o público alvo. Nesse sentido, Machline et al. (2003, p. 3) afirmam que: “a segmentação de mercado é uma estratégia de marketing que identifica grupos de clientes potenciais de acordo com uma ou mais características”.

### 10.3.1.2 Identificação da missão

Maximiano (2017) define a missão da empresa como a finalidade do negócio, é a necessidade do mercado de atuação que a empresa satisfaz. A partir disso, o autor enfatiza que a missão da empresa engloba vantagens que os consumidores tem ao adquirir produtos e serviços. Para definir a missão, as empresas precisam contemplar alguns questionamentos, conforme descritos abaixo:

- a) Para que serve a empresa? Qual a sua utilidade para os clientes? Que necessidades a empresa atende?
- b) Que benefícios a empresa oferece aos consumidores com seus produtos e serviços?
- c) Qual problema a empresa resolve para seus clientes?
- d) Que papel a empresa desempenha na sociedade?

Muitas empresas não tem a missão definida ou explicita formalmente. Porém, informalmente a empresa sabe a sua razão de existir e qual é a sua finalidade de negócio. Por isso, os questionamentos trazidos pelo autor supracitado, é de suma importância para o sucesso da organização.

Em síntese, a missão organizacional é a resposta da pergunta de qual é o negócio da organização. Refere-se assim, ao papel da empresa dentro da sociedade que está inserida e indica sua razão de existir. Contudo, a missão da empresa deve ser definida em termos de satisfação de alguma necessidade do ambiente externo da empresa (CHIAVENATO, 2020).

### 10.3.1.3 Visão

Segundo Andrade (2016), a visão estratégica é a definição de situações futuras que a empresa almeja alcançar em longo prazo, sendo o caminho para alcance dos objetivos e como entusiasmo para realizar a missão organizacional.

Chiavenato e Sapiro (2020) complementam o autor supracitado que, a visão da empresa deve ser consistente ao padrão da posição e realidade onde a empresa atua, tendo algumas premissas que devem ser observadas, respectivamente:

- a) aderência aos fatos reais – os sonhos devem ter fundamento, precisam ser possíveis de realizar;
- b) descrição concisa – a visão precisa ter foco;
- c) equilíbrio para todos – deve favorecer a todos os envolvidos e grupos de interesse.

Nesse sentido, a empresa precisa ter em mente uma visão elaborada e realista conforme a situação que a mesma encontra-se no mercado.

Já Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) acrescentam que, a visão da empresa proporciona o surgimento de novas ideias dentro das empresas, sendo assim, é preciso criar um ambiente para inovação. Quando a visão da empresa está definida e à frente do pensamento dos colaboradores e da gestão, é possível corrigir o rumo que a empresa está tomando e trilhar um caminho com intuito de alcançar a visão da empresa. Em síntese, alcançar seus objetivos e metas estipuladas, tirando da “zona de conforto” todos da organização.

### 10.3.1.4 Análise SWOT – fatores internos e externos

No planejamento estratégico a análise de cenários é de suma importância para organização. Com isso, a matriz SWOT é uma ferramenta de apoio à tomada de decisão utilizada pelo planejamento estratégico com a finalidade definir as forças e fragilidades do ambiente interno da empresa e as oportunidades e as ameaças do ambiente externo à intenção estratégica da organização, levando em consideração sua missão, visão, valores e objetivos estratégicos. Logo é uma técnica utilizada para a gestão e o planejamento das empresas independente do seu porte ou ramo de atuação (CHIAVENATO, 2020).

O Autor supracitado referência em sua obra, as quatros áreas na matriz SWOT na Figura 15, respectivamente:



Figura 15 – Quatro áreas da Matriz SWOT



Fonte: Chiavenato (2020, p. 129).

Andrade (2016) concomitantemente ao pensamento de Chiavenato (2020), descreve que o ambiente interno da empresa (forças e fragilidades), está diretamente direcionado aos estoque de recursos, a habilidade dos empregados, a estrutura da empresa, a cultura e o clima organizacional, além de outros fatores internos, que irão determinar o êxito das estratégias organizacionais. Já no ambiente externo da empresa (oportunidades e ameaças), a análise dos fatores possibilita o desenvolvimento de estratégias de ação com a finalidade de prevenir-se contra as ameaças antes que elas se tornem problemas, e aproveitar-se das oportunidades oferecidas pelo meio externo.

Na visão de Fernandes et al. (2015), utilizar ferramentas como a SWOT que proporcionam a avaliação do comportamento das empresas diante do mercado competitivo que atuam, é o caminho para o sucesso organizacional.

De fato, A análise SWOT é uma ferramenta que proporciona aos gestores a verificação de como sua empresa está perante seus concorrentes. Por sua vez, as empresas conjuntamente com seus departamentos se deparam constantemente com as situações mapeadas na matriz, e a maior dificuldade das empresas é reconhecer todos esses pontos.

#### 10.3.1.5 Posicionamento estratégico da organização

De acordo com Andrade (2016), o posicionamento estratégico da organização baseia-se em posicionar a empresa em relação à outras que atuam no mesmo segmento. O intuito de posicionar a empresa é facilitar a compreensão de oportunidades que podem ser aproveitadas e precaver ameaças que podem afetar a empresa. Em síntese, o posicionamento leva em consideração o potencial dos recursos e das capacidades internas da empresa perante ao mercado competitivo.

Corroborando, Queiroz (2019) afirma que, o caminho estratégico é o de posicionar-se com base nos preços, focar-se em determinado mercado e investir em pesquisas de mercado, tecnologia, assistência técnica, gestão de pessoas e na imagem da empresa no mercado. Contudo, esse é o caminho para tornar a diferenciação como vantagem competitiva para as empresas atuantes locais junto aos seus concorrentes.

#### 10.3.1.6 Objetivos estratégicos

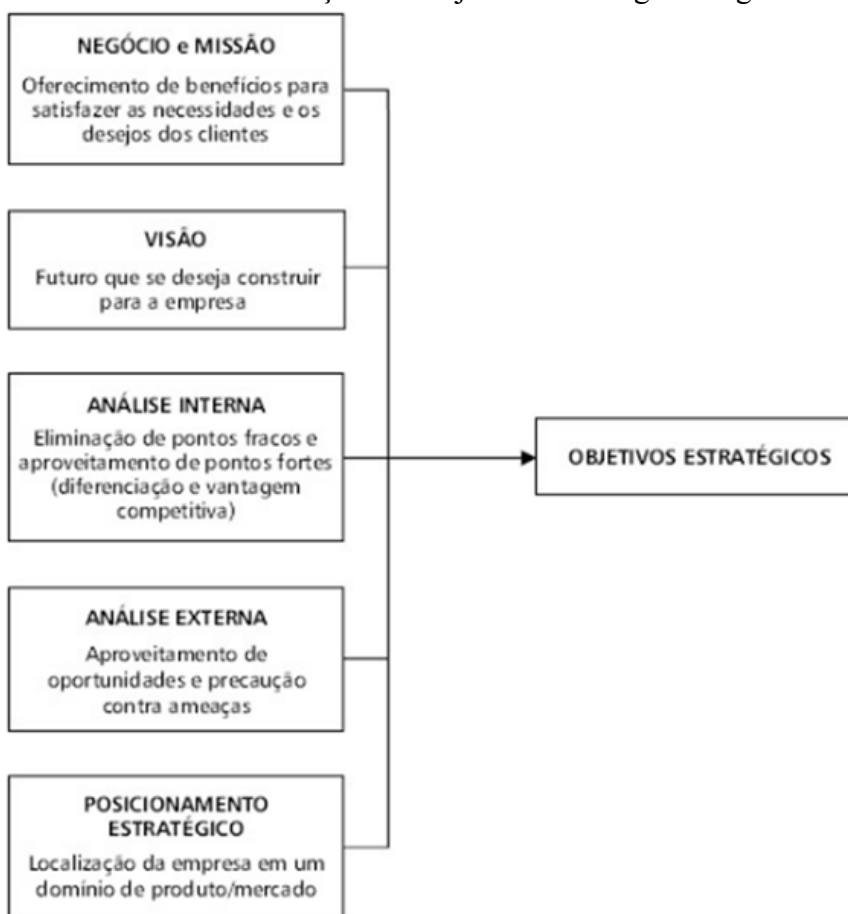
Até o momento foi detalhado a importância do planejar e agir estrategicamente em uma organização. Nesse processo do planejamento estratégico a autora do presente diagnóstico irá dar ênfase no seu problema de pesquisa, afim, de referenciar a teoria da importância dos objetivos e planejamento estratégico relacionados a gestão de pessoas em empresas e empresas de pequeno porte.

##### *10.3.1.6.1 Objetivos*

De acordo com Andrade (2016), os objetivos estratégicos são definidos por uma situação futura da empresa em longo prazo, no qual as empresas precisam juntar esforços, avaliar os recursos para o alcance dos mesmos. Logo, são metas amplas das organizações e devem estar diretamente ligadas a missão e a visão da empresa. A avaliação dos recursos das empresas, é realizada a partir das análises feitas no ambiente interno e externo e do posicionamento estratégico adotado pela organização.

Na Figura 16, está interpretado a ligação da missão, visão ambientes internos e externos da empresa com os objetivos estratégicos, respectivamente:

Figura 16 – Processo de fixação dos objetivos estratégicos organizacionais



Fonte: Andrade (2016, p. 93).

Para alcance dos objetivos estratégicos, as empresas devem ter em mente que colocar em prática a missão, visão, saber qual é o seu negócio e analisando sempre o ambiente interno e externo organizacional, através do posicionamento estratégico para domínio do mercado, os objetivos estratégicos terão aceleração no processo para atingi-los. Sendo assim, cabe as empresas planejar e criar estratégias rumo ao alcance dos resultados esperados e determinados pelos objetivos organizacionais.

#### *10.3.1.6.2 Planejamento estratégico em gestão de pessoas*

Pensando em uma análise global do planejamento estratégico envolvendo a organização como um todo, é possível relacionar o uso de recursos materiais e de gestão de pessoas disponíveis, com o objetivo de alcançar as metas traçadas em prazos determinados, com a avaliação e o entendimento da situação atual da empresa. Com isso, o planejamento estratégico adere um papel importante na tomada de decisão, pois, atua como determinante e

executante de ações no bem comum da empresa, com envolvimento de interpretar a eficiência e eficácia das pessoas que fazem parte da empresa (GARCIA, 2015b).

Ainda segundo Garcia (2015a), a maioria das empresas de pequeno porte não possuem um departamento de recursos humanos estruturado, porém, a importância do planejamento e controle dessa área faz diferença nos resultados da empresa. Mesmo que, a estrutura de gestão de pessoas em empresas de pequeno porte seja enxuta e de maneira simples, essa estrutura tem resultados positivos em pequenas organizações. Para que a estrutura seja implantada, é necessário elaborar um planejamento estratégico de RH, sempre analisando a situação atual do ambiente, pontos que podem ser melhorados, estabelecer políticas e condutas, traçar objetivos, metas e estratégias relacionadas aos recursos humanos.

Já segundo Lucena (2017, p. 86), planejamento de recursos humanos é, respectivamente:

PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de recursos humanos e consequente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da Empresa e de sua continuidade sob condições de mudanças.

Desta maneira, um dos principais aspectos do planejamento estratégico em gestão de pessoas, é o alinhamento da função gerir pessoas com a estratégia organizacional (CHIAVENATO, 2014a). Logo, esse aspecto dentro de uma organização de pequeno porte, se torna fundamental para alcance dos objetivos organizacionais traçados no planejamento estratégico. Contudo, colaboradores que colocam em prática a missão e visão da empresa, são colaboradores que estão engajados no bem comum da organização.

#### *10.3.1.6.3 Gestão de pessoas em ambiente organizacional*

Segundo os autores Kops, Silva e Romero (2012), as organizações precisam de pessoas e as pessoas precisam das organizações. Existe uma relação de troca entre os mesmos, pois as empresas buscam resultados e as pessoas buscam atingir seus objetivos. Por isso, essa relação deve ser produtiva para ambos os lados. Sendo assim, a área de gestão de pessoas, mantém uma interação entre o ambiente interno e externo da organização.

Ainda sobre conceitos dos autores Kops, Silva e Romero (2012), a gestão de pessoas nas organizações é um conjunto de decisões integradas sobre relações de empregos que influencia a eficácia dos colaboradores e das organizações.

Concomitantemente Chiavenato (2020) contribui com os autores supracitados que, as pessoas são parceiras ativas e proativas da organização, são fornecedoras de conhecimento, habilidades, competências, e principalmente, proporcionam decisões que seguem o rumo dos objetivos do negócio. Contudo, representam a inteligência organizacional, que faz com que os demais recursos da empresa estejam funcionando em direção do propósito de alcance dos objetivos determinados pela empresa.

Já Marques (2016) observa que, a área de gestão de pessoas é responsável na empresa por selecionar colaboradores capacitadas para cargos definidos e específicos, administrar e controlar comportamentos e procedimentos internos, fornece incentivos financeiros, reger os colaboradores na política da organização, afim de alinhar as questões da razão de ser da empresa, e promover treinamentos de capacitação aos colaboradores. Logo, um dos seus principais propósitos é buscar o equilíbrio entre os objetivos da empresa e dos colaboradores.

Em síntese, a gestão de pessoas envolve a motivação, oferece habilidades, vê o colaborador como parte da organização auxiliando na tomada de decisões, e promove o bem-estar e o desenvolvimento profissional.

#### *10.3.1.6.4 Estratégia de gestão de pessoas como desenvolvimento da empresa*

Segundo Leite e Albuquerque (2010), as funções da gestão de pessoas cumprem o papel de captar, desenvolver e reter talentos, afim de tornar-se o diferencial nas organizações. Nesse sentido, engloba o recrutamento e seleção de pessoas, as políticas de compensação, o relacionamento entre gestor e colaborador, os treinamentos e os planos de aperfeiçoamento na função onde o colaborador exerce sua função.

Ainda sobre definições de Leite e Albuquerque (2010), a estratégia de gestão de pessoas se torna fundamental no que se refere a gestão do fator humano, ou seja, é das pessoas que depende a competitividade e é ela que sustenta a organização. Com isso, necessita-se de coerência por meio de práticas da implementação da mesma na organização. Logo, as políticas da empresa devem buscar descrever a coordenação dessas práticas ligados ao fator principal: as metas e objetivos relacionado à força de trabalho. O processo de gerir pessoas,

por meio do comprometimento organizacional, são determinantes na implementação da estratégia de gestão de pessoas.

Concomitantemente Rossini (2017), reforça que a integração entre as práticas de gestão de pessoas e a forma de transmissão na empresa, baseiam-se no conhecimento da importância de geri-las, e pode ser vista como uma fonte de vantagem competitiva, entendendo o valor dos colaboradores, dando a oportunidade e motiva-los, contribuindo assim, com o crescimento da empresa.

Já Chiavenato (2014a) contribui com os autores supracitados, que a utilização de incentivo das pessoas nas empresas satisfaz as necessidades das mesmas, incluindo recompensas, remuneração, benefícios e apoio ao serviço social.

Tais condições citadas pelos autores, podem ter visibilidade amplamente através de práticas de gestão, relacionados com a força do trabalho, proporcionando oportunidades para os colaboradores mostrarem seus potenciais, contribuir na participação do desenvolvimento organizacional e valorizando-os remuneradamente.

Em suma, todos os apontamentos, são fatores que implicam diretamente na questão estratégica das empresas, pois a função de gerir pessoas, se torne um fator de extrema importância como qualquer outra área da empresa. Levando esses fatores em consideração, a gestão estratégica de pessoas é fundamental, pois para ambos os lados os objetivos acabam se tornando comuns, pois alinha-se o interesse da empresa no alcance de suas metas, e os interesses dos colaboradores no alcance de seus objetivos pessoais ou profissionais. Ressalta-se que, que as empresas precisam dar condições de trabalho digno, valorização aos colaboradores, e que a perda de talentos tende prejudicar a empresa como um todo, pois a desmotivação no trabalho gera descontentamento o que acaba sendo falha a gestão do fator humano.

#### 10.3.1.7 Planos de ação: planejamento estratégico

Nessa última etapa do planejamento estratégico visa-se colocar em prática as etapas citadas anteriormente para validar as ações estratégicas na busca da implementação do planejamento estratégico.

De acordo com Andrade (2016), após a organização ter adotado um novo estilo de gestão, entende-se que a empresa trilhará o caminho para o alcance de um futuro desejado. Mas, para os resultados serem efetivos, no longo prazo, é necessário moldar decisões

estratégicas em planos de ações. Logo, para cada objetivo traçado, terá que existir um plano de ação para executá-lo, que incluem o posicionamento da organização.

Ainda sobre Andrade (2016), tais planos de ações devem ser claros e de forma detalhada, capazes de captar as informações necessárias para alcançar a aplicação. Andrade (2016), cita em sua obra algumas ferramentas e definições que são realizadas para buscar as informações, respectivamente:

- a) indicadores;
- b) metas;
- c) estratégia de ação;
- d) responsabilidade pela ação;
- e) prazo;
- f) recursos.

Para a execução do planejamento estratégico, é necessária uma preparação, para que as decisões e ações estejam comprometidas, ou seja, ligadas num objetivo comum. O mesmo precisa ser compatível entre todas as variáveis, e deve existir um sistema integrado que envolva a missão, visão, objetivos estratégicos com as ações que serão determinantes para alcançá-los (CHIAVENTATO; SAPIRO, 2020).

Contudo, a aplicação dos planos de ações na busca dos objetivos da empresa que irão enfatizar o planejamento estratégico, é aplicado sobre as ações que devem ser tomadas em curto, médio e longo prazo, mostrando como colocar em prática as estratégias necessárias para que a organização destaque-se no mercado, no segmento em que atua e como uma empresa que valoriza as pessoas.





## 11 METODOLOGIA

Segundo Perovano (2016), a metodologia de pesquisa parte dos objetivos da ideia da pesquisa, ou seja, tem como finalidade a operacionalização de todas as variáveis previstas na pesquisa com base nos objetivos. Contudo, é a descrição dos métodos utilizados para coletas e análise de dados necessários para dar fundamento a pesquisa realizada.

Nessa parte do diagnóstico da empresa Majob Link Internet, é apresentada a metodologia, o delineamento da pesquisa, a coleta e análise dos dados, com base no tipo de pesquisa utilizado para o estudo.

### 11.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

De acordo com Baptista e Campos (2018), O delineamento é a parte inicial de uma pesquisa, é forma de como coletar os dados com a melhor condição. Sendo que os dados coletados devem considerar tanto o ambiente em que ocorre o fato, quanto as formas de controle das variáveis que podem ocorrer. Ainda sobre Baptista e Campos (2018), a função de um delineamento deve ser clara, e possibilitar que outros pesquisadores realizem a mesma pesquisa e cheguem na mesma conclusão. Também, precisam que os dados sejam organizados adequadamente para que, ao serem discutidos, o leitor possa compreendê-los. Em síntese, para propor uma instigação de pesquisa deve-se avaliar o método de pesquisa que será utilizado, ou seja, delimitar uma pesquisa é colocar limites em uma investigação para estudo.

Corroborando Perovano (2016) complementa que, a primeira parte de uma pesquisa de composição da metodologia é o enfoque da mesma, que pode ser uma pesquisa com desenhos e métodos qualitativos e quantitativos.

O tratamento dos dados portanto,

difere de acordo com a necessidade do pesquisador. Se optar por buscar descrever e entender por que determinado fenômeno ocorre em certo contexto, adotará uma postura qualitativa. Por outro lado, os dados quantitativos propiciam a mensuração com a medição numérica e a análise estatística para estabelecer padrões de comportamento das variáveis estudadas em determinado contexto. O enfoque quantitativo tem como característica o uso de amostras estatísticas é utilizado para a interpretação dos dados de pesquisa. A opção pelo enfoque na investigação científica não é opcional, mas obrigatório (PEROVANO, 2016, p. 41).

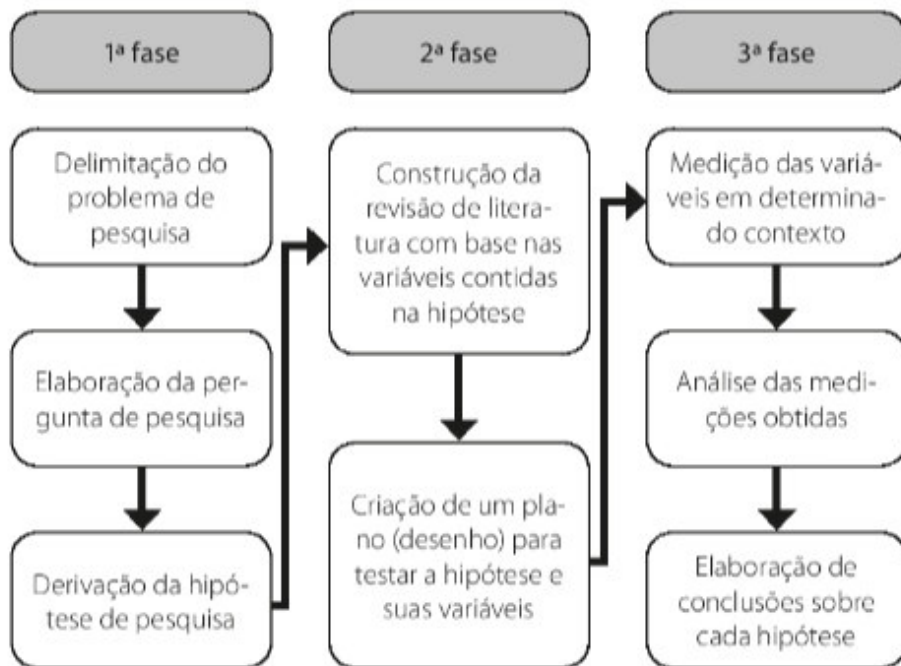
Contudo, o delineamento orienta-se ao planejamento da pesquisa que envolve a análise de todos os dados e interpretações, sendo que, o fator principal é a escolha do tipo de pesquisa.

### 11.1.1 Pesquisa quantitativa

A pesquisa quantitativa parte do princípio que o pesquisador primeiro delimita o seu problema de pesquisa para depois extrair a pergunta da investigação. Com base nas perguntas realizadas para pesquisa, a hipótese é realizada e determina quais serão as variáveis a serem medidas (PEROVANO, 2016).

Ainda sobre Perovano (2016), a pesquisa quantitativa engloba técnicas estatísticas para quantificar opiniões e informações para estudo, compreende e enfatiza o raciocínio de todas informações que são mesuradas através de fases, conforme a Figura 17 respectivamente:

Figura 17 – Fases de uma pesquisa quantitativa



Fonte: Perovano (2016, p. 46).

Nessa parte da pesquisa, deve ser realizada a coleta dos dados com base na numeração numérica e a análise estatística. Contudo, no delineamento quantitativa todo o planejamento está vinculado as hipóteses e aos padrões de comportamento, que podem ser de pessoas, objetos numéricos ou fenômenos físicos. Ou seja, são utilizados métodos que servem

de comparação de objetos ou fatos para depois elaborar as conclusões sobre cada hipótese (PEROVANO, 2016).

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), um delineamento quantitativo pode ser explicativo ou descritivo. Desta maneira, um estudo explicativo conforme os autores supracitados tem como propósito:

Os estudos explicativos vão além da descrição de conceitos e fenômenos ou do estabelecimento de relações entre conceitos, ou seja, são responsáveis pelas causas dos eventos e fenômenos físicos ou sociais. Como seu próprio nome diz, seu principal interesse é explicar por que um fenômeno ocorre e em que condições ele se manifesta, ou por que duas ou mais variáveis estão relacionadas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 105).

Em síntese, a pesquisa explicativa registra fatos, analisa e interpreta dados, e identifica causa.

Já uma pesquisa descritiva busca especificar as propriedades, as características, perfis de pessoas, grupos, comunidades, processos, ou qualquer outro fenômeno que seja submetido a análise, ou seja, pretende medir ou coletar informações sem o objetivo de indicar como se relacionam (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Ainda sobre Sampieri, Collado e Lucio (2013), no estudo de pesquisa descritiva, os autores precisam ser capazes visualizar, definir o que está sendo medido, e sobre o que e a quem serão destinados a coleta de dados.

### **11.1.2 Pesquisa qualitativa**

De acordo com Perovano (2016), uma pesquisa qualitativa permite que os autores tenham uma avaliação dos dados mais real e natural, com o propósito de entender os sentidos atribuídos pelas pessoas envolvidas na pesquisa. Logo, a forma de coleta de dados é o ambiente natural em que o pesquisador convive e se relaciona, garantindo assim, maior proximidade e entendimento com o objetivo da pesquisa.

Ainda sobre Perovano (2016), em uma pesquisa com enfoque qualitativo não são considerados dados numéricos, mas o entendimento do objetivo da pesquisa através de questionários, entrevistas e observações, uma vez que o objetivo não é avaliar as variáveis do estudo, mas sim entendê-las. Logo, segundo o autor supracitado, uma pesquisa qualitativa apresenta as seguintes características, respectivamente:

- a) observa e avalia a situação;

- b) testa e demonstra o grau em que as ideias tem fundamento;
- c) modifica ou fundamenta novas ideias ou suposições.

Em consonância Sampieri, Collado e Lucio (2013) defendem que, um delineamento qualitativo pode ser realizado através do nível exploratório. Geralmente um estudo exploratório é usado quando o objetivo é analisar um tema ou um problema de pesquisa que se tem muitas dúvidas ou não foi abordado antes. Além disso, os autores supracitados afirmam que:

Os estudos exploratórios servem para nos tornar familiarizados com fenômenos relativamente desconhecidos, obter informação sobre a possibilidade de realizar uma pesquisa mais completa relacionada com um contexto particular, pesquisar novos problemas, identificar conceitos ou variáveis promissoras, estabelecer prioridades para pesquisas futuras ou sugerir afirmações e postulados (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 101).

Baseado nos conceitos estudados, a autora do presente diagnóstico, optou por uma pesquisa qualitativa na empresa provedora de internet, a Majob Link Internet, mais especificamente nas áreas de gestão de pessoas e planejamento estratégico, pois estas áreas, necessitam de um estudo mais aprofundado da realidade da empresa. A pesquisa com enfoque qualitativo, e a base das coletas dos dados foram realizadas por entrevistas e conversa com gestor e colaboradores da empresa, afim de entender melhor o problema de pesquisa do estudo e relacionar perspectivas de resolução para o mesmo. A pesquisa foi de nível exploratório, onde foi realizado um estudo de todas as áreas da empresa e entrevistas, englobando estratégias de estudo de caso utilizado para analisar aspectos voltados à rotina de trabalho e estudo bibliográfico, pois foi necessário, para aprofundar conhecimento sobre a contextualização do tema de estudo.

## 11.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Um estudo com pesquisa qualitativa tem um grande desafio na apresentação de seus dados, pois geralmente é apresentado o entendimento e a narrativa dos participantes, o que pode ter interpretações diferentes (YIN, 2016).

Yin (2016, p. 265) afirma que:

[...] quase todos os estudos qualitativos contém informação sobre as ações e atitudes dos participantes. [...] assim, todo estudo qualitativo tende a coletar dados sobre

determinadas pessoas e relatar algumas coisas sobre suas percepções, aspirações, crenças ou comportamentos.

Em síntese, o presente diagnóstico, por se tratar de um estudo qualitativo, foi realizado juntamente com o gestor da empresa Majob Link Internet e os colaboradores, estes foram escolhidos pois vivenciam diariamente as situações da empresa e podem contribuir com melhorias e esclarecimentos do problema de pesquisa desse estudo.

### 11.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Segundo Yin (2016), o processo de coleta de dados em uma pesquisa qualitativa consiste em quatro métodos e técnicas: entrevista e conversas (linguagem), observação (gestos das pessoas), coleta (conteúdos) e sentimento (sensações). Logo, o mais importante em uma pesquisa qualitativa é fazer perguntas e entrevistas abertas, pois, as fechadas, possuem respostas limitadas.

O autor supracitado conceitua ainda que, fazer com que os entrevistados limitem suas respostas, é querer ter respostas óbvias, porém, nas entrevistas abertas, o entrevistado acaba respondendo de acordo com sua realidade, suas palavras, com base em perguntas lançadas pelo pesquisador.

Nesta pesquisa, a autora do estudo utilizou as técnicas de entrevistas e conversas e observação. Nas técnicas de entrevistas e conversas segundo Yin (2016), estão relacionados a linguagem verbal e corporal, geralmente são abertas e baseiam em um roteiro de conteúdo, onde o entrevistador possui flexibilidade para conduzir a entrevista, a estrutura e o conteúdo necessário para um bom andamento da entrevista. Já na técnica de observação segundo o autor supracitado, observa-se o ambiente da empresa, gestos das pessoas, interação e ambiente físico.

### 11.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013), o processo de coletas de dados em uma pesquisa com enfoque qualitativo acontece nos ambientes dos participantes, onde eles desenvolvem suas atividades. Logo, o objetivo do processo de coleta de dados é relacionar as experiências das pessoas entrevistadas, compreender, interpretar, conduzir e avaliar os dados, reconstruir histórias e relacionar os resultados da análise com a teoria aplicada.

Ainda sobre Sampieri, Collado e Lucio (2013), uma pesquisa qualitativa não é somente realizada por entrevistas, observações, mas sim, o próprio pesquisador utilizando diversos métodos ou técnicas, coleta os dados, observa, entrevista e conduz a pesquisa. Ou seja, ele é a fonte da obtenção das informações. Não basta somente fazer uma entrevista, é necessário que o entrevistador saiba conduzi-la e busque o seu objetivo.

No decorrer de todo o diagnóstico foram analisadas todas as áreas da empresa Majob Link Internet. Nessa análise, foi relacionado com a teoria todos os pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades. Com isso, foi possível através da Matriz *SWOT* evidenciar as áreas que mais necessitam de atenção e melhorias. Para potencializar todo o processo da ferramenta Matriz *SWOT*, foi utilizado a ferramenta da matriz de priorização, na qual foram mensurados e pontuados os pontos fortes com as fraquezas, afim de examinar até em que momento os pontos fortes compensam as fraquezas. Em seguida, foram mensuradas as forças com as oportunidades, para potencializa-las. E por fim, foram analisadas as forças com as ameaças, para evidenciar até que ponto as forças conseguem neutralizar as ameaças externas. Contudo, chegando ao final da análise, foi possível chegar à conclusão que a empresa necessita de melhorias na área de gestão de pessoas e aproveitar a oportunidade de a empresa entender o quanto o planejamento estratégico formal é fundamental para o seu crescimento.

E por fim, foram coletados dados com o administrador da empresa, através de reuniões onde foi possível identificar as dificuldades que o mesmo encontra nas áreas de estudo.

## 12 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Ao logo deste diagnóstico foram realizados processos de análise de todas áreas da empresa. Com entrevistas e observações junto ao administrador, foi possível visualizar áreas em específico que necessitam de melhorias para dar continuidade ao crescimento da empresa. Com isso, constatou-se que por ser uma empresa de pequeno porte, que está no mercado há três, que tem como cultura do administrador focar o cliente, setores como gestão de pessoas e planejamento estratégico, estão com deficiência na empresa.

Corroborando com o diagnóstico, destacou-se que a empresa possui capacidade de expansão, dedicação no seu trabalho, tem como foco principal o cliente, porém, a falta de profissionais engajados, alta rotatividade e com falta conhecimento técnico da equipe, dificulta a empresa alcançar seus objetivos. Já no planejamento estratégico, a empresa tem consciência da importância do mesmo, porém, não aplica na sua totalidade. Vendo a empresa de fora, e com as coletas dos dados feitos ao longo diagnóstico, a autora observa que a empresa provedora de Internet, Majob Link Internet, está iniciando sua estabilidade no mercado neste ano de 2020, cujo momento de estruturar sua organização, implantação de técnicas de gestão de pessoas e planejamento estratégico é agora, pois só vai aumentar a possibilidade da empresa se tornar uma empresa boa para se trabalhar e competente para atender seus clientes com qualidade.

Encontrar colaboradores qualificados e engajados no bem comum da empresa não é uma tarefa fácil, a empresa possui horário de trabalho diferenciado, logo, por existir esses horários, seja por imprevistos que é comum quando se trabalha com internet, ou até mesmo atendimento 24 horas, os colaboradores acabam ficando sobrecarregados ou até mesmo insatisfeitos e não possuem comprometimento com a empresa, que acabam se desligando ou sendo desligados da mesma. Nas observações feitas pela autora, atualmente, a empresa possui um quadro de colaboradores que aparentemente estão querendo crescer junto a empresa, ou seja, estão conectados no bem comum da mesma. Logo, será necessário a contratação de pelo menos um técnico para empresa ter atendimento noturno de 24 horas conforme é sua cultura, para não desmotivar a equipe atual. Treinamentos serão necessários para o desenvolvimento e incentivar os colaboradores da sua importância para empresa.

A empresa possui processos totalmente manuais de geração de boletos, notas fiscais, e ao observar esses processos, a autora identifica no planejamento estratégico da empresa, a implantação de um sistema para tornar esses processos sistêmicos. Com isso, irá aumentar a produtividade, no sentido de tirar a sobrecarga das assistentes, que no final do mês ficam

sobrecarregas e acabam gerando erros que muitas vezes implicam em insatisfação por parte de clientes. Logo, terão mais tempo para se dedicar ao marketing da empresa, site, redes sociais e venda do serviço.

## 12.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Defronte com as situações apresentadas, a autora elaborou propostas de melhoria, que buscam solucionar as situações identificadas no processo de planejamento estratégico e gestão de pessoas, proporcionando a empresa crescimento e expansão de negócios com equipe motivada e planos futuros organizados.

### 12.1.1 Entrevistas com colaboradores e gestor

Para potencializar e corroborar com este diagnóstico, afim de não evidenciar dados conclusivos sem antes ouvir os colaboradores, a autora do presente estudo, realizou uma entrevista formal com os quatro colaboradores, através de perguntas abertas com os mesmos. Entender como os colaboradores se posicionam pelas situações da empresa, como acreditam que seu desenvolvimento como colaborador contribui ao crescimento da organização, se torna fundamental para realizar o planejamento estratégico, pois o planejamento estratégico não é feito somente pelo administrador, mas sim, com a empresa como um todo. Logo, as perguntas e respostas estão relacionadas no Quadro 4, respectivamente:

Quadro 4 – Entrevista com colaboradores da empresa Majob Link internet

(continua)

Perguntas	Respostas
1. Como você vê a Majob Link Internet daqui a uns 2 anos?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Só tem a crescer, cada vez o consumo será maior;</li> <li>2. Uma empresa bem grande, de 200 clientes já temos quase 600 clientes em 3 anos num município pequeno e com tanta concorrência;</li> <li>3. Grande, com 2.000 à 3.000 clientes;</li> <li>4. Maior provedor de internet da região tanto em qualidade e atendimento.</li> </ol>
2. Qual é o principal foco da empresa Majob Link Internet?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qualidade de serviço, atendimento ao cliente da melhor maneira;</li> <li>2. O cliente, atendimento em primeiro lugar;</li> <li>3. Cliente;</li> <li>4. Qualidade ao serviço ao cliente.</li> </ol>



(continuação)

Perguntas	Respostas
3. Os clientes da empresa são essenciais e necessitam de atenção para o crescimento da empresa. Você como colaborador, acredita que os clientes são a chave do negócio da Majob Link Internet? Você divulga o trabalho que a empresa faz?	1. Os clientes são a chave do negócio, o cliente move a empresa, faz a propaganda e eu também sou um cliente, então acredito que através da minha divulgação de uma internet de qualidade conseguimos conquistar mais clientes; 2. Sim, sempre indico aos meus amigos e conhecidos, como sendo cliente sempre falo da minha experiência; 3. Sim; 4. Sim.
4. Você sabe que empresas pequenas como a Majob Link Internet para alcançar os objetivos ela necessita de colaboradores engajados no crescimento. O que você como colaborador, faz para a empresa crescer? Qual é o teu papel na empresa?	1. Sou dedicado, não se tem horário fixo, então estou à disposição para atendimento; 2. Contribuo com dedicação e tento fazer sempre o que o administrador pede; 3. Dedicação, tentar sempre fazer o melhor; 4. Eu ajudo bastante com dedicação e sempre tento trazer o meu lado como cliente, pois consigo visualizar o que precisa melhorar.
5. Você se sente preparado para desenvolver sua função?	1. Sim, é muito importante se não se sabe alguma coisa se tem o suporte por trás, o nosso administrador sempre está a disposição, gerando uma confiança boa; 2. Sim; 3. Poderia melhorar, através de cursos; 4. Sim.
6. Como é o seu relacionamento com o administrador, responsável e os colegas no trabalho?	1. Convívio bem tranquilo, com ambiente de amizade; 2. Bom, nunca tive problema com ninguém, ambiente de amizade; 3. Bom; 4. Bom, ambiente amigável, por mais que seja bastante corrido, nos damos todos bem.
7. A Majob Link Internet possui uma hierarquia, ou seja, tem um administrador e um responsável que orienta e comanda a empresa. Como você vê essa hierarquia? Ela está visível para todos?	1. Sim, mas tem horas que não podemos depender de alguém, não se pode perguntar para tudo, se sabe que se tem que fazer e é prioridade, se faz; 2. Sim; 3. Às vezes, todo mundo tem o mesmo foco, quer que a empresa cresça; 4. Sim, mas eu não vejo com diferenças o administrador com os demais da empresa, pois estamos todos com o mesmo objetivo de crescer no mercado.
8. O planejar as tarefas do dia a dia da empresa, o organizar para que sejam concluídas, é essencial para uma empresa alcançar o sucesso. Como você analisa a organização da Majob Link Internet? O que você faz para que a empresa consiga seguir um cronograma do dia a	1. O cronograma o administrador passa as tarefas por mensagem, mas a organização do jeito que está dá para ir levando, mas como está crescendo vai precisar mais organização, pois vai sobrecarregar os técnicos; 2. Normalmente é o administrador que organiza as tarefas, falta um pouco de comunicação, pois acaba às vezes passando coisas despercebidas, mas tento sempre repassar aos técnicos o que o administrador me passa; 3. Corremos bastante, existe bastante imprevistos, falta

Perguntas	Respostas
dia para concluir as tarefas?	comunicação interna e organização; 4. Tento sempre organizar, mas nem sempre conseguimos, pois nem todos tem esse pensamento para acompanhar.
9. O que mais motiva você a trabalhar na Majob Link Internet?	1. Um setor que posso adquirir experiência, gosto de fazer o que faço, gosto de trabalhar aqui; 2. O ambiente de amizade, e trabalhar com pessoas; 3. Ver os clientes felizes com o serviço, levar internet em lugares que nunca as pessoas imaginariam ter internet, estar conectados globalmente; 4. Estar trabalhando em uma empresa que tem potencial para crescer e está fazendo a diferença na região com seu serviço.
10. Você tem alguma sugestão para que a empresa Majob Link Internet continue crescendo e sendo vista como uma empresa boa para se trabalhar e competente para atender seus clientes com qualidade?	1. Como sugestão continuar levando o cliente como priorização, dar sempre suporte ao mesmo, continuar com essa filosofia; 2. A organização, a comunicação entre nós funcionários e administrador, para não perder clientes e continuar tendo um atendimento bom e de qualidade; 3. A questão de organização e comunicação interna, tem bastante pressão no trabalho, logo, precisa ter tudo organizado para não sobrecarregar; 4. A organização, todos trabalharem com a mesma organização de cronograma. Todos acompanharem no mesmo lugar, e não cada um escolher o que são as prioridades, pois acaba tendo muita correria o que pode afetar diretamente no cliente.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Ao finalizar e analisar os dados da entrevista, fica evidenciado que os quatro colaboradores estão em sintonia no bem comum da empresa e com o foco principal: o cliente. Sendo assim, a visão dos colaboradores é entusiástica, pois acreditam que a empresa tem potencial para expandir e crescer cada vez mais, mas problemas de organização e comunicação interna podem dificultar esse crescimento. Ainda fica evidenciado que treinamentos são necessários para aumentar os conhecimentos dos colaboradores, e que esses treinamentos só tem a acrescentar à empresa.

Ao mesmo tempo, foram realizadas entrevistas com o gestor afim de entender quais são as dificuldades que ele encontra na empresa e como ele vê a empresa no futuro.

Ao finalizar essas entrevistas que foram realizadas ao longo de todo o diagnóstico, ficou evidenciado que o gestor tem visão de crescimento, quer que a empresa continue crescendo com uma equipe estrutura, focada, e principalmente que se sintam parte da organização.

A preocupação com a rotatividade que a empresa teve, fez com que o gestor busca-se alternativas que possibilitaram entender o que ele precisa fazer para solucionar esse ponto. Entende que os treinamentos são importantes e que uma equipe engajada com a missão da empresa, a mesma só tem a crescer.

Contudo, esse diagnóstico tende a ajudar a solucionar os problemas que empresa possui em relação aos processos internos e gestão de pessoas.

### **12.1.2 Elaboração do planejamento estratégico**

A autora do presente estudo sugere que a empresa Majob Link Internet faça uma comissão de implantação do Planejamento Estratégico na sua totalidade. Os membros deste grupo conforme analisado junto com o administrador, deve ser composto pelo administrador, pela auxiliar administrativa, que é responsável pela parte comercial da empresa, e estes se reúnem e discutem sob a orientação da autora do trabalho a estruturação do planejamento estratégico.

### **12.1.3 Definição do negócio da Majob Link Internet**

Planejar de forma estratégica a empresa é alinhar as oportunidades que a empresa possui no mercado e os recursos que estão disponíveis. Primeiramente a empresa precisa saber qual é o seu ramo de negócio, pois querer fazer tudo, não significa qualidade, e sim, muitas vezes sobrecarga. A empresa precisa saber como está atualmente, onde quer chegar e até onde pode chegar. Logo, a empresa precisa definir em qual negócio irá atuar. Após terem discutido sobre o tema de planejamento estratégico os membros do grupo e a autora do estudo, apontam como definição de negócio da empresa a conectividade das pessoas globalmente, sendo assim, o negócio da empresa é respectivamente:

“Provedora de internet, conectando cada dia mais, as pessoas ao mundo”.

### **12.1.4 Definição da missão**

A missão de uma empresa é a razão por que a empresa existe, a partir da missão se forma o planejamento estratégico da organização, visão, ou seja, quais são os planos que a empresa almeja alcançar no curto, médio e longo prazo. Ao olhar a missão da empresa, os clientes, os fornecedores e os próprios colaboradores, precisam identificar qual o objetivo da

existência da empresa no mercado e sua filosofia interna e externa de atendimento e posicionamento. Nesse sentido, a autora juntamente com a grupo de planejamento estratégico da empresa Majob Link Internet identificou como missão focar no cliente, proporcionar atendimento com excelência, e em cima destas filosofias, a autora sugere sua missão:

“Conectar as pessoas ao mundo através de uma conexão de alta velocidade e segura, levar internet à lugares onde nunca se imaginou ter, com atendimento personalizado de 24 horas do dia ao cliente, propondo soluções viáveis e proporcionando experiências online perfeitas e inesquecíveis aos seus clientes”.

#### **12.1.5 Definição da visão**

A visão da empresa são os objetivos que a mesma almeja alcançar. Mas precisa-se observar questões realistas, ou seja, a visão deve ser de acordo com a realidade da empresa e o mercado onde ela atua. Uma empresa provedora de Internet como a Majob Link Internet, tem diversos concorrentes, por isso, para se tornar diferencial no mercado, a empresa precisa ter uma missão e uma cultura organizacional que supere seus concorrentes. Definir sua visão, é direcionar o caminho que a empresa busca trilhar, tirando os comportamentos e pensamentos acomodados de todos da empresa, e buscar sempre mais no mercado. Com esse pensamento, a autora junto com o grupo de planejamento estratégico, identificam que a visão da empresa é expandir seus negócios pelo Vale do Rio Caí, logo, a partir dessa interpretação da visão, a autora sugere como definição:

“Ser o provedor de internet com capacidade e recursos de atender as localidades que não possuem acesso à internet e expandir seus negócios até 2023 para cidades da região do Vale do Rio Caí”.

#### **12.1.6 Definição dos valores organizacionais**

Os valores da empresa, são aqueles que dão ênfase na definição da ética, personalidade e comportamento da empresa. Desta forma, os valores devem estar em todas as operações da empresa como um todo, seja com fornecedores, colaboradores, vendedores, administrador, clientes e os próprios donos.

A autora junto com a comissão de planejamento estratégico da empresa Majob Link Internet, apontam que o foco da empresa é sempre o cliente em primeiro lugar, a empresa busca na sua cultura transparecer as questões éticas, até mesmo aos fornecedores em relação a

compra de aparelhos e equipamentos de uso para instalação de internet. Em cima dessas informações, a autora sugere os valores da empresa provedora de internet, como:

- a) ética – na compra de equipamentos e em todas as operações;
- b) segurança – sistemas de proteção que captem, monitorem e tenham respostas rápidas contra ameaças;
- c) determinação – para desenvolver seu trabalho com qualidade;
- d) comprometimento – cumprir prazos e fazer o serviço conforme a propaganda;
- e) qualidade – no serviço e atendimento prestado;
- f) eficiência – para atender e ter como foco principal seus clientes.

A autora já apresentou a sugestão da missão, visão e valores da Majob Link Internet à comissão de planejamento estratégico da empresa, sendo que os mesmos aprovaram e já farão a divulgação no site, pois condiz, com a cultura já estabelecida pela empresa.

### **12.1.7 Objetivos estratégicos**

Após a definição do negócio, missão, visão e valores da empresa Majob Link Internet, foram definidas melhorias que auxiliaram no planejamento estratégico da empresa provedora de internet em relação sua comunicação, organização com clientes, produtividade e gestão de pessoas. Nesse sentido, a autora estabelece junto com a comissão de planejamento estratégico, os objetivos a serem alcançados, considerando o diagnóstico realizado, nas áreas que foram identificadas com deficiência na empresa e apresenta-se os objetivos estratégicos definidos para nortear as ações da empresa, bem como suas respectivas metas.

Para atuar na demanda de fluxos e processos, sugere-se os seguintes objetivos estratégico e sua respectiva meta:

- a) implantar gestão de processos – 100% dos processos mapeados.

Já para atuar nas demandas voltadas a gestão de pessoas, sugere-se os seguintes objetivos estratégicos e metas:

- a) ter recursos humanos capacitados ao crescimento da empresa – 100%;
- b) capacitar colaboradores – meta 100%.

Considerando o desdobramento dos objetivos estratégicos, a seguir apresenta-se os objetivos táticos com intuito de traduzir as decisões estratégicas em planos mais detalhados em nível departamental.

### 12.1.7.1 Objetivos táticos

Com a determinação dos objetivos estratégicos, a autora irá sugerir nos próximos tópicos, estratégias táticas que irão auxiliar no alcance dos objetivos afim de alcançar a implantação do planejamento estratégico na empresa.

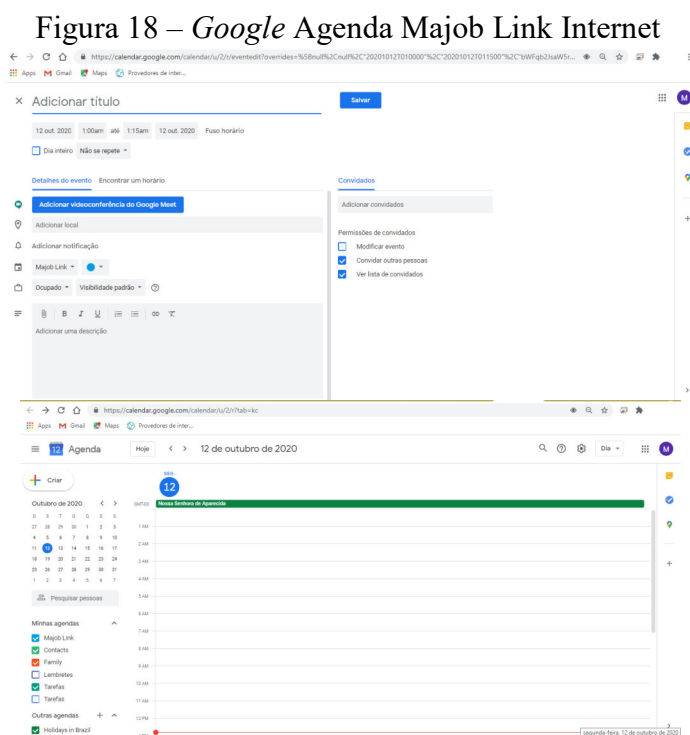
Considerando o objetivo estratégico implantar gestão de processos – meta: 100% dos processos mapeados, sugere-se duas estratégias táticas a serem implementadas:

- a) tarefas e compromissos diários;
- b) implantação de um sistema para serviços administrativos. Sendo assim, os mesmos são descritos a seguir.

#### 12.1.7.1.1 Estratégia de tarefas e compromissos diários

Ao realizar a pesquisa com os colaboradores e o gestor da empresa, ficou evidenciado que posturas para a implantação do planejamento estratégico em relação aos compromissos diários da empresa precisam ser ajustados. Pensando nisso, a autora sugere o uso do *Google Agenda* para marcação de compromissos.

Na Figura 18, apresenta a tela do *Google Agenda* para marcação de compromissos, respectivamente:



Fonte: *Google Agenda* (2020, não paginado).

Para a operacionalização desta estratégia tática, como sugestão, a assistente administrativa irá realizar as marcações dos compromissos diários dos técnicos e assuntos administrativos. Logo, todos devem acompanhar e preencher as tarefas do dia a dia nessa ferramenta. Ou seja, tem uma instalação prevista para tal dia, a assistente preenche no *Google Agenda*, e os técnicos devem acompanhar diariamente quando chegam na empresa os compromissos. Porém, para firmar os compromissos diários, a assistente irá entregar um roteiro aos técnicos na primeira hora da manhã, e ao longo do dia, irá atualizar eles com as modificações. Os técnicos possuem celulares corporativos, logo, se existir modificações, os mesmos podem acompanhar pelo celular. Sempre que existir trabalhos para serem realizados ao longo da semana, devem ser passados a assistente que irá realizar o preenchimento dos compromissos. Contudo, será avaliado o grau de urgência de cada serviço já estipulado pelos técnicos e o administrador.

O uso do *Google Agenda* facilitará na organização e comunicação da empresa, pois é possível através desta ferramenta marcar reuniões, visualizar horários disponíveis, adicionar anexos aos compromissos registrados, selecionar quando estará disponível para executar algum trabalho, logo, é uma forma organizada de registrar as tarefas e compromissos diários.

Na ferramenta do *Google Agenda*, existe a possibilidade de realizar marcações de compromissos com pessoas, locais e horários. Nesse sentido, a empresa pode usá-la para marcar seus compromissos e tarefas compartilhando com os técnicos quando se trata de instalações ou manutenções, e quando se trata de serviços administrativos com os responsáveis pelo mesmo.

Com essa pequena mudança de cultura para organizar os compromissos da empresa, a organização e comunicação de todos os trabalhos e serviços que estão sendo feitos fica visível para todos, inclusive ao administrador, que pode orientar quando as prioridades. O roteiro entregue pela auxiliar administrativa na primeira hora da manhã aos técnicos, e as mudanças quanto os serviços ao longo do dia que auxiliar irá enviar por mensagem aos técnicos, só tem a potencializar a importância de seguir os compromissos estipulados no dia a dia. Desta forma, a qualidade do serviço da empresa irá aumentar e a satisfação dos clientes também, pois não passará despercebido e conseguirão atender as demandas da empresa organizadamente.

Para a operacionalização desta estratégia tática, a autora elaborou um plano de ação para implantação, no Quadro 5 demonstra o plano de ação.

Quadro 5 – Plano de ação de tarefas e compromissos diários

Atividade	O quê?	Por quê?	Quem?	Como?	Onde?	Quando?	Quanto?
1	Uso do <i>Google</i> Agenda	Organizar trabalhos e serviços diários	Colaboradores e gestor	Reunião com os colaboradores afim de entender a importância da organização	Na empresa Majob Link Internet	Imediato	Tempo dos envolvidos
2	Preenchimento da agenda	Para ficar visível para todos	Auxiliar administrativa	De acordo com as tarefas e marcações solicitadas	No <i>Google</i> Agenda	Diariamente	Tempo da auxiliar
3	Acompanhar as tarefas	Para ficar organizada as tarefas e serviços diários	Colaboradores	Ao chegar na empresa e ao longo do dia	No telefone corporativo e no computador da empresa	Diariamente	Tempo dos envolvidos
4	Alterações nas tarefas já registradas e estabelecidas	Para manter atualizado	Auxiliar administrativa	Conforme alterações e solicitações de clientes avaliando grau de urgência	No computador da empresa	Diariamente	Tempo da auxiliar

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No plano de ação na estratégia de tarefas e compromissos diários, o prazo é imediato, visto que, a empresa já pode usar e não tem custo.

#### 12.1.7.1.2 Implantação de um sistema para serviços administrativos

Atualmente todos os serviços administrativos como geração de boletos, emissão de notas fiscais, entre outros, é totalmente manual.

Conversando com o administrador da empresa, e vendo que essa é uma dificuldade da mesma em relação à erros e sobrecargas, a autora juntamente com o administrador sugere a implantação de um sistema de gerenciamento para provedores de internet, de maneira integrada, auxiliando na otimização e organização dos serviços administrativos da empresa.

Ao longo desse diagnóstico, foi realizado uma pesquisa de possíveis ferramentas que podem auxiliar nas necessidades da empresa Majob Link Internet. Logo, a autora do estudo juntamente com a comissão de implantação de planejamento estratégico da empresa, entrou em contato com uma empresa que oferece um sistema de gerenciamento para provedores de internet, o netControl (PIXEL MÍDIA DIGITAL, 2020).



Esse sistema de gerenciamento, utiliza ferramentas e recursos que possibilitam as seguintes funções:

- a) integração da transmissão com os equipamentos de fibra óptica;
- b) geração de boletos – de forma automática, conforme cadastro do cliente no sistema;
- c) gerenciamento dos planos de mensalidades;
- d) envio de boletos automáticos;
- e) oferece um aplicativo aos clientes para que realizem a impressão dos boletos, notas fiscais e abertura de atendimento;
- f) emissão de nota fiscal;
- g) controle de pagamentos dos clientes;
- h) débito em conta;
- i) bloqueio automático caso não for identificado o pagamento;
- j) quantos clientes estão ativos e inativos na empresa;
- k) proporciona treinamento do uso do sistema aos colaboradores e ao administrador;
- l) na área de técnica, irá auxiliar nos chamados para assistência, onde será sinalizado quando algum cliente necessita de alguma manutenção através de um protocolo que o cliente pode gerar pelo site ou aplicativo da empresa;
- m) se o técnico se perder, tem como localiza-lo pelo sistema, pois possui um localizador via satélite integrado, isso pode acontecer nos interiores das cidades quando o mesmo faz instalações ou manutenções;
- n) pode ser feito acesso remoto para auxilia-lo caso tenha alguma dificuldade;
- o) a empresa dá total suporte do início ao fim da implantação;
- p) visualização em tempo integral dos problemas do provedor com suporte direto.

Esse gerenciador de provedores de internet, tem como custo mensal com base nos clientes da empresa, logo, como a Majob Link Internet tem na faixa de 600 clientes atualmente, o custo mensal será de R\$ 689,00. Com essa ferramenta de gestão para provedores, a empresa terá auxílio nas estratégias, facilitando trabalhos rotineiros, mais assertividade em seus serviços, e a empresa só tem a ganhar em produtividade e otimização de seus trabalhos.

Após esse levantamento dos dados da contratação desse sistema que auxiliará a empresa Majob Link Internet, a autora apresentou a comissão de planejamento estratégico, e os mesmos avaliaram os recursos e ganhos para empresa, e validaram a ideia, sendo que, já estão em contato com a empresa para negociação da contratação do serviço. Logo, para a

operacionalização desta estratégia tática, o gestor deverá contratar o serviço e implementá-lo, bem como realizar controles de checagem visando garantir a efetividade da automatização. Contudo, a autora sugere um plano de ação de implantação desse sistema, afim de potencializar a importância de seguir todos os passos para que essa implantação ocorra de forma organizada e voltada para todos da empresa. No Quadro 6, visualiza-se o plano de ação.

Quadro 6 – Plano de ação de implantação de um sistema para serviços administrativo

Atividade	O quê?	Por quê?	Quem?	Como?	Onde?	Quando?	Quanto?
1	Definir os requisitos necessários do sistema	Para conseguir atender 100% do serviço oferecido, visando a mudança de cultura e firmando a potencialidade da tecnologia que será instalada em consonância com a visão estratégica	A comissão de planejamento estratégico da empresa	Por meio de pesquisas e experiências de outros provedores	Na internet e conversando com outros provedores	20.10.2020 à 01.11.2020	Tempo dos envolvidos
2	Negociar valores com a empresa de escolha	Para atender a realidade da empresa e recursos disponíveis	A comissão de planejamento estratégico da empresa	Por meio de uma negociação	Virtualmente ou presencial	02.11.2020 à 10.11.2020	Tempo dos envolvidos
3	Contratação do serviço	Para indicar recursos e tempo necessários ao desenvolvimento da implantação do sistema	O gestor	Por meio de documento e contrato	Na empresa escolhida	11.11.2020	R\$ 680,00 mensal
4	Processo de instalação aos meios do trabalho da empresa Majob link Internet	Para adequar as tarefas já realizadas na empresa	A empresa contratada	Por meio do sistema escolhido	Na empresa Majob Link Internet	21.11.2020 à 30.11.2020	Custo está no pacote do serviço já contratado
5	Treinamentos para equipe	Para capacitar todos da empresa ao novo sistema	Todos da empresa	Treinamento oferecido pela equipe do sistema contratado sendo presencial e virtual	Na empresa Majob Link Internet	01.12.2020 à 20.12.2020	Custo está no pacote do serviço já contratado
6	Definir cronograma	Para dar início ao uso do sistema nas tarefas da empresa	A comissão de planejamento estratégico da empresa	Por meio de cronograma das etapas de cada procedimento técnico necessário e administrativo	Na empresa Majob Link Internet	11.11.2020 à 20.11.2020	Tempo dos envolvidos

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No plano de ação proposto pela autora, fica visível as etapas para implantação do sistema na empresa Majob Link Internet, porém, cabe à comissão de planejamento estratégico definir o cronograma do uso do sistema já implantado, visto que, no plano de ação tem todas etapas necessárias para deixar o programa funcionando, porém, o uso de fato na prática do mesmo fica sob responsabilidade da comissão.

#### 12.1.7.2 Objetivos táticos – gestão de pessoas

Após a definição das estratégias táticas voltadas para gestão de processos, afim de operacionaliza-las, a autora apresenta as estratégias táticas considerando os objetivos estratégicos voltados a gestão de pessoas, como sendo:

- a) ter recursos humanos capacitados ao crescimento da empresa – meta 100%;
- b) capacitar colaboradores – meta 100%.

Sugere-se três estratégias táticas a serem implementadas:

- a) contratação de técnico para atendimento noturno e feriados;
- b) estruturar treinamentos;
- c) *feedback* de desempenho aos colaboradores. Os mesmos são descritos a seguir.

##### 12.1.7.2.1 Contratação de técnico para atendimento noturno e feriados

Como visto em capítulos anteriores, a empresa possui atendimento de 24 horas ao cliente, porém, não possui colaborador específico para esse atendimento. A empresa, contratou um serviço terceirizado para realizar atendimento noturno, mas o mesmo, somente trabalha quando tem horário disponível. Com isso, o administrador e os técnicos se revezam para ficar de plantão, quando esse terceiro não faz o plantão. O que acaba gerando, sobrecarga os mesmos, pois, o horário fixo deles durante o dia se mantém. Contudo, o administrador acaba pagando horas extras os técnicos para realizar os plantões.

Com essas informações e observações, a autora sugere que a empresa realize a contratação de um técnico para serviços noturnos e feriados. Pois da forma como a empresa está trabalhando atualmente está conseguindo levar, porém, com o aumento gradativo de clientes, a empresa necessita da contratação de um técnico fixo para atendimento noturno e feriados. Com isso, a empresa só tem a ganhar, pois irá diminuir a carga dos técnicos que já fazem horário diurno e terá um funcionário fixo, que terá que cumprir suas horas acordadas entre empresa e empregado, e não dependerá mais de terceiros para realização desse serviço.

Para a operacionalização desta estratégia tática, o gestor deverá abrir processo seletivo para contratação do profissional. Sendo assim, a autora montou um plano de ação para realização da contratação, conforme Quadro 7:

Quadro 7 – Contratação de técnico para atendimento noturno e feriados

Atividade	O quê?	Por quê?	Quem?	Como?	Onde?	Quando?	Quanto?
1	Contratar um técnico	Para trabalhar em atendimento noturno e feriados	Gestor	Recrutamento e seleção	Na empresa Majob Link Internet	01/01/2021	R\$ 3.000,00
2	Divulgação e recrutamento de colaboradores	Recrutar colaboradores para função técnica da empresa	Auxiliar administrativa	Por meio de divulgações conforme os requisitos que a empresa busca	Redes sociais; anúncio em frente à loja; divulgação no grupo de mensagens dos clientes; site da empresa.	01/11/2020	Tempo da auxiliar
3	Selecionar e entrevistar candidatos	Para suprir a falta dos colaboradores em turno noturno e feriados	Gestor	Por meio dos currículos enviados	Meios de comunicação da empresa Majob Link Internet	01/12/2020	R\$ 2.700,00
4	Treinamento	Capacitar o novo colaborador	Os técnicos da empresa	Por meio de treinamento com a parte técnica da empresa inicialmente	Na empresa Majob Link Internet inicialmente	A partir da contratação	R\$1.620,00

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Como sugestão, a autora estipula um prazo de no máximo até janeiro/2021 para a contratação do técnico, visto que, a equipe está motivada na empresa e comprometida, porém existe uma sobrecarga que pode desmotivá-los.

A autora já apresentou o plano ação para contratação de colaborador no quadro de funcionários, e a comissão de planejamento estratégico validou a ideia, e os mesmos já irão realizar a divulgação e recrutamento de colaboradores.

#### 12.1.7.2.2 Estruturar treinamentos

Na empresa somente um colaborador possui cursos da Norma Regulamentadora Emitida pelo Ministério do Trabalho para Serviço de Instalações e Serviços Elétricos (NR10) e da Norma Regulamentadora que Estabelece os Requisitos Mínimos de Proteção para o Trabalho em

Altura (NR35), sendo assim, como existem dois técnicos na empresa, a empresa deve proporcionar esses treinamentos ao outro técnico e os mesmos devem ser retreinados anualmente.

Na área administrativa, cursos de uso do *Excel*, *Word*, uso de planilhas, treinamentos internos de processos de negócios, uso da internet, atendimento ao cliente, entre outros.

Ainda sobre treinamentos aos técnicos, a autora sugere conforme relatado pelo administrador a necessidade de técnicos capacitados, proporcionar treinamentos de cursos de redes, pode ser tanto online como presencial. Existem em diversas áreas, como segurança de rede, aperfeiçoamento na área de redes, roteamentos dos aparelhos de fibra óptica, em endereços de IP<sup>13</sup> de computadores, entre outros. Esses treinamentos, só irão acrescentar para empresa e colaborador, para empresa em relação a colaboradores capacitados e treinados para oferecer um serviço de excelência, e para os colaboradores, se sentirem valorizados e importantes para o crescimento da mesma. Desta forma, irá aumentar a satisfação de ambos na empresa.

Para a operacionalização desta estratégia tática, a autora sugere um plano de ação afim de promover cursos e treinamentos que o gestor já identificou juntamente com a autora importantes inicialmente para a capacitação de seus colaboradores, sendo representados no Quadro 8.

Quadro 8 – Estrutura de treinamentos

(continua)

Atividade	O quê?	Por quê?	Quem?	Como?	Onde?	Quando?	Quanto?
1	Capacitar os colaboradores	Para melhor atendimento aos seus clientes	A empresa	Por meio de cursos	Online e cursos contratados presenciais	01.02.2021	Tempo dos envolvidos
2	Oferecer curso de redes aos técnicos	Para capacitá-los para melhor desempenho e agregar conhecimento para instalações de fibra óptica entre outros serviços	Os técnicos	Presencial	Sisnema em Porto Alegre	Março de 2021	Em torno de R\$3.000,00 para cada técnico

<sup>13</sup> Endereços de IP: um Endereço de Protocolo da Internet, é um rótulo numérico atribuído a cada dispositivo conectado a uma rede de computadores que utiliza o Protocolo de Internet para comunicação.

(conclusão)

Atividade	O quê?	Por quê?	Quem?	Como?	Onde?	Quando?	Quanto?
3	Oferecer curso de <i>Excel, Word</i> e internet	Para capacitar e gerar mais agilidade nos processos administrativos da empresa	Auxiliares Administrativas	Online	www.udemy.com	Janeiro de 2021	Tempo das auxiliares
4	Oferecer treinamento de atendimento ao cliente	Para atender com excelência e reter clientes	Auxiliares administrativas e os técnicos	Online	Na internet	Agosto de 2021	Tempo dos envolvidos
5	Oferecer treinamento de NR10 e NR35	Promover maior segurança no ambiente de trabalho e com o intuito de minimizar os riscos à vida dos colaboradores	Os técnicos	Online	Intensiva Cursos	Fevereiro de 2021	R\$ 149,00 para cada técnico

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Todavia, o gestor deverá realizar um levantamento dos treinamentos necessários, estruturar um calendário de realização, definindo o tema, local, período, participante, bem como efetividade do treinamento no desempenho do colaborador. Sendo que os que estão no plano de ação, segundo o gestor, são os básicos para que os colaboradores desempenham com excelência e qualidade suas funções.

#### 12.1.7.2.3 *Feedback de desempenho aos colaboradores*

Em empresas pequenas como Majob Link Internet, conforme relatado pelo administrador da empresa, geralmente são criadas com profissionais com perfis técnicos, que não tem habilidade para gerir pessoas. No caso da empresa estudada, o administrador possui formação em Administração de Empresas, porém, é técnico e afirma que não tem habilidade com pessoas. Por isso, entende que é importante aprender e aprofundar conhecimento em gestão de pessoas e a importância de investir nas pessoas. Pois são as mesmas, que contribui e fazem parte do crescimento da empresa.

Contudo, a autora sugere técnicas de *Feedback* aos colaboradores semestralmente. É importante os colaboradores saberem como estão seus rendimentos na empresa, qual o seu papel, como administrador avalia seu desempenho e pontos que precisam ser melhorados. Também, é

uma oportunidade, do colaborador avaliar seu gestor e colegas, buscando melhorias contínuas na realização dos processos. Essa técnica, faz com que todos ganhem dentro da empresa, pois bons colaboradores são difíceis de encontrar, por isso, é importante fazê-los entender o quanto são responsáveis ao crescimento e importantes para a empresa.

Para a operacionalização desta estratégia tática, semestralmente o gestor irá convidar cada colaborador para uma conversa afim de apontar o desempenho dos mesmos, irá dar oportunidade para eles falarem sobre como se sentem desenvolvendo seus trabalhos, como avaliam ele como gestor e que pontos precisam melhorar.

A autora elaborou um plano de ação com as datas do *Feedback* de desempenho aos colaboradores, afim de potencializar a ideia, representadas no Quadro 9.

Quadro 9 – *Feedback* de desempenho aos colaboradores

Atividade	O quê?	Por quê?	Quem?	Como?	Onde?	Quando?	Quanto?
1	<i>Feedback</i> aos colaboradores	Retornos, conversa sobre o desempenho	Gestor	Conversas	Na empresa Majob Link Internet	Semestralmente (Julho e Dezembro de cada ano)	Tempo do gestor
2	Participação de uma conversa de avaliação de desempenho	Para entender pontos a serem melhorados, pontos fortes e avaliar o gestor	Todos os colaboradores da empresa	Por meio de conversas	Na empresa Majob Link Internet	Semestralmente (Julho e Dezembro de cada ano)	Tempo dos envolvidos
3	Registro do <i>Feedback</i>	Caso haja necessidade de reavaliar e para armazenamento	Gestor	Documento descrito sobre o desempenho onde o colaborador assina se concorda	Na empresa Majob Link Internet	Semestralmente	Tempo do gestor

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Essa conversa ocorrerá duas vezes ao ano, nos meses de julho e dezembro, onde o gestor irá fazer um documento descrevendo como vê o colaborador e o colaborador irá assinar se concorda com os apontamentos. O documento irá ficar armazenado na empresa. Quanto as datas para

conversa, o administrador deverá avaliar conforme demanda dos trabalhos e dias que os colaboradores e ele estão livres, porém, deve ocorrer nesse período predeterminado.



## 13 INDICADORES DE DESEMPENHO

Apresentados os objetivos estratégicos e seus desdobramentos táticos e operacionais, sugere-se estabelecer um acompanhamento visando sua efetiva implementação.

Sugere-se criar indicadores para acompanhamento das estratégias táticas, a serem definidos pelo gestor e alimentadas pela equipe. Os mesmos serão apresentados em reuniões de avaliação trimestrais, com a participação de todos os colaboradores da empresa, onde será possível realizar ajustes e alterações nas ações definidas, se necessário.

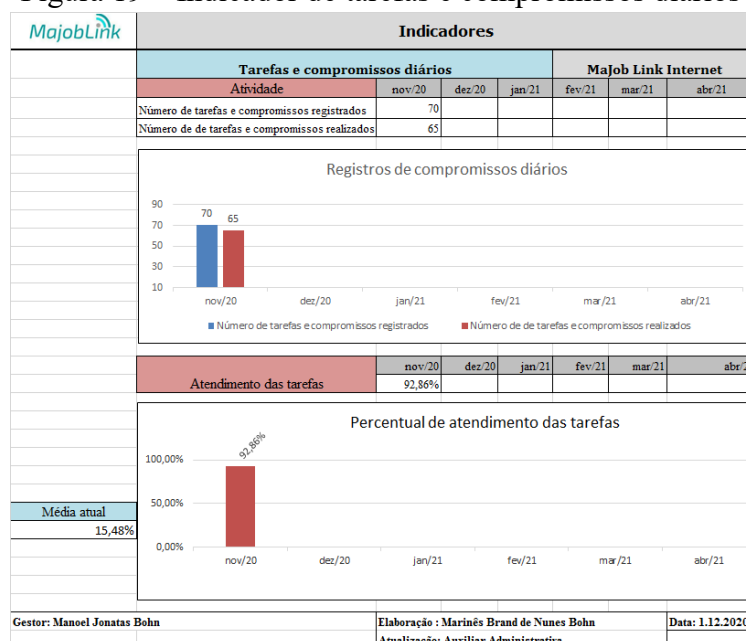
Concomitantemente a autora sugere alguns indicadores para medir as efetivas estratégias definidas no presente diagnóstico. Nos tópicos a seguir estarão relacionados indicadores que empresa Majob link Internet poderá usar para acompanhar a eficácia dos objetivos estratégicos definidos.

### 13.1 DEMANDA DE FLUXOS E PROCESSOS

Definido o objetivo estratégico para demanda de fluxos e processos, a autora relacionou os objetivos táticos afim de potencializar a implementação do objetivo estratégico definido. Sendo eles:

- tarefas e compromissos diários;
- implantação de um sistema para serviços administrativos.

Figura 19 – Indicador de tarefas e compromissos diários



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A autora sugere um indicador para avaliar as tarefas e compromissos diários da empresa, bem como, o mesmo indicador pode ser ajustado para avaliar a implementação de um sistema para serviços administrativos. Na Figura 19, visualiza-se o indicador para tarefas e compromissos diários.

No indicador da Figura 19, é possível medir a demanda de atendimento das tarefas registradas pela auxiliar administrativa no *Google Agenda*, sendo assim, pode-se acompanhar mensalmente se todas as tarefas registradas foram atendidas e o percentual de atendimento das mesmas. No exemplo do indicador apresentado tem 70 compromissos registrados, porém, a equipe da Majob Link Internet só conseguiu atender 65 das tarefas estipuladas no mês, gerando um percentual de 92% sobre as tarefas agendadas. Contudo, a empresa pode verificar sua eficácia ao atender as demandas já estipuladas no mês, afim de avaliar o que está impactando para não conseguir atender a demanda, ou até mesmo, atender mais do que o esperado no mês.

### 13.2 DEMANDA VOLTADA A GESTÃO DE PESSOAS

Após as definições dos objetivos estratégicos voltados para gestão de pessoas, a autora relacionou os três objetivos táticos afim de potencializar a implementação dos objetivos estratégicos definidos. Sendo eles:

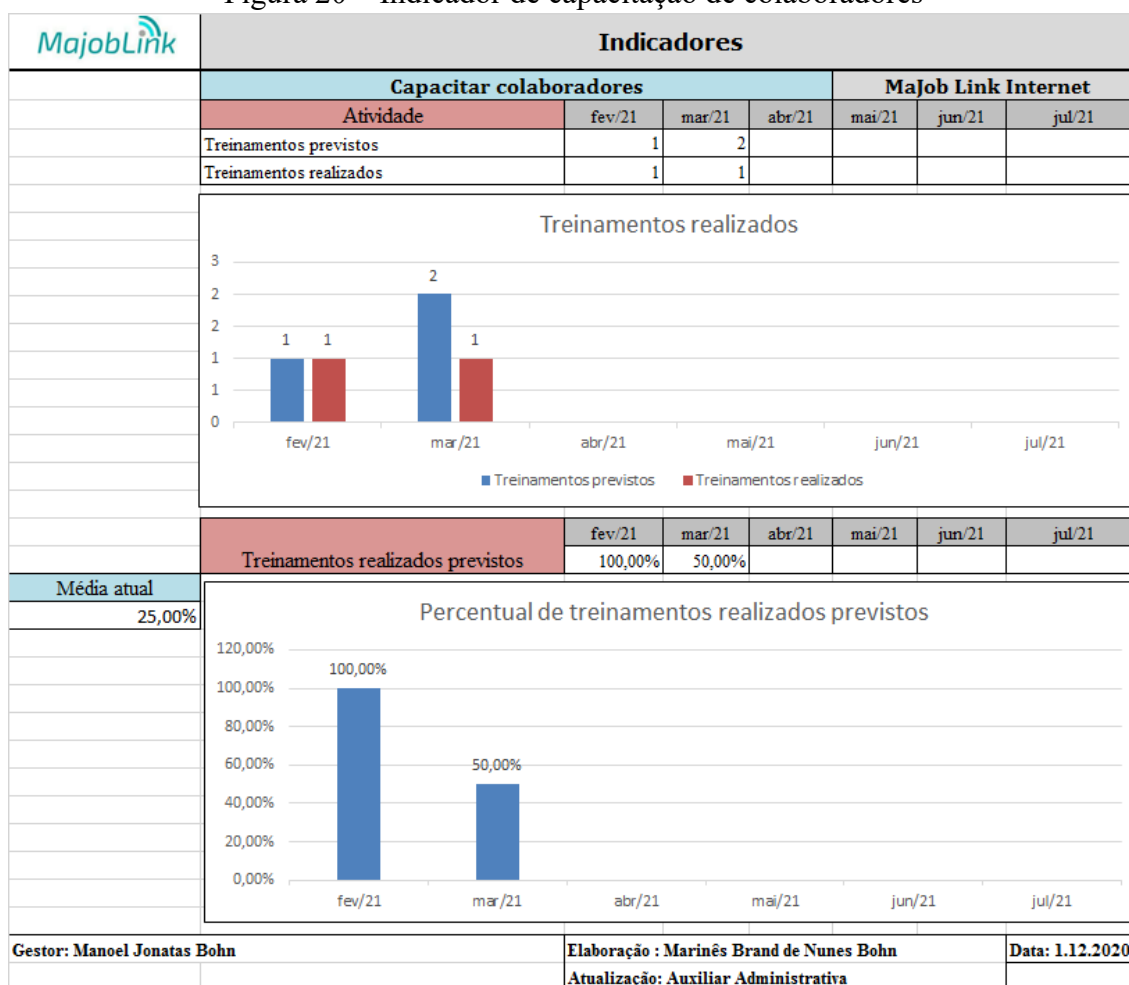
- a) contratação de técnico para atendimento noturno e feriados;
- b) estruturar treinamentos;
- c) *feedback* de desempenho aos colaboradores.

Nessa sequência a autora sugere indicador para avaliar a efetividade da capacitação dos colaboradores estipulados no plano de ação com objetivo de oferecer treinamentos a equipe da Majob Link Internet. O mesmo indicador pode ser ajustado para avaliar os demais objetivos táticos na demanda voltada para gestão de pessoas.

Na Figura 20, visualiza-se o indicador de avaliação dos treinamentos estipulados bem como os realizados, respectivamente.

No indicador da Figura 20, é possível medir o número de treinamentos estipulados no plano de ação no objetivo tático de estruturar treinamentos, com o realizado. Com esse indicador, pode-se avaliar-se se todos os treinamentos já estipulados aos colaboradores estão sendo realizados.

Figura 20 – Indicador de capacitação de colaboradores



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Todavia, existem diversos indicadores que a empresa pode usar para medir e verificar a eficácia de ações e processos, porém, o sistema sugerido de implantação para empresa nos serviços administrativos, carregará também indicadores. Sendo eles relacionados a número de vendas realizados no mês através dos contratos fechados, número de chamados para atendimentos, atendimentos realizados no mês para manutenção, bem como, gráficos de representatividade. Contudo, os indicadores sugeridos pela autora servirá para acompanhar a efetividade dos objetivos estratégicos e táticos definidos nesse diagnostico para empresa Majob Link Internet.



## 14 IMPACTOS E CONTRIBUIÇÕES DAS ESTRATÉGIAS DEFINIDAS

Planeja-se, com a implantação dos objetivos estratégicos definidos nesse diagnóstico, como sendo, implantar gestão de processos, ter recursos humanos capacitados ao crescimento da empresa e capacitar colaboradores, compreendidos nos objetivos táticos definidos para potencializar e implementação dos objetivos estratégicos, contribuições para empresa Majob Link Internet. As contribuições estimadas são nominais, ou seja, imensuráveis, pois reflete diretamente em questões internas da empresa, como organização, controle, agilidade, atendimento com excelência, retenção e capacitação de colaboradores. Todas essas contribuições se fazem necessárias na fase de crescimento que a empresa se encontra.


A empresa já está ativa no mercado a três anos, com isso, ela já é conhecida na região onde atua por seu trabalho de comprometimento, serviço diferenciado e como foco principal o cliente. Porém, questões internas da empresa, como citadas anteriormente, acabam afetando diretamente nos resultados que a empresa espera, sendo que, as mesmas questões prejudicam na expansão e crescimento no mercado.

Estima-se que processos organizados e mapeados aumentam sua capacidade de expansão, visto que, a empresa está crescendo e necessita de organização para atender toda a demanda. Outro ponto a destacar, entende-se que colaboradores engajados no crescimento da empresa, capacitados e motivados, o ambiente da mesma e a qualidade do serviço aumentará e com maior potencialidade, os colaboradores permaneçam na empresa. Logo, motivados em virtude do progresso da empresa, visualizado no capítulo 12 Quadro 4 (entrevista com os colaboradores), percebe-se que os colaboradores ativos da empresa, querem crescer junto e estão entusiasmados com os resultados em relação as devolutivas dos clientes quanto ao comprometimento da empresa.

Todas essas justificativas, potencializam que organizar uma empresa e visualizar ela como um todo, se faz necessário para que ela seja reconhecida no mercado onde atua por seu serviço, atendimento ao cliente com excelência, agilidade, comprometimento, mas principalmente voltada para resultados e aumento da eficiência.

No Quadro 10, visualiza-se um resumo das projeções de impactos e contribuições que os objetivos estratégicos oferecem a empresa Provedora de Internet, a Majob Link Internet, respectivamente:

Quadro 10 – Impactos e contribuições dos objetivos estratégicos

 <b>Projeções de despesas e resultados anual Majob Link Internet</b>				
<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Objetivos Táticos</b>	<b>Metas</b>	<b>Projeções de despesas</b>	<b>Projeções de resultados</b>
Implantar gestão de processos	Tarefas e compromissos diários	100%	R\$0,00	Melhor controle e organização; Aumento da satisfação dos clientes pelo comprometimento da realização do serviço conforme combinado.
	Implantação de um sistema para serviços administrativos	100%	R\$8.160,00	Aumento da eficiência operacional; Assertividade nos processos; Diminuição de sobrecargas; Minimização de erros; Agilidade nos processos, visto que será totalmente sistêmico.
Ter recursos humanos capacitados ao crescimento da empresa	Contratação de técnico para atendimento noturno e feriados	100%	R\$40.320,00	Diminuição de sobrecargas; Atendimento ágil e eficaz.
	<i>Feedback</i> de Desempenho aos colaboradores	100%	R\$0,00	Colaboradores engajados na missão, visão e valores e cultura da empresa; Redução do índice de insatisfação dos colaboradores; Retenção de colaboradores (diminuição da rotatividade).
Capacitar colaboradores	Estruturar treinamentos	100%	R\$6.298,00	Colaboradores treinados e capacitados; Atendimento e serviços com excelência; Minimização de erros; Colaboradores engajados e motivados; Retenção de colaboradores (diminuição da rotatividade).

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Nessa projeção, visualiza-se as possíveis despesas anualmente oriundas dos objetivos estratégicos e sugeridos para empresa Majob Link Internet. Contudo, o principal ganho esperado está relacionado com a reestruturação dos processos e da valorização do capital humano, relacionados na última coluna na projeção do Quadro 10. Salienta-se que o objetivo tático de dar *Feedback* aos colaboradores, se torna, uma oportunidade ao gestor entender a importância de ter recursos humanos voltados ao crescimento da empresa, visto que, ele mesmo, relatou ao longo do diagnóstico a dificuldade de lidar com pessoas. Logo, terá aumento gradativamente na qualidade em seus serviços e, conseqüentemente, aumento dos lucros e do capital financeiro. Estes ganhos não são mensuráveis, apenas estimados com base no referencial teórico, na vivência e compreensão da realidade da empresa em relação as dificuldades e potencialidades que autora verificou, juntamente com o gestor e a comissão de planejamento estratégico, ao longo desse diagnóstico.

## **15 LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

A autora de presente diagnóstico não obteve dificuldades em conseguir as informações da empresa, uma vez que a mesma ofereceu a ela acesso e abertura para entender os processos e as dificuldades da empresa, sendo que, disponibilizou seus colaboradores para reuniões e entrevistas. A autora conhecia a empresa, com isso, a empresa era do seu convívio diário, logo, isso facilitou a interpretação das dificuldades. Também não houve dificuldades em relação bibliografia, pois a autora obteve acesso à diversos autores que falam do assunto estudado, com isso, auxiliaram no desenvolvimento e interpretação do estudo.





## 16 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado em que as empresas atuam e como as empresas competem se transforma de tempos em tempos, novos cenários competitivos são criados e surge a necessidade de adaptação e adequação do modelo de gestão. A organização, posicionamento, operações internas e a visão do todo, principalmente em relação as pessoas que atuam na empresa, são importantes para que uma empresa se mantenha ativa no mercado. Não basta somente pensar nos clientes e fornecedores, pois se a estrutura interna da mesma não estiver adequada e organizada, afetará diretamente no ambiente externo e principalmente no foco principal das empresas.

O curso de Administração oferece a capacidade de formar profissionais capazes de analisar, gerir, liderar e para que possam tomar decisões importante para o crescimento e resultados das empresas onde atuam. Ao longo deste trabalho, foi possível colocar em prática os ensinamentos e aprendizados ao longo da minha vida acadêmica, mas principalmente o quanto as áreas das empresas estão interligadas, e as mesmas precisam entender o quanto a visão do todo faz a diferença nos resultados.

No presente estudo foi realizado um diagnóstico de todas as áreas da empresa provedora de internet, a Majob Link Internet. Com isso, foi possível visualizar que as áreas de gestão de pessoas e planejamento estratégico ativo se torna um diferencial e transforma a empresa organizada e estruturada para o crescimento. A partir disso, foi possível desenvolver ações e projetos que possibilitem a implantação do planejamento estratégico e gestão de pessoas na empresa. Contudo, são as pessoas que transformam a empresa, são os colaboradores que fazem com que a empresa cresça, pois um colaborador feliz no trabalho que desenvolve reflete diretamente no foco da empresa, o cliente.

Através dessa interpretação e entendimento da empresa com um todo, foi desenvolvido objetivos estratégicos com funções táticas para que pudessem atender os objetivos estratégicos. Os mesmos foram desenvolvidos no capítulo 12, onde que para cada objetivo estratégico foi devolvido um tático. Relacionando em processos internos que foi o primeiro objetivo estratégico, onde recomendações em relação as operações internas a organização e processos administrativos da empresa, sugeriu-se propostas para atender as necessidades encontradas ao longo do estudo como o uso de agenda virtual para atender as demandas do dia a dia organizadamente e implantação de um sistema de gestão para serviços administrativos. Como segundo objetivo estratégico em relação a gestão de pessoas, foram desenvolvidas três ações táticas, onde sugeriu-se propostas para treinamentos, dar retornos aos

colaboradores em relação aos trabalhos desenvolvidos e a contratação de colaborador para atender a demanda da empresa, tirando a sobrecarga dos colaboradores ativos.

Para cada objetivo tático para atuar na realização dos objetivos estratégicos, foram desenvolvidos planos de ações afim de potencializar a importância de seguir passo a passo e prazos para implantação das propostas de melhorias para empresa.

Em relação a implantação de todas as propostas, e atuando juntamente com empresa em todas as observações e entrevistas realizadas, a abertura que a empresa teve em relação de entender que uma empresa bem estrutura faz com que a mesma cresça, se torne sólida e reconhecida no mercado e região onde atua, foi o mais importante e gratificante. Logo, a empresa conforme ia-se propondo melhorias de acordo com os objetivos estratégicos definidos, a empresa já avaliava os recursos e o quanto reflete em melhorias internas, sendo assim, a maioria das melhorias dispostas nesse estudo já estão sendo implantadas na empresa.

Concomitantemente, o conhecimento ao longo do estudo foi de extrema importância para o desenvolvimento desse diagnóstico, pois foi possível encontrar soluções viáveis em relação a realidade da empresa, e que uma pequena mudança de cultura pode fazer diferença na empresa como um todo. A teoria vista foi importante para entender processos e estudos que possibilitaram um aprofundamento nos temas estudados. Por fim, todo esse estudo auxiliou no crescimento profissional, fazendo com que, a visão do todo da empresa, ou de qualquer situação é de extrema importância, e a visão da empresa em relação ao seu dia a dia, faz com que, todo o conhecimento adquirido ao longo da vida acadêmica se faz necessário para tomar decisões que possibilitam crescimento e desenvolvimento das empresas.

Como sugestões para pesquisa futuras, uma continuação desse estudo, trabalhar com questões voltadas a novos mercados, maximização de resultados afim de potencializar o crescimento da empresa.

## REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES – ANATEL. **Institucional**. 2017. Disponível em: <https://www.anatel.gov.br/institucional/institucional-menu>. Acesso em: 25 mar. 2020.
- AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES – ANATEL. **Provedores regionais e de pequeno porte expandem banda larga**. 2019. Disponível em: <https://www.anatel.gov.br/consumidor/telefonica-celular/direitos/desbloqueio-do-aparelho/99-novidades/704-provedores-regionais-e-de-pequeno-porte-expandem-banda-larga>. Acesso em: 30 mar. 2020.
- AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES – ANATEL. **Prestadora de pequeno porte: simplifique seu modelo de negócios**. 2020. Disponível em: <https://www.anatel.gov.br/setorregulado/provedores-regionais>. Acesso em: 07 abr. 2020.
- ALVARES, Eduardo Octavio Teixeira. **Princípios da informação do Código de Defesa do Consumidor**. 2015. Disponível em: <https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/9154/Principio-da-informacao-do-Codigo-de-Defesa-do-Consumidor>. Acesso em: 23 maio 2020.
- ALVES, Barroso Eliseu. **Sistema de informações em marketing: uma visão 360° das informações mercadológicas**. Curitiba: Intersaberes, 2018.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. *E-book*.
- ARAÚJO, Adriano; TEIXEIRA, Elson Machado; LICÓRIO, César. A importância da gestão no planejamento de fluxo de caixa para o controle financeiro de micro e pequenas empresas. **Redeca**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 73-88, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/redeca/article/view/28566/20053>. Acesso em: 25 maio 2020.
- BAPTISTA, Makilim Nunes; CAMPOS, Dinael Corrêa de. **Metodologias de pesquisa em ciências: análise quantitativa e qualitativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2018. *E-book*.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2017.
- BES, Pablo; CAPAVERDE, Caroline Bastos. **Planejamento em gestão de pessoas**. [S. l.]: Sagah, 2019.
- BOHN, Manoel Jonatas. **Modelo delta como ferramenta de gestão: uma proposta da ferramenta em uma empresa de pequeno porte do setor moveleiro do Vale do Rio Caí**. 2017. 102 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração). Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2017.
- BRILLO, João; BOONSTRA, Jaap. **Liderança e cultura organizacional para inovação**. São Paulo: Saraiva, 2019.

BUENO, Nicolas. **4 dicas para aumentar as vendas no provedor de internet**. 2018. Disponível em: <https://nicolasbueno.com/blog/provedores-de-internet/4-dicas-aumentar-as-vendas-no-provedor>. Acesso em: 24 maio 2020.

CALDAS, Nidia. **A importância da qualificação da mão de obra**. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-importancia-da-mao-de-obra-qualificada,3b03438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso: 25 abr. 2020.

CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. **Administração estratégica: planejamento ferramentas e implantação**. [S. l.]: Intersaberes, 2016.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti; PANNO, Cláudia Caravantes; KLOECKNER, Mônica Caravantes. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson, 2005.

CASTIGLIONI, José Antônio de Mattos; TANCREDI, Claudio Tadeu. **Organização empresarial: conceitos, modelos, planejamento, técnicas de gestão e normas de qualidade**. São Paulo: Saraiva, 2014.

CASTRO, Luciano Thomé; NEVES, Marcos Fava; CÔNSOLI, Matheus Alberto. **Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos**. São Paulo: Manole, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: gestão do talento humano**. 5.ed. Rio de Janeiro:Atlas, 2020. *E-book*.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014a.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de vendas: uma abordagem introdutória, transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014b.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão financeira: uma abordagem introdutória**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014c.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: da intenção aos resultados**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. *E-book*.

CIANET. **Fidelizar clientes estratégias para em provedores de internet**. 2017a. Disponível em: <https://www.cianet.com.br/blog/gestao-e-boas-praticas/estrategias-para-fidelizar-clientes-em-provedores-de-internet>. Acesso em: 06 maio 2020.

CIANET. **Provedores de internet na contramão da crise: 8 estratégias para continuar crescendo**. 2019. Disponível em: <https://www.cianet.com.br/blog/gestao-e-boas-praticas/provedores-de-internet-na-contramao-da-crise-8-estrategias-para-continuar-crescendo>. Acesso em: 10 maio 2020.

CIANET. **Relacionamento com o cliente**: como conquistar quem o seu provedor quer. 2017b. Disponível em: <https://www.cianet.com.br/blog/marketing-e-vendas/relacionamento-com-o-cliente-como-conquistar-quem-seu-provedor-quer>. Acesso em: 13 maio 2020.

COLTRO, Alex; PAZZINI, Érica dos Santos F. O papel do planejamento estratégico em uma organização. **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 136-156, 2016. Disponível em: <http://www.cadtecempa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecempa.combrojsindexphp/article/view/121>. Acesso em: 14 set. 2020.

CONSELHO REGIONAL DE ENGENHARIA E AGRONOMIA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – CREA-RS. **Sobre o Crea-RS**. [2020?]. Disponível em: <http://www.crea-rs.org.br/site/index.php?p=instituicao>. Acesso em: 25 mar. 2020.

CORRÊA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira. **Administração estratégica de serviços**: operações a para experiência e satisfação do cliente. Rio de Janeiro: Atlas, 2019.

CZAJKOWSKI, Adriana; MULLER, Rodrigo; OLIVEIRA, Vanderleia Stece de. **Construindo relacionamentos no contexto organizacional**. Curitiba: Intersaberes, 2020.

DA REDAÇÃO. **IFI alerta para efeitos da crise global sobre a economia brasileira**. 2020. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2020/03/17/ifi-alerta-para-efeitos-da-crise-global-sobre-a-economia-brasileira>. Acesso em: 26 mar. 2020.

DICKEL, Deise Grazielle et al. Modelagem para avaliação de fornecedores da indústria laticinista. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 86-105, jan./mar. 2017. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/3765>. Acesso em: 14 set. 2020.

DINIZ, André Luiz Moreno. **Estratégias de gestão e organização empresarial**. São Paulo: Pearson, 2014.

ENDEAVOR. **Transforme dados em decisões importantes com sistemas de informação**. 2015a. Disponível em: <https://endeavor.org.br/tecnologia/sistema-de-informacao>. Acesso em: 14 abr. 2020.

ENDEAVOR. **Validação de ideias? Sim! Teste antes de investir**. 2015b. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/validacao>. Acesso em: 03 maio 2020.

ESTADÃO CONTEÚDO. Provedores locais de internet assumem liderança e provocam reação de grandes teles. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, 2019. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2019/12/provedores-locais-de-internet-assumem-lideranca-e-provocam-reacao-de-grandes-teles.html>. Acesso em: 07 abr. 2020.

FERNANDES, Isac Gabriel Martins et al. **Planejamento estratégico**: análise SWOT. 2015. Disponível em: [http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%20\(81\).pdf](http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%20(81).pdf). Acesso em: 05 maio 2020.

FERRELL, William M. Pride e O. C. **Fundamentos de marketing: conceitos e práticas**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

FRABASILE, Daniela. Inovação é o que move as empresas. **Época Negócios**, 2017. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2017/02/inovacao-e-o-que-move-empresas.html>. Acesso em: 14 abr. 2020.

GARCIA, Alessandro. **Implantando o RH em pequenas empresas**. 2015a. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/implantando-o-rh-em-pequenas-empresas>. Acesso em: 12 set. 2020.

GARCIA, Alessandro. **Planejamento estratégico na gestão de pessoas**. 2015b. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/planejamento-estrategico-na-gestao-de-pessoas>. Acesso em: 12 set. 2020.

GARCIA, Janaína Leonardo. **Marketing de serviço e de varejo**. São Paulo: Pearson, 2015.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de materiais**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

GOOGLE AGENDA. 2020. Disponível em: <https://calendar.google.com/calendar/u/2/r?tab=kc>. Acesso em: 03 nov. 2020.

GOULART, Viviane. **Marketing em provedores: como torná-lo ainda mais estratégico para o negócio**. 2016. Disponível em: <https://www.cianet.com.br/blog/marketing-e-vendas/marketing-em-provedores-dicas-de-como-torna-lo-ainda-mais-estrategico-para-o-seu-negocio>. Acesso em: 06 maio 2020.

GRECO, Simara Maria de Souza Silveira (coord.) et al. **Empreendedorismo no Brasil: 2016**. Curitiba: IBPQ, 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2020.

GUAZZELLI, Arianne Menna; XARÃO, Jacqueline Cucco. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre: Sagah, 2019.

INSTITUIÇÃO FISCAL INDEPENDENTE – IFI. **Relatório de acompanhamento fiscal**. 2020. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/569834/RAF38\\_MAR2020.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/569834/RAF38_MAR2020.pdf). Acesso em: 26 mar. 2020.

ISIDORO, Cleyton. **Administração de vendas**. São Paulo: Pearson, 2016.

JUSTO, Andreia Silva. **Matriz de priorização: como organizar e selecionar projetos, processos e chamados em 6 passos**. 2019. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2019/06/matriz-de-priorizacao>. Acesso em: 13 jun. 2020.

KOPS, Lucia Maria; SILVA, Selma França da Costa; ROMERO, Sonia Mara Thater. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: Intersaberes, 2012. *E-book*.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwam. **Marketing 4.0 do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Phillip; KELLER, Kevim Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

KOTLER, Phillip; KELLER, Kevim Lane. **Marketing essencial: conceitos estratégias e casos**. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LEITE, Nildes Raimunda Pitombo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 32-55, jan./abr. 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331227115003.pdf>. Acesso em: 19 set. 2020.

LÉLIS, Eliacy Cavalcanti. **Administração da produção**. São Paulo: Pearson, 2018.

LOPES, Andreia et al. **Estratégia de marketing na captação e fidelização de clientes: um estudo de caso na pé direito acabamentos e construção promissão SP**. 2017. 76 f. Trabalho de Conclusão do Curso (Administração) – Centro Universitário Católico Salesiano *Auxilium*, Lins/SP, 2017. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/60979.pdf>. Acesso em: 15 set. 2020.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento estratégico de recursos humanos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. *E-book*.

MACHADO, Felipe Nery. **Segurança da informação: princípios e controle de ameaças**. São Paulo: Saraiva, 2019.

MACHLINE, Claude et al. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MADY, Eliane Batista. **Pesquisa de mercado**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MARQUES, José Augusto Veiga da Costa; CARNEIRO JÚNIOR, João Bosco Arbués; KÜHL, Carlos Alberto. **Análise financeiras das empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2015.

MARQUES, José Carlos. **Recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2016. *E-book*.

MARTINS, Poliana; LIMA, Edson Pinheiro de; TRENTIN, Marcelo Gonçalves. **Planejamento, programação e controle das operações de serviços: avaliação de uma cooperativa de crédito**. 2018. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_258\\_480\\_36444.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_258_480_36444.pdf). Acesso em: 23 maio 2020.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

MEIRELES, Manuel. **Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas**. São Paulo: Arte & Ciência, 2001.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2018.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. [S. l.]: Intersaberes, 2016. *E-book*.

PINHEIRO, Luiz Felipe de Oliveira. **Micro e pequena empresa: conceito e importância para a economia**. 2011. Disponível em: <https://lfop.files.wordpress.com/2011/04/mine-ensaio.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2020.

PIXEL MÍDIA DIGITAL. **NetControl: sistema de gerenciamento para provedores de internet**. 2020. Disponível em: <https://www.pixelmidia.com.br/pagina.php?cont=servicos&t=5>. Acesso em: 03 nov. 2020.

PIZE, Adilson. **Planejamento estratégico e alinhamento estratégico de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.

QUEIROZ, Jamisson. **Posicionamento estratégico de diferenciação como vantagem empresarial**. 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/posicionamento-estrategico-de-diferenciacao-como-vantagem-empresarial>. Acesso em: 10 ago. 2020.

RIBEIRO, Isabel. **Planejamento estratégico aplicado às MPE**. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/planejamento-estrategico-aplicado-aos-pequenos-negocios,d2cb26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 25 ago. 2020.

ROSSINI, Clauber de Oliveira. **Gestão de pessoas nas pequenas empresas: realidade e perspectivas na cidade de Mogi Guaçu**. 2017. 171 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Campo Limpo Paulista. Campo Limpo Paulista, SP, 2017. Disponível em: [http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao\\_discente/ClauberdeOliveiraRossini.pdf](http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/ClauberdeOliveiraRossini.pdf). Acesso em: 19 set. 2020.



RUIZ, Roberto. **Gestão estratégica: análise da implementação em uma empresa de energia de grande porte.** 2013. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Fundação Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, 2013. Disponível em: [https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2013/dissertacao\\_roberto\\_ruiz\\_2013.pdf](https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2013/dissertacao_roberto_ruiz_2013.pdf). Acesso em: 06 nov. 2020.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa.** 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Luiz Fernando Barcellos dos. **Evolução do pensamento administrativo.** Curitiba: Intersaberes, 2013.

SÃO JOSÉ DO SUL (Prefeitura). **Município: história.** [2020?]. Disponível em: <https://www.saojosedosul.rs.gov.br/web/historia>. Acesso em: 30 set. 2020.

SELEME, Robson. **Gestão de operações de serviços: planejando o sucesso no atendimento ao cliente.** Curitiba: Intersaberes, 2016.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomás Sparano. **Administração e planejamento estratégico.** Curitiba: Intersaberes, 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **A importância de um bom clima organizacional na empresa.** 2017a. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/a-importancia-do-bom-clima-organizacional-na-empresa,73fe9bda15617410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 07 jun. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Boletim: estudos & pesquisas, n. 58, jun. 2017b.** Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/estudos-e-pesquisas-junho-2017.pdf>. Acesso em: 30 set. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Como fazer a gestão financeira do pequeno negócio.** 2016. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-a-gestao-financieira-do-pequeno-negocio,d999a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 25 maio 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Perfil microempresas e empresas de pequeno porte.** 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%2004%202018.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Reconhecimento e qualidade de vida contam mais que salário.** 2015. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/reconhecimento-e-qualidade-de-vida-contam-mais-que-salario,b2c3438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 08 jun. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Veja as medidas de apoio do governo aos pequenos negócios.** 2020. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/veja-as-medidas-de-apoio-do-governo-aos-pequenos-negocios,e5a9721df5b41710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 19 jun. 2020.

SHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. **Gestão na inovação na prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SILLAS, Lucas. **Marketing nas mídias sociais para provedores.** 2017. Disponível em: <https://www.ispblog.com.br/2017/01/25/marketing-nas-midias-sociais-para-provedores>. Acesso em: 10 maio 2020.

SILVA, Edson Cordeiro. **Como administrar fluxo de caixa das empresas.** São Paulo: Atlas, 2018.

SILVA, Fabiane Padilha; ALVES, Aline. **Análise de investimentos e fontes financiamento.** Porto Alegre: Sagah, 2018.

SORDI, José Osvaldo de; MEIRELES, Manuel. **Administração de sistemas de informação.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

SOUZA, Danil José de. **Planejamento estratégico em pequenas empresas prestadoras de serviços de telecomunicações.** 2017. 47 f. Trabalho de Conclusão do Curso (Pós-graduação MBA em Gestão de Serviços de Telecomunicações) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, Departamento Acadêmico de Engenharia Elétrica. Paraná, 2017. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/13025/1/CT-TELECOM-III-2018-03.pdf>. Acesso em: 15 set. 2020.

STADLER, Adriano; SCHMIDT, Maria do Carmo; RODERMEL, Pedro Monir. **Desenvolvimento gerencial, estratégia e competitividade.** Curitiba: Intersaberes, 2012.

SZABO, Viviane. **Fundamentos de atividade comercial.** São Paulo: Pearson, 2013.

TAJRA, Sanmya Feitosa; SANTOS, Nádia dos. **Planejamento e liderança: conceitos, estratégias e comportamento humano.** São Paulo: Saraiva, 2014.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer!: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WERNKE, Rodney. **Análise de custos e preço de venda: ênfase em aplicações e casos nacionais.** São Paulo: Saraiva, 2019.

YAMIN, Victor. **Clima organizacional.** 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/relacionamento-interpessoal-nas-empresas>. Acesso: 25 abr. 2020.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim.** Porto Alegre: Penso, 2016.

ZENONE, Luiz Claudio. **Fundamentos de marketing de relacionamento: fidelização de clientes e pós-venda.** São Paulo: Atlas, 2017.