



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CAMPUS VI – POETA PINTO DO MONTEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E EXATAS
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

LUCAS DE FRANÇA NÁRIO OLIVEIRA

ANÁLISE *SWOT* COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA
EMPRESAS PROVEDORAS DE INTERNET NO CARIRI PARAIBANO:
UM ESTUDO DE CASO NA CPNET.

MONTEIRO – PB
OUTUBRO/2016

LUCAS DE FRANÇA NÁRIO OLIVEIRA

**ANÁLISE *SWOT* COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA
EMPRESAS PROVEDORAS DE INTERNET NO CARIRI PARAIBANO:
UM ESTUDO DE CASO NA CPNET.**

Monografia apresentada ao Centro de Ciências Humanas e Exatas da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis. Sob orientação do Prof. Me. Gilberto Franco de Lima Júnior.

**MONTEIRO – PB
OUTUBRO/2016**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

O48a Oliveira, Lucas de França Nário.
Análise SWOT como diferencial competitivo para empresas provedoras de internet no Cariri Paraibano [manuscrito] : um estudo de caso na CPNET / Lucas de França Nário Oliveira. - 2016.
53 p. : il. color.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em CIÊNCIAS CONTÁBEIS) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Humanas e Exatas, 2016.
"Orientação: Prof. Me. Gilberto Franco de Lima Júnior, Departamento de CIÊNCIAS CONTÁBEIS".

1. Análise SWOT. 2. Planejamento estratégico. 3. Matriz SWOT. I. Título.

21. ed. CDD 658.401 2

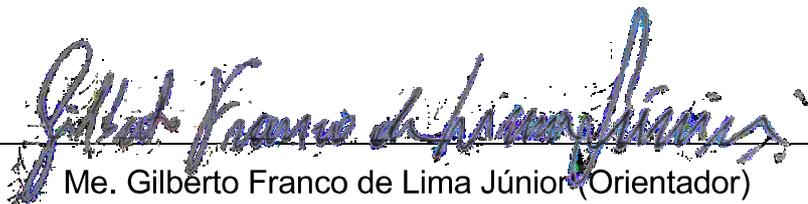
LUCAS DE FRANÇA NÁRIO OLIVEIRA

**ANÁLISE SWOT COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA
EMPRESAS PROVEDORAS DE INTERNET NO CARIRI PARAIBANO:
UM ESTUDO DE CASO NA CPNET.**

Monografia apresentada ao Centro de Ciências Humanas e Exatas da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis. Sob orientação do Prof. Me. Gilberto Franco de Lima Júnior.

Monografia apresentada em 27 de outubro de 2016.

BANCA EXAMINADORA:



Me. Gilberto Franco de Lima Júnior (Orientador)

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Me. Humberto do Nascimento Cruz (Examinador)

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Me. Tony Regy Ferreira da Silva (Examinador)

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

MONTEIRO – PB

OUTUBRO/2016

Dedicado a todos aqueles que sempre me motivaram para chegar até aqui. A minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao criador que sempre tem estado presente no meu dia-a-dia, seja em momentos de felicidade ou de tristeza. Ele sempre preparou o necessário para que eu siga em frente, e eu tenho feito o meu melhor para agradá-lo.

Agradeço a minha família por me estimular ao crescimento, não deixando entraves para que eu possa fazer o que é o certo, sempre me ajudando no que era preciso, seja através de concelhos, carinho, incentivos e inúmeras outras coisas que todos que amam sua família sabe.

Agradeço ao professor mestre Marônio Monteiro do Rêgo, sendo ele o primeiro orientador, e foi quem me ajudou a dar o pontapé inicial a minha pesquisa, transferindo seus conhecimentos sem medir esforços para tal.

Agradeço ao meu orientador Gilberto Franco de Lima Júnior, sendo este quem eu recorri para que me ajudasse na parte final do meu trabalho, e dando a possibilidade de eu apresentá-lo.

Agradeço a Irandy Roberto Cavalcante dos Santos, o proprietário da empresa CPNET, o qual no meio de tanta correria, cedeu parte do seu tempo para me ajudar a realizar a pesquisa deste trabalho.

Agradeço também aos funcionários da empresa, pela cordialidade e educação em me receber.

RESUMO

As empresas têm como objetivo garantir o atendimento das necessidades da sociedade atual, bem como construir um caminho que garanta o atendimento das necessidades da sociedade futura. Esta percepção cria desafios para os profissionais que estão à frente das organizações, o que conseqüentemente reflete na procura de tecnologias de gestão que auxiliem na preparação das organizações para as decisões que influenciarão o seu desempenho futuro. Diante disso, este trabalho tem por objetivo apresentar uma das mais difundidas ferramentas de análise da situação atual de uma organização frente ao mercado, a análise *SWOT*, compreendendo sua aplicação no processo de planejamento e formulação das ações estratégicas, analisando o potencial de vantagens competitivas que esta ferramenta poderá trazer para a empresa estudada, a CPNET. Sendo realizadas entrevistas com o proprietário e seus colaboradores a fim de levantar as informações necessárias para o desenvolvimento de uma matriz *SWOT*, a qual possibilitou a criação de planos de ação que poderão ajudar a gestão no desenvolvimento do seu planejamento estratégico.

Palavras-chave: Matriz *SWOT*; Estratégia; Planejamento estratégico.

ABSTRACT

The companies aim to ensure meet the needs of the actual society, and build a path that ensures that the needs of future society. This perception creates challenges for professionals who are ahead of organizations, which consequently reflected in demand management technologies that assist in preparing organizations for the decisions that will affect their future performance. Thus, this work has the objective to present one of the most widespread analysis tools of the current situation of a front organization to the market, SWOT analysis, understanding its application in the process of planning and formulation of strategic actions, analyzing the potential competitive advantages that this tool can bring to the company studied, the CPNET. Interviews being conducted with the owner and its employees in order to raise the necessary information for the development of a SWOT matrix, which enabled the creation of action plans that will help the management in the development of its strategic planning.

Key words: *SWOT matrix; Strategy; Strategic planning.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas da elaboração do planejamento estratégico	17
Figura 2 - Matriz <i>SWOT</i>	21
Figura 3 - Matriz <i>SWOT</i> - Fatores	23
Figura 4 - Exemplos de perguntas e respectivas pontuações para os cruzamentos dos fatores da matriz.....	24
Figura 5 - Matriz <i>SWOT</i> - Pontuação	25
Figura 6 - Matriz <i>SWOT</i> - Posicionamento estratégico.....	27
Figura 7 - Matriz <i>SWOT</i> da CPNET com cinco mais relevantes elementos de cada tópico e suas devidas pontuações	39
Figura 8 - Proposta de cruzamento de forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças mais relevantes.....	40
Figura 9 - Proposta de planos de ação.....	42

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. Caracterização do Problema	9
1.2. Objetivos da Pesquisa	9
1.2.1. Objetivo Geral.....	9
1.2.2. Objetivos Específicos	10
1.3. Justificativa	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1. Empresa	11
2.1.1. Cultura Organizacional	13
2.2. Planejamento estratégico	14
2.3. Análise SWOT	18
2.3.1. Análise do ambiente interno	19
2.3.2. Análise do ambiente externo	20
2.3.3. Matriz SWOT	21
2.3.4. Estruturação e elaboração da matriz SWOT	22
2.3.5. Estruturação da estratégia	27
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
3.1. Identificação do tipo de pesquisa.....	29
3.2. Identificação quanto a abordagem.....	29
3.3. Identificação dos procedimentos	29
3.4. Métodos de abordagem	30
3.5. Universo e amostra de pesquisa	30
4. ANÁLISE DOS DADOS	31
4.1. Ambiente mercadológico	32
4.1.1. Sobre a empresa.....	32
4.2. Como a empresa empreende suas estratégias?	33
4.3. Análise SWOT	34
4.3.1. Fatores internos	34
4.3.2. Fatores externos	35
4.3.3. Matriz SWOT.....	36
4.3.4. Cruzamentos	39
4.3.5. Planos de ação.....	41

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
6. REFERÊNCIAS.....	44
APÊNDICE - A.....	46
APÊNDICE - B.....	50

1. INTRODUÇÃO

Fazer planos para se preparar para um futuro incerto é a melhor maneira de uma empresa munir-se de ferramentas que auxiliarão a sua estratégia. Por isso, é de se notar que a importância do planejamento estratégico se estende a toda a existência de uma organização, é ele que a prepara para o futuro, exigindo um árduo trabalho dos gestores.

O planejamento estratégico irá ajudar a empresa a aumentar as chances de sucesso, mas para Clóvis Padoveze (2007) não a torna uma garantia de sucesso, de maneira que o planejamento estratégico só será eficaz se suas premissas também o forem.

Diante disto, o autor deste trabalho se disponibilizou a analisar qual os procedimentos estratégicos adotados pela organização estudada, e propor a aplicação de um novo modelo estratégico defendido e recomendado por vários autores renomados no campo dos negócios: a análise *SWOT*.

A empresa analisada é a CPNET, a qual tem como principal serviço o provimento de internet para seus clientes. Sua sede fica em Monteiro no estado da Paraíba, principal cidade do cariri paraibano, ficando a mais de 300 km da capital João Pessoa. Tem demonstrado ser uma empresa promissora, pois desde o início de suas operações em 2010 até o dia da realização deste trabalho, tem crescido em número de clientes chegando a dominar o mercado na cidade. Tem também investido recursos em mais três unidades filiais em três cidades circunvizinhas.

1.1. Caracterização do Problema

Como a análise SWOT pode auxiliar nas estratégias e o gerenciamento do empreendimento CPNET?

1.2. Objetivos da Pesquisa

1.2.1. Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo compreender a aplicação da análise *SWOT* no processo de planejamento e formulação das ações estratégicas, analisando o

potencial de vantagens competitivas que esta ferramenta poderá trazer para a empresa CPNET.

1.2.2. Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo desejado, as etapas específicas a serem trilhadas serão as seguintes:

1. Analisar o ambiente mercadológico em que a empresa está inserida;
2. Compreender como a empresa empreende suas estratégias;
3. Propor uma análise a partir da matriz *SWOT* com base nos dados da empresa;
4. Formular ações estratégicas.

1.3. Justificativa

Um estudo como este se faz necessário para se observar o quão é importante sentar, refletir e estudar os próximos passos a serem trilhados, não só no âmbito empresarial, mas também na vida acadêmica, financeira, profissional, pessoal e etc.

Nas palavras de Peter Drucker (1984):

“...O planejamento estratégico exige decisões que envolvem riscos. Ele precisa de um processo organizado de descarte do dia de ontem. Requer que o trabalho destinado a produzir o futuro desejado seja especificado com clareza e com clareza atribuído. O objetivo do planejamento estratégico é o agir agora”. (DRUCKER, 1984, p. 136).

É importante frisar que o planejamento estratégico será útil para toda e qualquer tomada de decisão. Onde aplicar seu dinheiro? Qual forma mais eficiente de promover uma pesquisa científica? Quais melhores lugares visitar numa viagem de férias utilizando o orçamento disponível? Qualquer ação deve ser planejada e analisada, para que os resultados sejam os melhores possíveis e que alcance o sucesso almejado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Empresa

Dentre os indivíduos da sociedade, existem aqueles que possuem a capacidade de enxergar, no seu cotidiano, oportunidades que outras pessoas não observam. São pessoas que almejam realizar algo novo e que não medem esforços para alcançar seus objetivos, estes são os empreendedores. A atividade econômica que estes virão a exercer profissionalmente será denominada **empresa**.

Mas o que é empresa? Peter Drucker (1984) autor renomado, considerado como o pai da administração moderna, expõe conceitos genéricos anteriores a seus trabalhos como por exemplo “empresa é uma organização destinada a gerar lucro”. Porém o autor afirma que uma empresa que tem por motivação o lucro, além de desimportante é prejudicial.

Diante do contexto analisado, imagine um cirurgião que ao invés de almejar salvar vidas, trabalha apenas para aumentar a sua conta bancária ou o seu ego. Imagine um político, que se abstém de melhor exercer sua função e dedicar-se às suas responsabilidades, se preocupa somente em garantir sua aposentadoria. São igualdades que não ajudam no crescimento ou na contribuição para o bem comum, sendo responsáveis, segundo Drucker (1984), pelos piores erros da política governamental e na incapacidade de a empresa prestar sua contribuição social.

Drucker (1984) afirma que para se chegar à conclusão do que realmente é uma empresa, deve-se partir de sua *finalidade*, a qual se encontra na sociedade. O que determina o que será a empresa, qual será o nível exigido de esforços para criar valor, onde serão aplicados os recursos para a produção, o que produzir, como produzir, qual serviço oferecer, qual produto tem maior importância, a resposta final é o **cliente**.

“O cliente é o alicerce da empresa, quem a mantém viva. Só ele cria empregos. Para atender aos desejos e necessidades do cliente, a sociedade confia à empresa recursos capazes de gerar riquezas”.
(DRUCKER, 1984, p. 58).

Para que uma empresa se concretize de fato, é estritamente vital estabelecer e expor os alicerces que a constroem para que ela não fique à mercê do ambiente em que se encontra. Daí surge a importância de se estabelecer a **missão** e a **finalidade**

da existência da empresa para que se tenha uma clara determinação do futuro fundamentado de propriedades, estratégias, planos e atribuições de serviços. Para tal, é exigido um árduo trabalho dos gestores. É preciso basear-se em várias alternativas, é uma decisão que envolve altos riscos, estabelecendo os objetivos, organização, estratégias e comportamento da empresa.

“Uma organização existe para realizar alguma coisa: fabricar automóveis, emprestar dinheiro, fornecer acomodação para uma noite, etc. Em geral, quando o negócio é iniciado sua missão ou seu objetivo específico é claro. Com o tempo, a missão pode mudar para aproveitar novas oportunidades ou responder a mudanças nas condições do mercado”. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 43).

A missão tem por finalidade nortear não só seus líderes, mas também os seus funcionários, gerentes e (em muitos casos) os clientes. Ela deve ser comunicada em todos os níveis da organização, do presidente até ao faxineiro, pois ela dá aos funcionários um senso compartilhado do propósito, direção e oportunidade. Funcionários dispersos geograficamente passam a trabalhar com independência, embora coletivamente, para alcançar as metas da organização (KOTLER; KELLER, 2006).

Para elaborar a missão e a estratégia da empresa, Peter Drucker (1984) afirma que se faz necessário que os gestores façam a seguinte pergunta: “Qual é o nosso ramo?”. Para respondê-la da melhor forma possível é preciso fazer as seguintes perguntas adicionais: “Quem é o nosso cliente?”, “Que vem a ser valor para o cliente?”, “Qual deve ser o nosso ramo?” (DRUCKER, 1984, p. 71-89).

São as perguntas mais difíceis que a empresa deve responder, afirmam Kotler e Keller (2006), mesmo assim as empresas bem-sucedidas fazem essas perguntas continuamente respondendo-as com seriedade e minúcias.

“As melhores declarações de missão são aquelas geradas por uma visão, uma espécie de ‘sonho impossível’ que proporciona à empresa um direcionamento para os próximos 10 a 20 anos”. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 43).

Levitt citado por Kotler e Keller (2006) demonstra que definir um negócio pelo seu produto é um erro, afirmando que “[...] definir um negócio pelo mercado em que ele atua é melhor que defini-lo por seus produtos”, ou seja, deve-se definir a missão da empresa de acordo com a necessidade do mercado.

2.1.1. Cultura Organizacional

Cada país, grupo social ou família, possui uma cultura constituída embasadas em crenças, valores, moral, costumes, etc. Essa cultura vai moldar o desenvolvimento de sua história e do seu comportamento, o que trará mudanças para a vida de cada indivíduo.

No contexto das organizações não é diferente, elas são formadas por uma diversidade de pessoas com diferentes comportamentos e valores, desenvolvendo o que se conhece como **cultura corporativa**.

O que é exatamente essa cultura corporativa? Kotler e Keller (2006) não a definem com exatidão quando abordam este assunto, entretanto explicam da seguinte forma: “basta entrar em qualquer empresa e a primeira coisa que você nota é a cultura corporativa – a maneira como as pessoas se vestem, como se dirigem umas às outras e como cumprimentam seus clientes” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 48).

Maximiniano (2008, p. 445) ensina da seguinte forma: “A cultura organizacional define a maneira como os integrantes da organização devem interagir entre si e com o mundo externo”. E expõe também que “uma das principais funções da cultura é regular as relações entre os membros da organização: como devem interagir, que tratamento devem dar-se, como resolver conflitos” (MAXIMINIANO, 2008, p. 445).

Nas organizações, a cultura compreende diversos elementos que foram desenvolvidos pelos funcionários antigos e são transmitidos para os novos integrantes. Estes passam a aprender e se comportar de acordo com os elementos culturais impostos pela cultura interna da organização (MAXIMINIANO, 2008, p. 440).

O grau de importância que a cultura organizacional tem para a empresa é muito elevado, pois refere-se a maneira de como as pessoas que compõem a organização encara o mundo interior e exterior, de como trata seu colega, seu chefe, o funcionário e também como veem os integrantes de outras organizações.

Maximiniano (2008) nos diz que a cultura define a missão da organização, o seu papel no ambiente, a forma como os grupos sociais de dentro da empresa aceitam os recém-chegados, bem como a posição de igualdade entre eles. Tudo isso reflete na maneira com que os clientes, fornecedores ou outras partes interessadas visualizam a organização.

2.2. Planejamento estratégico

Primeiramente é importante frisar que estratégia e planejamento tem significados distintos. Chandler (1962) apud Maximiano (2008), o primeiro pesquisador de estratégia empresarial, definiu **estratégia** como “a determinação das metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma empresa; e a adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos”. Maximiano (2008, p. 329) diz em poucas palavras que “estratégia é a seleção dos meios para realizar objetivos”. Ansoff (1993) citado por Santos e Fernandes (2015, p. 8) entende a estratégia como sendo “um conjunto de regras de tomada de decisão para a orientação do comportamento de uma organização. A estratégia é o meio pelo qual os objetivos são alcançados”.

Estratégia envolve a conotação de astúcia, na tentativa de enganar ou superar o adversário com o uso de meios pelos quais o mesmo não espera. Muitas vezes este adversário possui maiores recursos e poderes, dando a ele uma vantagem estratégica. Então a estratégia adotada deverá adaptar-se a essa situação. É o que afirma Clausewitz apud Maximiano (2008) “Quando não se tem superioridade absoluta em relação ao inimigo, deve-se produzir superioridade relativa, por meio do uso habilidoso dos recursos disponíveis” (CLAUSEWITZ, apud. MAXIMINIANO, 2008, p. 330).

Essa forma de contornar a situação é conhecida como *estratagema*, que é quando o inimigo (concorrente) possui poderes (recursos) superiores. Sun Tzu (544aC – 496aC) um grande general da antiguidade, autor do famoso livro *a arte da guerra*, o qual é utilizado até os dias atuais como referência para o pensamento estratégico empresarial, utilizou-se desta estratégia para derrotar o seu inimigo e escreveu a seguinte reflexão dentro do capítulo que é intitulado *estratagema*: “Por consequência, está dito: Se conheceres o inimigo e a ti mesmo, não temas o resultado de cem batalhas” (SUN TZU, 2011).

Embora esteja falando do campo de batalha real em uma guerra, esses conceitos são amplamente válidos para o competitivo mundo dos negócios. Ter o conhecimento de todas as informações do ambiente, da concorrência e variáveis relevantes para a tomada de decisão é fundamental para o desenvolvimento e a formulação da estratégia da empresa.

É muito importante que a estratégia seja visualizada como uma ferramenta de gestão, pois fornece relevante ajuda para qualquer tipo de organização lidar com as turbulências enfrentadas nas suas operações.

Com isso, destaca-se algumas ferramentas estratégicas como: elaboração da missão, visão e valores, análise 360° de oportunidades de negócio, matriz BCG, as cinco forças de Porter, a análise *SWOT*, etc.

Elaborar a estratégia é um desafio permanente na vida dos profissionais que lidam com o planejamento estratégico. Para delinear uma estratégia certa, utilizar informações conexas, fidedignas e de alta qualidade (para os gestores) permite o alcance da conquista da ambição organizacional (FERNANDES, 2012, p.57).

Delinear o caminho pelo qual se irá chegar a um objetivo é o sentido que se dá ao **planejamento**. Este está incumbido de uma importante tarefa relacionada à preparação, organização e estruturação das etapas a serem concluídas pelos gestores.

Planejar não é qualquer técnica ou ferramentas prontas que você tira de um computador. Planejamento é a responsabilidade de aplicar o raciocínio, a análise, a imaginação e julgamento, o que irá dispor de altos riscos devido as inúmeras possibilidades do mercado, porém, assumi-los é a essência da atividade econômica (DRUCKER, 1984, p. 131).

Onde, como e quando aplicar recursos para arcar com todas as operações (produzir, anunciar, vender, etc) da empresa para que se obtenha os melhores resultados possíveis? Aí está a importância de se pensar estrategicamente, para que o mau uso dos recursos disponíveis não venham a prejudicar a produtividade concretizando-se em produtos ou serviços de má qualidade para os clientes.

O **planejamento estratégico**, é uma ferramenta de grande valia. Transforma a estrutura das organizações, auxilia aos responsáveis, pela sua elaboração, a projetarem cenários futuros com maior grau de precisão e leva os executivos a compreenderem que o negócio é influenciado, constantemente, em maior ou menor grau, por uma infinidade de variáveis do ambiente em que a empresa se encontra.

Clóvis Padoveze (2007) conceitua o planejamento estratégico da seguinte forma:

“É a etapa inicial do processo de gestão, onde a empresa formula ou reformula suas estratégias empresariais dentro de uma visão específica do futuro. É a fase de definição de políticas, diretrizes e objetivos estratégicos e tem como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais”. (PADOVEZE, 2007, p. 28).

Para entender melhor o planejamento estratégico, Peter Drucker (1984) expõe os seguintes pontos do que *não* é o planejamento estratégico:

1. Ele não é uma caixa de mágica e nem um amontoado de técnicas. É raciocínio analítico e vinculação de recursos a determinadas medidas.
2. O planejamento estratégico não é previsão.
3. O planejamento estratégico não opera com decisões futuras. Ele opera com o que há de futuro nas decisões atuais. As decisões só existem no presente.
4. O planejamento estratégico. Não é uma tentativa de eliminar risco.

O uso contínuo e a disciplina para obedecer e agir conforme os preceitos do planejamento estratégico, dará condições de a empresa se antecipar e se movimentar ao verificar a formação de eventuais cenários.

É dito por Kotler e Keller (2006) que antes de elaborar qualquer estratégia, fazer uma **análise de cenário** é de grande importância para assegurar uma representação plausível do futuro de uma empresa. Para isso algumas lacunas devem ser preenchidas.

É requerido do estrategista muito conhecimento processual (*know-how*) e compreensão do negócio, ele precisa estar ciente de todas as competências internas da empresa, bem como as lacunas que impedem de suprir eventuais demandas do ambiente externo (mercado, mudanças tecnológicas, ações do governo, conjuntura econômica, tendências sociais, etc.). O uso de ferramentas de gestão auxiliará o profissional a alcançar seus objetivos, e a matriz *SWOT*, segundo inúmeros autores, é uma das mais indicadas para isso.

O esquema abaixo ilustra as etapas que são percorridas pelos responsáveis pela elaboração do planejamento estratégico:

FIGURA 1: ETAPAS DA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Fonte: KOTLER; KELLER, 2006, p. 50

A figura 1 apresenta uma esquematização para a elaboração do planejamento estratégico, mostrando as fases necessárias para o fechamento de todo o ciclo.

A primeira etapa aponta as questões que identificam a organização, como os seus valores, missão e visão. É a fase que enfatiza o motivo e a razão da existência da organização.

A segunda é a fase em que as cartas são postas sobre à mesa, identifica a organização, suas fraquezas e suas forças, as oportunidades vislumbradas e as ameaças do mercado. Todas essas informações são postas em uma matriz denominada **matriz SWOT**, passando a ser considerada elemento crucial para o estabelecimento da estratégia.

A fase seguinte, estabelece metas estratégicas que darão embasamento para a próxima etapa.

Formulação de estratégias, é a etapa onde serão estabelecidos os objetivos estratégicos e os fatores críticos de sucesso derivados da análise da matriz **SWOT**, a qual tem como fator fundamental a priorização da qualidade das informações, não a quantidade.

A quinta etapa será a discriminação de como as estratégias serão implementadas, sendo planejados e elaborados os planos de ação para o alcance dos objetivos estratégicos alinhados com o compromisso estabelecido nas fases anteriores.

A penúltima etapa trata da efetivação dos programas planejados e implantação da estratégia. É o momento que serão comunicados para a empresa os

objetivos estratégicos e os desdobramentos para que a organização se mova em conjunto, sendo direcionada para a visão estabelecida na primeira fase.

Na última fase, estão as ferramentas para a monitoração dos indicadores e andamento dos planos de ação, sendo feito o acompanhamento para saber se o plano estratégico está sendo cumprido. Nessa fase também são analisados o cumprimento das metas e a decisão para a revisão parcial ou total do planejamento estratégico.

Ressalta Padoveze (2007) que como toda organização, sendo ela um sistema complexo, inserido em outros sistemas maiores envolvidos pelo ambiente externo, bem como seu próprio ambiente interno, terá seu planejamento estratégico maior eficácia se for coletada, interpretada e julgada todas as variáveis e entidades desses ambientes e para isso, o autor afirma “a análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades (análise *SWOT*) é o procedimento mais recomendado” (PADOVEZE, 2007, p. 97).

“A dedicação dos executivos nas tarefas iniciais do pensamento estratégico, examinando cuidadosamente os ambientes e estabelecendo uma relação ímpar de fatores, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, certamente traduzirá em maior nível de qualidade da matriz *SWOT* e pode determinar o sucesso da elaboração do planejamento estratégico e, conseqüentemente, da implementação dos direcionadores estratégicos da organização”. (FERNANDES, 2012, p. 59).

2.3. Análise *SWOT*

A análise *SWOT* é uma ferramenta de gestão muito difundida para fazer o diagnóstico estratégico. Seu objetivo é reconhecer as limitações internas da organização, maximizando seus pontos fortes enquanto faz o monitoramento das oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Em poucas palavras “A avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise *SWOT* (dos termos em inglês *strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Ela envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 50).

No Brasil é também conhecida como Matriz F.O.F.A. (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças).

A sigla *SWOT* passou a ser referência básica para o planejamento estratégico na década de 1960, período em que o conceito de política de negócios estava em transição (MAXIMINIANO, 2008, p. 331). Sua origem não está claramente definida. Pois não existem documentos comprobatórios que evidenciem o início dos seus estudos.

Entretanto há dois supostos pontos de partida para a origem da análise *SWOT*: a primeira destaca o professor Albert Humphrey, da Stanford University, quando desenvolvia na década de 1960, estudos sobre estratégia com as 500 maiores empresas dos Estados Unidos, segundo a revista *Fortune* (FRIESNER, 2010 apud FERNANDES, 2012, p. 61); a segunda aponta que sua origem partiu dos estudos dos professores George Albert Smith Jr. e C. Roland Christensen, da Harvard Business School, durante o início dos anos da década de 1950, complementados aos estudos de Kenneth Andrews, professor da mesma universidade, porém realizados na segunda metade da mesma década.

Para a elaboração da Matriz *SWOT*, será necessário reunir uma série de informações: **internas**, para os pontos fortes (*strengths*) e fracos (*weaknesses*); e **externas**, para as oportunidades (*opportunities*) que podem proporcionar vida longa à organização e as ameaças (*threats*) podendo estas prejudicar substancialmente o negócio.

Devem ser levantados todos os problemas e questões que dificultam o bom andamento do negócio bem como informações consideradas relevantes frente à concorrência, ajudando a organização à permanência na arena comercial.

2.3.1. Análise do ambiente interno

Para entender a análise do ambiente interno, deve-se posicionar o foco para as chamadas forças e fraquezas da organização.

A **força** é uma condição interna capaz de auxiliar o desempenho da organização. Representam quais são as vantagens e capacidades de a empresa enfrentar o mercado, a concorrência e as eventuais dificuldades de toda organização.

A **fraqueza** é um ponto onde a organização se enxerga fragilizada por qualquer fator que dificulte o desempenho do negócio e seu posicionamento no mercado.

Uma força ou fraqueza pode englobar qualificação da força de trabalho, o nível de gestão, o portfólio e a qualidade de produtos, a estrutura organizacional, pesquisa e desenvolvimento, disposição de fornecedores, a carteira de clientes, o acesso ao crédito, a atualização tecnológica, entre outros. Estes elementos podem ser vistos positivamente como uma força ou negativamente como uma fraqueza.

Para que a organização possa ter a capacidade de tirar proveito das oportunidades ou de ter a capacidade de superar as ameaças, é preciso que ela tenha uma integração forte entre seus departamentos, de tal maneira que haja sinergia em seus trabalhos, ou seja, trabalho em equipe.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 51) apud Stalk (1992) “empresas vencedoras são aquelas que alcançaram a superioridade nas habilidades internas, e não apenas nas competências centrais”, que são os procedimentos com as quais a empresa é especializada, o que garante o seu diferencial competitivo.

2.3.2. Análise do ambiente externo

O ambiente externo é o meio em que as organizações estão inseridas, não pertencentes a uma só organização, mas a todas que fazem parte da conjuntura econômica. É onde as mutações do mercado ocorrem conforme as intenções dos clientes e da evolução da sociedade.

As ameaças e oportunidades atingem todas as organizações por igual, porém causam impactos diferentes de acordo com o nível de preparação delas. Algumas organizações podem usufruir melhor de certas oportunidades que outras, bem como sofrer mais com as mudanças do ambiente que suas concorrentes.

Perceber a iminência de uma alteração no cenário econômico, por mais tímida ou proativa que seja, dá a empresa melhores chances de obter vantagens.

Identificar as oportunidades e ameaças associadas a cada tendência ou acontecimento é tarefa da administração a qual se utilizam de meios inteligentes para acompanhar as tendências e mudanças importantes (KOTLER; KELLER, 2006, p. 50).

Oportunidade é uma situação externa que sendo bem aproveitada poderá contribuir para o alcance dos objetivos e para a melhoria do desempenho do negócio. A oportunidade está disponível para todas as competidoras, podendo ser capturadas total ou parcialmente dependendo da capacidade de a empresa aproveitá-la.

A **ameaça** assim como a oportunidade está fora do domínio da organização, e esta pode causar sérios danos a ela. Se não for em tempo oportuno devidamente rechaçada, o desempenho da organização pode ser prejudicado.

A relação de fatores a ser feita pelos responsáveis pela estratégia devem ser o mais próximo possível da realidade, devendo eles dedicar esforços sobre toda as questões que venham a atingir a organização de alguma forma.

2.3.3. Matriz SWOT

É possível elaborar uma matriz *SWOT* de várias maneiras. Neste tópico será apresentada uma de fácil entendimento, já apontando os fatores de correlação entre os pontos chave como ilustra a figura 2.

FIGURA 2: MATRIZ SWOT

AMB. EXTERNO		
AMB. INTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FORÇAS	1	2
FRAQUEZAS	3	4

Fonte: TACHIZAWA; FREITAS, 2004 apud FERNANDES, 2012, p. 61).

A figura 2 mostra o modelo-base para a estruturação da matriz. Na primeira coluna ambiente interno, estão dispostas as forças e fraquezas que serão avaliadas pelos responsáveis. Na linha ambiente externo, estão apontadas as oportunidades e as ameaças consideradas relevantes para a organização.

Os quadrantes que determinam os cruzamentos dos fatores internos e externos possuem significados distintos de acordo com o potencial de ação da organização.

- O quadrante 1 indica a capacidade de ação ofensiva, demonstrando o quanto as forças podem ajudar para a captura das oportunidades.

- O quadrante 2 demonstra a capacidade de ação defensiva, podendo ser feita a análise do quanto as forças podem rechaçar as ameaças.
- O quadrante 3 apresenta o nível de incapacidade ofensiva ao indicar o quanto as fraquezas da organização podem atrapalhar no aproveitamento das oportunidades.
- O quadrante 4 identifica a vulnerabilidade da organização, demonstrando o nível de fraquezas que podem aumentar o efeito das ameaças.

As organizações de maneira geral, estão inseridas em um determinado seguimento do mercado, e inevitavelmente serão atingidas pelas mutações da sociedade, da legislação ou conforme as intenções dos clientes. Essas mudanças atingem e afetam a todas as organizações por igual, porém causam impactos diferentes dependendo do grau de preparação interna da empresa (forças e fraquezas) o que conseqüentemente terá maior ou menor capacidade de se antecipar frente às mudanças e converter um problema em uma oportunidade.

A atitude de se antecipar aos acontecimentos e preparar-se para enfrentá-los antes mesmo que suas competidoras percebam, demonstra o uso de conceitos de planejamento estratégico (FERNANDES, 2012, p. 60)

O bom senso por parte dos estrategistas, deve fazer parte da visão final da matriz. Os representantes da organização devem, de forma geral, após a sua elaboração, analisar se a matriz identificada faz sentido para a organização, podendo (e desejável) serem feitos ajustes visando ter uma representação fiel da organização, entendendo que a matriz *SWOT* só será de grande valor para o planejamento se ela realmente representar a organização em seu ambiente (FERNANDES, 2012, p.61).

“A matriz *SWOT* ganhou aplicação em escala global e hoje é utilizada em todos os cantos do planeta, sendo utilizados em conjunto com outras ferramentas e técnicas para a elaboração do planejamento estratégico das organizações”. (FERNANDES, 2012, p. 61).

2.3.4. Estruturação e elaboração da matriz *SWOT*

A figura 3 apresenta a matriz com os fatores elencados a cada ambiente. Com as forças (1, 2 e 3) e fraquezas (1, 2 e 3) compondo o ambiente interno e as

oportunidades (1, 2 e 3) e ameaças (1, 2 e 3) compondo o ambiente externo. Temos aí uma matriz *SWOT* 6x6, de 36 cruzamentos.

FIGURA 3: MATRIZ SWOT – FATORES

		AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO						
				OPORTUNIDADES			AMEAÇAS			TOTAL
				OP. 1	OP. 2	OP. 3	AMEAÇA 1	AMEAÇA 2	AMEAÇA 3	
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	FORÇA 1								
		FORÇA 2								
		FORÇA 3								
	FRAQUEZAS	FRAQUEZA 1								
		FRAQUEZA 2								
		FRAQUEZA 3								
TOTAL										

Fonte: TACHIZAWA; FREITAS, 2004 apud FERNANDES, 2012, p. 62).

O número de fatores da matriz depende da complexidade da organização e da necessidade de delimitar a envoltória dos ambientes. Os fatores podem ser por exemplo:

1. **Forças:** prazo de entrega, atendimento especializado, qualidade dos produtos, carteira de clientes etc.
2. **Fraquezas:** marca pouco reconhecida, difícil acesso ao crédito, desatualização tecnológica, portfólio de produtos não variado, etc.
3. **Oportunidades:** *marketing* digital (baixo custo), novos mercados em outras regiões, concorrentes em crise, segmento inovador com novos produtos, etc.
4. **Ameaças:** novos entrantes (concorrentes), guerra de preços entre a concorrência, concorrente com melhor acesso a canais de distribuição, tributação, meio ambiente, mudança na legislação, etc.

Os fatores devem ser elencados partindo do mais relevante para o menos relevante. Por exemplo, se o estrategista perceber que o prazo de entrega do serviço da empresa é o quesito mais forte da empresa, este deve ser elencado primeiro, caso contrário deve ir para o final. O mesmo vale para os demais fatores.

Em um primeiro momento, após o devido preenchimento é necessário, portanto, que cada um dos fatores do ambiente interno seja considerado frente aos demais do ambiente externo. Estes cruzamentos ajudam a identificar como está a preparação da organização em seu ambiente interno, o qual está sob seu domínio, para se pôr frente ao ambiente externo que ela não domina.

A figura 4 apresenta exemplos de perguntas que os estrategistas podem fazer para saber qual o grau de relevância que cada fator do ambiente interno surte efeito no ambiente externo.

Com o critério de pontuação estabelecido e as perguntas para os cruzamentos já formalizadas, o próximo passo é pontuar cada um dos cruzamentos para obter os 36 valores para as posições da matriz *SWOT*.

FIGURA 4: EXEMPLOS DE PERGUNTAS E RESPECTIVAS PONTUAÇÕES PARA OS CRUZAMENTOS DOS FATORES DA MATRIZ.

PERGUNTA	RESPOSTA	PONTUAÇÃO
Com que intensidade a Força X ajuda a organização a capturar a Oportunidade X ?	SEM EFEITO	0
	AJUDA POUCO	1
	AJUDA MUITO	2
Com que intensidade a Força X ajuda a organização a rechaçar a Ameaça X ?	SEM EFEITO	0
	AJUDA POUCO	1
	AJUDA MUITO	2
Com que intensidade a Fraqueza X dificulta a organização a aproveitar a Oportunidade X ?	SEM EFEITO	0
	AJUDA POUCO	1
	AJUDA MUITO	2
Com que intensidade a Fraqueza X acentua o risco da Ameça X ?	SEM EFEITO	0
	AJUDA POUCO	1
	AJUDA MUITO	2

Fonte: FERNANDES, 2012, p. 63.

A figura 5 apresenta um exemplo de pontuação para a matriz já realizada. Essa pontuação demonstra como a organização se vê em seu momento, como ela está perante o ambiente em que atua. Podendo ela observar quais forças e fraquezas são mais predominantes frente às ameaças e oportunidades.

A matriz já apresenta as somas horizontais e verticais que irão servir de grande ajuda para a análise da matriz.

FIGURA 5: MATRIZ SWOT – PONTUAÇÃO

		AMBIENTE EXTERNO		AMBIENTE EXTERNO			TOTAL			
				OPORTUNIDADES				AMEAÇAS		
				OP. 1	OP. 2	OP. 3		AMEAÇA 1	AMEAÇA 2	AMEAÇA 3
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	FORÇA 1	2	2	1	2	1	2	10	
		FORÇA 2	1	1	2	1	0	2	7	
		FORÇA 3	2	2	2	2	1	2	11	
	FRAQUEZAS	FRAQUEZA 1	1	0	0	2	0	1	4	
		FRAQUEZA 2	1	1	1	1	1	1	6	
		FRAQUEZA 3	1	2	1	1	0	0	5	
TOTAL		2	2	3	1	1	4			

Fonte: FERNANDES, 2012, p. 66.

Independentemente do critério adotado pelos estrategistas para a pontuação da matriz SWOT, ela deve refletir, de forma geral, a realidade da organização no estado presente. Caso haja dúvidas em relação a isso, é desejável fazer os devidos ajustes visando sua fiel representação. Deve ser feito o uso do bom senso neste momento. Afirma Djair R. Fernandes (2012, p. 66) “a matriz SWOT somente é uma ferramenta de grande valor para o planejamento estratégico se realmente representar a organização no meio em que ela está inserida”.

A pontuação de cada cruzamento pouco contribui para o real entendimento da situação da organização, entretanto, se o responsável pelo planejamento fizer a análise de cada força e fraqueza, e analisar cada quadrante o resultado será melhor aproveitado.

Ainda na figura 5, pode-se verificar individualmente o quanto cada força ou fraqueza está posicionada frente às oportunidades e ameaças. Se for feita a soma da linha de dada força ou fraqueza, se obterá um montante. Se este for o mais próximo do valor total possível, que no caso será 12 (se todos os quadrantes fossem preenchidos com o valor 2), o fator será mais relevante frente ao ambiente externo. Por exemplo, a *força 3* possui uma soma de 11 pontos em sua linha, o que faz dela uma força extremamente relevante para aproveitar as oportunidades e rechaçar as

devidas ameaças. Já no caso das fraquezas, o ideal seria se elas forem o mais próximo de zero. No caso da *fraqueza 2*, é o fator que mais influencia em detrimento das oportunidades e fraquezas, ou seja, deve ser trabalhada afim de que seu montante diminua.

Contudo, outra análise ainda é necessária para aproveitar o potencial que a matriz oferece. Embora a análise de cada força ou fraqueza possa se apresentar com valor considerável frente ao ambiente externo, exercitar a análise de cada grupo de oportunidades e ameaças é também necessário. Uma força pode se apresentar, por exemplo, muito boa para a captura das oportunidades e se demonstrar insuficiente para o bloqueio das ameaças. É necessária atenção para que a organização não deixe com as palavras de Fernandes (2012) “flanco sem vigia”.

Isoladamente a pontuação de cada cruzamento pouco pode contribuir, mas a análise de cada quadrante pode significar muito. A figura 6 demonstra o posicionamento estratégico da organização para saber em que situação a empresa se encontra.

Pode-se observar que a capacidade ofensiva é obtida da soma dos valores de todas as forças que a organização possui para capturar as oportunidades (Q1) subtraída da soma do total de fraquezas que podem atrapalhar frente às oportunidades (Q2). Já a capacidade defensiva obtém-se da soma das forças organizacionais que possuem a capacidade de rechaçar as ameaças (Q3) subtraindo-as pela soma das fraquezas que aumentam o efeito das ameaças na organização (Q4). (MACROPLAN, 2010; TACHIZAWA; FREITAS, 2004 apud FERNANDES, 2012).

O exemplo da figura 6 demonstra que a organização possui condições necessárias para capturar as oportunidades e rechaçar as ameaças do seu ambiente, porém devem dedicar uma atenção maior às fraquezas, pois estas podem prejudicá-la exponencialmente podendo atrapalhar os planos da organização ou no decorrer de suas ações.

FIGURA 6: MATRIZ SWOT – POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

<div style="text-align: center;"> </div>			AMBIENTE EXTERNO					
			OPORTUNIDADES			AMEAÇAS		
			OP. 1	OP. 2	OP. 3	AMEAÇA 1	AMEAÇA 2	AMEAÇA 3
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	FORÇA 1	QUADRANTE 1 - Q1			QUADRANTE 2 - Q2		
		FORÇA 2	15			13		
		FORÇA 3	%34,88			%30,23		
	FRAQUEZAS	FRAQUEZA 1	QUADRANTE 3 - Q3			QUADRANTE 4 - Q4		
		FRAQUEZA 2	8			7		
		FRAQUEZA 3	%18,6			%16,27		
CAPACIDADE OFENSIVA (Q1 - Q3) = 7 CAPACIDADE DEFENSIVA (Q2 - Q4) = 6								
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO (CO + CD) = 13								

Fonte: FERNANDES, 2012, p. 66.

2.3.5. Estruturação da estratégia

É por meio de um relatório elaborado pelos responsáveis da análise *SWOT* que os gestores da empresa irão se nortear para estabelecer as metas de acordo com seu objetivo adequando-o à missão e visão institucional.

“O quadro de análise do ambiente da empresa deve ser interpretado pelos responsáveis pelo planejamento estratégico por meio de um relatório, não muito extenso, que deixe bem claro como a empresa tem consciência de todos os aspectos que interferem nas suas operações atuais e poderão interferir no futuro, e como, onde e porque poderão interferir”. (PADOVEZE, 2007, p. 98).

Após realizada a análise *SWOT* a empresa já poderá identificar as principais ameaças e oportunidades que uma unidade enfrenta, daí a gerência poderá classificar

a atratividade global do negócio (KOTLER; KELLER, 2006, p. 58). E as próximas etapas após a análise *SWOT*, no planejamento estratégico, ilustradas na figura 1 deste trabalho poderão ser seguidas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir estão dispostas toda a metodologia aplicada neste trabalho.

3.1. Identificação do tipo de pesquisa

A pesquisa realizada neste trabalho pode ser classificada como aplicada. Tendo em vista que propõe soluções que geram modificações no planejamento estratégico na entidade estudada.

De acordo com Barros e Lehfeld (2000, p. 78) apud Vilaça (2010, p. 64-65), “a pesquisa aplicada tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, com o objetivo de contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”.

3.2. Identificação quanto a abordagem

Este trabalho trará uma abordagem qualitativa dos dados, de maneira que as informações serão fornecidas pelos entrevistados, com base em suas próprias experiências e entendimentos. Esses dados serão analisados a fim de chegar a uma conclusão.

Segundo John W. Creswell (2007):

“A pesquisa qualitativa ocorre em um cenário atual. O pesquisador sempre vai ao local, onde estar o participante para conduzir a pesquisa. Isso permite ao pesquisador desenvolver um nível de detalhes sobre pessoas ou local e estar altamente envolvido nas experiências reais dos participantes”.
(CRESWELL, 2007, p 186.).

3.3. Identificação dos procedimentos

O procedimento escolhido para a efetivação desta monografia foi o estudo de caso, pois o problema de pesquisa não possui uma solução pré-definida, o que exige empenho do pesquisador para identificar o problema e propor soluções.

Numa definição geral sobre o estudo de caso, Robert Yin (2001) expõe que “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno

contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32).

Em uma definição específica Vianna (2013) diz que “O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, um grupo ou comunidade, a fim de estudar aspectos variados que sejam objeto da pesquisa” (VIANNA, 2013, p.1).

Quanto a coleta de dados, foi-se utilizado de entrevistas com os responsáveis pelos departamentos da empresa por meio de um questionário, o qual estão dispostas as perguntas específicas para o preenchimento dos dados.

Após realizada a coleta dos dados, as informações serão colocadas em uma planilha elaborada especialmente para a construção da matriz *SWOT*. Esta planilha foi adquirida pelo pesquisador por meio de uma empresa especializada em planilhas empresariais.

Por fim este trabalho gerará um relatório sobre a análise feita na empresa, o qual estará nos apêndices desta monografia e servirá como uma ferramenta de controle. Este relatório será fornecido para o gestor para que seja feito bom uso das informações geradas. Também será fornecido à empresa a planilha que possibilitou a análise *SWOT*, onde estão dispostos todos os cruzamentos e planos de ação propostos.

3.4. Métodos de abordagem

O método escolhido foi o indutivo, pois de maneira que os dados foram sendo coletados, um caminho foi trilhado para se chegar a conclusão final.

Marconi e Lakatos (2003, p.86), definem que “A indução é o processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, verificados aptos inferem uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas”.

3.5. Universo e amostra de pesquisa

O universo da pesquisa se encontra nas cidades situadas ao redor do município de Monteiro no interior da Paraíba, onde possui quatro empresas do ramo de atividade de provimento de conexão com a internet. Quanto a amostragem, foi escolhido uma destas empresas para ser realizado o estudo.

4. ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados seguirá o passo-a-passo dos objetivos específicos descritos na introdução deste trabalho, a fim de manter a coerência e transmitir para o leitor as informações com clareza.

As informações sobre o mercado e sobre a empresa foram adquiridas através das entrevistas realizadas com o proprietário e com os colaboradores da organização estudada.

Foram entrevistados sete funcionários e o proprietário. Cada entrevistado tem uma função e responsabilidade específica na empresa. Esta possui três departamentos principais que respondem diretamente à diretoria, são eles:

- Departamento Financeiro/Contábil/Pessoal;
- Gerência de TI (Tecnologia da informação);
- Departamento Comercial.

Estes três departamentos possuem seus subdepartamentos correspondentes, com cada um possuindo uma função específica na empresa.

Os cargos dos funcionários entrevistados são os seguintes:

- Diretor;
- Gerente financeiro/contábil/pessoal;
- Gerente de TI;
- Gerente comercial;
- Secretária;
- Auxiliar administrativo;
- Supervisor técnico;
- Responsável pelo atendimento ao cliente (*call center*).

O questionário utilizado nas entrevistas foi elaborado pelo pesquisador, com base nos seus conhecimentos adquiridos através das pesquisas realizadas para a construção deste trabalho. Porém o entrevistado não é a pessoa que preenche o questionário, e sim o pesquisador, a fim de evitar delongas no processo de entrevista, que se seguiu da seguinte maneira: o pesquisador fez as perguntas mais relevantes à função do entrevistado e anotou suas respostas.

O questionário está anexado no fim desta monografia.

4.1. Ambiente mercadológico

A CPNET atua nas cidades de Monteiro (sede), Zabelê e São Sebastião do Umbuzeiro, as três no estado da Paraíba, e também atua em Sertânia no estado do Pernambuco.

As cidades da região, segundo dados do IBGE (instituto brasileiro de geografia e estatística), possuem a economia baseada na agropecuária, indústria, funcionalismo público, comércio e prestação de serviços, sendo esta última a principal fonte de renda no PIB (produto interno bruto) municipal.

A cidade de Monteiro, onde localiza-se a sede da organização, é a maior cidade da região, possuindo uma população estimada de mais de 33.000 habitantes para 2016, também de acordo com dados do site do IBGE.

A cidade abriga duas universidades públicas, fator que traz estudantes para viver cidade, aumentando sua população e conseqüentemente novos potenciais clientes.

Outro fator que poderá atrair novas empresas para a cidade, bem como clientes, é a chegada das águas do Rio São Francisco pelas obras da sua transposição.

4.1.1. Sobre a empresa

A empresa iniciou suas atividades em junho de 2010, adquirindo espaço e crescimento ao longo do tempo. Atua no ramo de provimento de acesso à rede, sendo hoje a líder deste seguimento na região, possuindo a maior parcela do mercado. Faz parte de uma associação de provedores de internet chamada MILHA TELECOM fornecendo à empresa algumas vantagens, como ter melhor condições de negociação com fornecedores, padronização dos seus serviços, utilização da marca da associação, entre outros benefícios.

Sua visão é: sempre levar a melhor qualidade, de atendimento a prestação de serviço ao nosso Cliente. Prezando sempre pela excelência. Temos como principal foco a excelência do servir e produzir.

Sua missão é: conectar pessoas ao mundo, encurtando distância e promovendo sempre o melhor entretenimento para você, nosso cliente e a sua família.

Os valores da CPNET são os pontos fundamentais da sua cultura organizacional, são eles:

- Foco e compromisso com o cliente;
- Agilidade no atendimento;
- Qualidade nos serviços;
- Inovação;
- Valorização das competências humanas;
- Responsabilidade social e ambiental.

Seu principal e único serviço é o provimento de acesso à internet.

Possui três fornecedores para cada tipo de equipamento necessário para que o negócio funcione e um fornecedor para o seu link (serviço de conexão).

Os clientes da empresa se baseiam nos consumidores (famílias, estudantes, etc.), empresas, comerciantes, repartições públicas e privadas entre outros.

A empresa possui quatro concorrentes na região, os quais competem por sua fatia de mercado, e com a CPNET é detentora da maior parcela dele, dando a ela melhor vantagem competitiva.

4.2. Como a empresa empreende suas estratégias?

De acordo com as entrevistas, o diretor se utiliza de um sistema administrativo fornecido pela associação MILHA TELECOM a qual a empresa faz parte, para ter em mãos as informações necessárias para tomada de decisão.

Porém, foi observado a falta de utilização de um planejamento estratégico, o que ajudaria o gestor a organizar todos os objetivos a curto e a longo prazo da empresa. Entretanto, pôde-se notar que o gestor possui conhecimentos administrativos, adquiridos através de cursos, palestras, encontros, congressos, entre outros, e se utiliza desses conhecimentos para gerenciar o seu negócio.

Notou-se que os responsáveis pelos departamentos possuem autonomia para a tomada de decisão, demonstrando uma gestão descentralizada agilizando os processos, não dependendo da autorização do diretor, com exceção de decisões estratégicas, podendo assim, na ausência do proprietário, a empresa funcionar normalmente.

4.3. Análise *SWOT*

Após realizadas as entrevistas, pôde-se levantar dados suficientes para a construção da matriz *SWOT*, embasadas no cenário interno e externo da organização.

O modelo da Matriz *SWOT* utilizado para a realização da pesquisa, foi desenvolvido pela empresa LUZ, a qual é especializada em planilhas empresariais. O pesquisador optou pelo uso deste modelo, pois o critério de pontuação utilizado traz maior relevância na hora de analisar cada item das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

O critério de pontuação do modelo utilizado se baseia em três pontos. O primeiro é o grau de **importância** que cada força, fraqueza, oportunidade ou ameaça tem para a empresa. O segundo é o grau de **intensidade** que cada um desses mesmos elementos está evidente na empresa. E o terceiro é qual a **tendência** que cada elemento tem de aumentar ou diminuir com o passar do tempo. Após preenchido cada ponto, a planilha gera uma pontuação automática evidenciando para o analista qual a relevância deste item.

A seguir estão dispostos todos os elementos dos fatores internos e externos observados pelo pesquisador na organização.

4.3.1. Fatores internos

Forças

- Número de clientes superior à concorrência;
- Marca reconhecida no mercado / *Marketing*;
- Suporte técnico eficaz;
- Equipe competente e entrosada;
- Qualificação dos funcionários;
- Qualidade do produto;
- Variedade de produtos;
- Atendimento ao cliente;
- Fidelidade dos clientes;
- Modelo de cobrança eficiente;
- Parceria com a associação *Milha telecom*;

- Parceria com repartições públicas e privadas;
- Infraestrutura;
- Logística;
- Maquinário e tecnologia;
- Sistema administrativo e financeiro;
- Ambiente de trabalho adequado.

Fraquezas

- Variedade de opções de pagamento para o cliente;
- Dependência de um *link*;
- Acesso lento em horários de pico;
- Automatização do atendimento para evitar congestionamento no atendimento;
- Comunicação entre os técnicos;
- Falta de planejamento;
- Gestão ligada ao proprietário;
- Computadores do escritório lentos ou com problemas;
- *Lan house* atrapalha recepção;
- Clientes reclamam de preço e velocidade.

4.3.2. Fatores externos

Oportunidades

- Novos clientes entrando no mercado;
- Expansão para outras cidades;
- Concorrência ineficaz (atendimento, suporte e propaganda);
- Concorrentes tem número de clientes muito inferior;
- Meses comemorativos (campanhas de *marketing*);
- Economia local crescendo.

Ameaças

- Preços, planos ou novos produtos dos concorrentes;
- Concorrentes desonestos;

- Grandes operadoras migrarem para o interior;
- Queda do *link* (clima, ataques à rede, energia, etc.).

4.3.3. Matriz SWOT

Após o preenchimento cada fator interno e externo na planilha, a pontuação foi gerada e já se pôde elaborar a matriz SWOT (figura 7). Esta foi preenchida com os cinco principais elementos de cada força, fraqueza, oportunidade e ameaça, a fim de buscar maior objetividade focando nos elementos mais relevantes para a criação de planos ação.

No lado esquerdo da matriz, estão os elementos de cada tópico e ao lado direito estão as devidas pontuações geradas pela planilha conforme o critério adotado para o preenchimento de cada item.

Na sequência está descrita uma análise de cada um dos itens indicados na matriz:

Forças

- Número de clientes superior à concorrência:* a CPNET possui a maior fatia do mercado na região, possuindo, segundo o proprietário, mais clientes que todos os concorrentes juntos. O número de clientes é uma informação interna sigilosa, e somente alguns funcionários sabem.
- Marca reconhecida no mercado / Marketing:* a marca da CPNET ganhou força graças aos investimentos em campanhas de marketing, o que tem registrado um alto crescimento no número de clientes.
- Logística:* a logística da empresa, de acordo com os entrevistados, está sendo eficiente, fazendo com que as operações fluam da maneira esperada.
- Maquinário e tecnologia:* de acordo com o gerente de TI, que é a autoridade no assunto dentro da empresa, os equipamentos e maquinários estão amplamente atualizados de acordo com a necessidade da empresa, e tem oferta suficiente para garantir a demanda de novos clientes por um longo período.
- Suporte técnico eficaz:* sendo um dos maiores diferenciais da empresa, seu suporte aos clientes funciona de maneira ordenada e rápida, o que segundo a entrevista, gerando maior satisfação dos clientes.

Fraquezas

- a) *Acesso lento em horários de pico*: é um dos problemas enfrentados pela empresa, o que faz esta fraqueza ser um dos maiores motivos de reclamações dos clientes.
- b) *Computadores do escritório lentos ou com problemas*: problema que faz com que gere certa insatisfação por parte dos funcionários do escritório da empresa, pois sua ferramenta de trabalho está em condições não desejáveis.
- c) *Automatização do atendimento para evitar congestionamento no atendimento*: um dos fatores que falta na empresa é uma maneira de evitar o congestionamento no SAC (serviço de atendimento ao cliente) da empresa, fator que gera bastante incomodo para os clientes e para os funcionários.
- d) *Falta de planejamento*: notou-se a falta da prática de planejamento estratégico por parte do gestor, fator que só está sendo explorado aos poucos ultimamente.
- e) *Comunicação entre os técnicos*: um dos pontos destacados por um dos funcionários, são alguns problemas de comunicação com os técnicos tanto por displicência dos funcionários e também com dificuldades de sinal de rádio.

Oportunidades

- a) *Novos clientes entrando no mercado*: o gestor tem ampla convicção que existem muitos clientes a serem conquistados ainda no mercado. Outro fator que reforça esta oportunidade é a expansão da empresa para outras cidades.
- b) *Concorrência ineficaz (atendimento, suporte e propaganda)*: nota-se que a concorrência, de acordo com o gerente, tem problemas com o suporte aos clientes e não possuem um SAC como a empresa estudada. Outro fator é a falta de investimento em propaganda.
- c) *Expansão para outras cidades*: a empresa está em crescimento e tem ambições de expandir seu tamanho pela região, e o ambiente é favorável para isso.
- d) *Concorrentes tem número de clientes muito inferior*: como está evidente na força, sabe-se que o número inferior de clientes por parte da concorrência é uma oportunidade a ser aproveitada.

- e) *Meses comemorativos (campanhas de marketing)*: a empresa obteve ótimos resultados com campanhas de marketing em meses comemorativos, evidenciando o crescimento do número de clientes.

Ameaças

- f) *Queda do link (clima, ataques à rede, energia, etc.)*: esta é uma ameaça causada por fatores externos que não podem ser controlados pela empresa. Porém é um problema que causa muito incomodo aos clientes.
- g) *Grandes operadoras migrarem para o interior*: uma das preocupações do gestor é a possibilidade de instalação de grandes empresas do mesmo ramo de negócio na região, podendo causar transtornos para a empresa devido a elas possuírem maiores recursos e oferecer o mesmo serviço com menores preços.
- h) *Concorrentes desonestos*: outra preocupação, porém não a níveis alarmantes. É a utilização de alguns concorrentes de redes clandestinas e de oferecerem preços e serviços de forma desonesta.
- i) *Preços planos ou novos produtos dos concorrentes*: essa é a menor ameaça devido ao fato de a CPNET controlar a maior parcela do mercado, dando a ela o poder de oferecer os melhores preços com os menores custos.

FIGURA 7: MATRIZ SWOT DA CPNET COM CINCO MAIS RELEVANTES ELEMENTOS DE CADA TÓPICO E SUAS DEVIDAS PONTUAÇÕES

Top 5 Forças	600
Número de clientes superior à concorrência	125
Marca reconhecida no mercado / Marketing	125
Logística	125
Maquinário e tecnologia	125
Suporte técnico eficaz	100
Top 5 Fraquezas	312
Acesso lento em horários de pico	80
Computadores do escritório lentos ou com problemas	64
Automatização do atendimento para evitar congestionamento no atendimento	60
Falta de planejamento	60
Comunicação entre os técnicos	48
Top 5 Oportunidades	267
Novos clientes entrando no mercado	125
Concorrência ineficaz (atendimento, suporte e propaganda)	50
Expansão para outras cidades	32
Concorrentes tem número de clientes muito inferior	30
Meses comemorativos (campanhas de marketing)	30
Top 5 Ameaças	158
Queda do link (clima, ataques à rede, energia, etc.)	80
Grandes operadoras migrarem para o interior	45
Concorrentes desonestos	24
Preços, planos ou novos produtos dos concorrentes	9
	0

Fonte: O autor.

4.3.4. Cruzamentos

Após definida a matriz *SWOT*, os gestores já possuem uma visão de como está a situação atual da empresa e os cruzamentos dos fatores internos com os fatores externos podem ser realizados.

A figura 8 apresenta uma proposta de cruzamento de dados concedida por este trabalho à empresa.

FIGURA 8: PROPOSTA DE CRUZAMENTO DE FORÇAS E FRAQUEZAS COM AS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS MAIS RELEVANTES.

Forças e Fraquezas	No seu negócio	Oportunidades e Ameaças	No seu negócio	Tipo de estratégia
Marca reconhecida no mercado / Marketing	Força	Novos clientes entrando no mercado	Oportunidade	Estratégia ofensiva
Marca reconhecida no mercado / Marketing	Força	Concorrência ineficaz (atendimento, suporte e propaganda)	Oportunidade	Estratégia ofensiva
Acesso lento em horários de pico	Fraqueza	Queda do link (clima, ataques à rede, energia, etc.)	Ameaça	Estratégia defensiva
Logística	Força	Expansão para outras cidades	Oportunidade	Estratégia ofensiva
Falta de planejamento	Fraqueza	Novos clientes entrando no mercado	Oportunidade	Estratégia de reforço
Falta de planejamento	Fraqueza	Grandes operadoras migrarem para o interior	Ameaça	Estratégia defensiva

Fonte: O autor.

A tabela demonstra quais fatores internos e externos podem ser mais relevantes em dado momento segundo a análise feita pelo pesquisador. O confronto entre forças e fraquezas frente as oportunidades e ameaças geram diferentes tipos de estratégias para cada situação.

Quando se confronta uma força com uma oportunidade, uma estratégia de natureza **ofensiva** pode ser estimulada, pois aquela força escolhida poderá ajudar a aproveitar melhor a oportunidade selecionada. Esta estratégia consiste em criar planos de ação com o intuito de criar vantagens competitivas para a empresa.

Quando se cruza uma força com uma ameaça, surge uma estratégia de **confronto**, devido à possibilidade de modificar o ambiente interno da empresa para buscar conter uma ameaça externa.

Quando é confrontado uma fraqueza com uma oportunidade, uma estratégia de **reforço** é o aconselhável a ser realizado, pois determinada fraqueza poderá atrapalhar na captura de uma oportunidade. Será necessário criar planos de ação que possibilitem o fortalecimento dessa fraqueza para que as oportunidades não sejam perdidas.

E por último, o cruzamento de uma fraqueza com uma ameaça é onde se deve utilizar uma estratégia **defensiva**, pois a fraqueza poderá aumentar as chances de determinada ameaça prejudicar a empresa, devendo os responsáveis trabalhar para

que a fraqueza seja fortalecida realizando profundas mudanças para proteger a empresa.

Os cruzamentos propostos por esta pesquisa, foi realizado devido a relevância que cada fator interno tem frente aos fatores externos, foram distribuídos da seguinte forma:

A força “marca reconhecida no mercado / *marketing*” poderá ser utilizada para conquistar os novos clientes do mercado demonstrando o quanto a empresa se destaca em seus serviços, fazendo com que o cliente possa perceber a diferença de qualidade entre os seus serviços frente aos dos concorrentes.

A fraqueza “acesso lento em horários de pico” poderá se agravar se houver problemas com a rede o que poderá causar a “queda no *link*” que é uma ameaça a qual a empresa não tem controle, porém, se esta fraqueza for trabalhada, problemas com o *link* poderão possivelmente ser menores.

A força “logística” poderá ser o que possibilitará de a empresa expandir seu negócio para outras localidades.

E por último a “falta de planejamento” poderá ser um problema para capturar os novos clientes que estão no mercado, pois como está descrito na fundamentação teórica deste trabalho, o planejamento possibilita a realização de objetivos traçados pela administração da empresa. Esta mesma fraqueza, a longo prazo, poderá ser o que possibilite de a empresa se prejudicar caso a ameaça “grandes operadoras migrarem para o interior” se realize.

Novos cruzamentos podem ser criados, dependendo da necessidade e julgamento do gestor, sendo a proposta realizada por este trabalho ser para fins didáticos.

4.3.5. Planos de ação

Para preencher o último dos objetivos específicos listado na introdução deste trabalho, o pesquisador sugeriu alguns planos de ação para a empresa com base na análise *SWOT*, os quais estão descritos na figura 9.

Na primeira coluna estão contidos os planos de ação propostos, na segunda coluna os itens que na empresa representam os fatores internos ou externos, a terceira coluna mostra qual a natureza de cada item contido na segunda coluna, se é

uma força, fraqueza, oportunidade ou ameaça. E na última coluna, está sugerido qual departamento deveria desenvolver os planos de ação.

FIGURA 9: PROPOSTA DE PLANOS DE AÇÃO.

Planos de ação	Itens	No seu negócio	Área
Desenvolver planos de marketing para reter os novos clientes.	Novos clientes entrando no mercado	Oportunidade	Comercial
Encontrar e desenvolver soluções para amenizar ou resolver o problema.	Acesso lento em horários de pico	Fraqueza	Gerente de TI
Utilizar-se de ferramentas de planejamento para cumprir com os objetivos da empresa a fim de estimular o crescimento.	Falta de planejamento	Fraqueza	Diretoria
Analisar o que deve ser melhorado e resolver o problema.	Computadores do escritório lentos ou com problemas	Fraqueza	Diretoria
Buscar soluções que melhorem a comunicação entre os técnicos.	Comunicação entre os técnicos	Fraqueza	Supervisor dos técnicos
Monitorar a concorrência a fim de preparar a empresa para possíveis ameaças.	Preços, planos ou novos produtos dos concorrentes	Ameaça	Comercial
Analisar a infraestrutura e elaborar um plano de logística para a expansão ser bem sucedida.	Expansão para outras cidades	Oportunidade	Diretoria

Fonte: O autor.

Os planos de ação estão relacionados com os itens da segunda coluna e visam trabalhar de acordo com a natureza dos itens correspondentes. Por exemplo, o plano de ação “desenvolver planos de *marketing* para reter nos novos clientes” foi criado pois existem novos clientes entrando no mercado. Da mesma forma que o item da segunda coluna “falta de planejamento” que é uma fraqueza, deve a Diretoria, sendo esta a responsável por este problema “utilizar-se de ferramentas de planejamento para cumprir os objetivos da empresa a fim de estimular o crescimento”, que é um dos planos de ação propostos.

Os planos de ação propostos, podem ou não ser cumpridos pela empresa. A análise de cada possibilidade será feita pela diretoria, dando liberdade para o gestor julgar se é necessário ou não aderir ao que foi proposto.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O uso de tecnologias para gerar informações que auxiliam na tomada de decisão, têm-se mostrado algo indispensável para qualquer gestão de sucesso. O mundo empresarial está sempre à procura de meios que possibilitem observar a forma e o tamanho do ambiente externo em determinado momento no tempo, tendo em vista que não há tecnologia ou ferramenta de gestão que possibilite descortinar o ambiente futuro.

Diante disto, a matriz *SWOT* aparece como elemento fundamental para uma melhor coleta de informações que auxiliam na previsão do ambiente futuro, possibilitando a reflexão dos estrategistas fundamentadas nas posições e variáveis presentes no ambiente atual. Essa é a maior contribuição da análise *SWOT*, e as análises a partir dela resultantes são de valores incalculáveis.

As análises apresentadas neste trabalho, demonstram o quão é importante para os empreendedores dedicarem atenção para as questões que construirão o futuro da empresa, devendo dar atenção para os fatos que parece estar fora de foco, mas que em um futuro incerto podem cruzar o caminho do negócio.

As análises que foram efetuadas nesta pesquisa fornecerão para a CPNET o estímulo para a prática do planejamento estratégico, tendo em vista que não é um procedimento habitual dentro das operações da gestão. A matriz *SWOT* que foi desenvolvida a partir da análise, ajudará a administração a aproveitar o potencial que a empresa estudada possui para a captura das oportunidades e na contenção das ameaças do ambiente externo observadas, bem como irá auxiliar para a diminuição das fraquezas encontradas, o que poderá promover o crescimento da empresa a fim de ela cumprir com seu objetivo maior, sua missão e visão.

6. REFERÊNCIAS

- APPIO, Jucélia; SCHARMACH, Andréia L. da Rosa; SILVA, Aletéia K. L. da; CARVALHO, Luciano Castro de; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. **Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau. v.3. n.3. p.01-18. Sem II. 2009. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_tn_stp_097_659_12503.pdf> Acesso em: 12 set. 2016.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- FERNANDES, Djair Roberto. **Uma visão sobre a análise da matriz SWOT como ferramenta para a elaboração da estratégia**. UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres., Londrina, v. 13, n. 2, p. 57-68, Set. 2012.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://ibge.gov.br/cidadesat/painel/populacao.php>>. Acesso em: 18 out. 2016.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 18 out. 2016.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L.; **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12 ed. São Paulo: Person, 2006.
- LUZ PLANILHAS EMPRESARIAIS. Planilha de Análise SWOT 3.5. Disponível em: <<https://luz.vc/planilhas-empresariais/planilha-de-analise-swot>>. Acesso em: 23 out. 2016.
- MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce. LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

SANTOS, Márcio Cardoso. FERNANDES, Maria E. B. A. **A ferramenta análise SWOT no processo de formulação das ações estratégicas nas pequenas empresas: Um estudo de caso na empresa empreiteira Magnu JD São Paulo LTDA.** Revista FATEC Sebrae em debate: gestão, tecnologias e negócios. v.3. n.2. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.revista.fatecsebrae.edu.br/index.php/em_debate/article/view/28> Acesso em: 12 set. 2016.

SUN, Tzu. **A arte da guerra.** Traduzido por Neury Lima. São Paulo: Hunter Books, 2011.

VIANNA, Cleverson Tabajara. **Classificação das Pesquisas Científicas - Notas para os alunos.** Florianópolis, 2013, 2p. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/cleversontabajara1/metodologia-cientfica-tipos-de-pesquisa-ultimate>>. Acesso em: 5 set. 2016

VILAÇA, M. L. C. **Pesquisa e ensino: considerações e reflexões.** Revista e-escrita. Volume 1. Número 2. Nilópolis, 2010. Disponível em: <<http://ensinoatual.com/blog/?p=896>>. Acesso em: 5 set. 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE - A



FORMULÁRIO DE PESQUISA

Objetivo do formulário

Este formulário tem como objetivo realizar o diagnóstico organizacional coletando informações acerca da situação atual do ambiente interno e externo da empresa CPNET de modo a contribuir como parte integrante do Trabalho de Conclusão do curso de Ciências Contábeis 2016/02 da Universidade Estadual da Paraíba-UEPB.

As informações coletadas serão tabuladas e após feito o processamento serão analisados os dados e formalizados num relatório gerencial.

Entrevistado

Nome:

Cargo:

Tempo que trabalha na empresa:

Empresa analisada

Nome da empresa:

Seguimento:

Unidades:

Tempo de atuação:

Sobre a empresa

1. Missão, visão e valores

Missão:

Visão:

Valores:

2. Produtos e serviços

Quais são? Nível de qualidade? Portifólio?

Respostas:

3. Fornecedores

Quantos são? Depende de algum? Algum fornecedor depende da CPNET?

Respostas:

4. Clientes

Quem são os clientes (comerciantes, empresas, famílias, estudantes)? A quantidade é maior que a dos concorrentes? Clientes fiéis? Reclamam de alguma coisa? O atendimento ao cliente é de qualidade? O suporte técnico também? Modelos de Cobrança são eficientes? Opções de pagamento dos clientes são variados?

Respostas:

5. Concorrentes

Quantos são? Quais os principais? Quais suas vantagens em relação a CPNET (parcerias, localização, acesso ao crédito, atendimento ao cliente, suporte técnico, publicidade, produto de qualidade)? Quais os riscos que eles podem trazer (Guerra de preços/planos, apropriação de clientes, novos produtos, melhores opções de pagamentos)?

Respostas:

6. Estrutura organizacional

A infraestrutura (suporte ao funcionamento) da empresa é eficiente (máquinas, materiais de escritório, ferramentas de trabalho adequadas, transporte, equipamentos de segurança)? A logística é eficiente (recursos, equipamentos, pessoal, informações, financeiro)? Tem algo que atrapalha nas operações? As máquinas e equipamentos (tecnologia) da empresa são adequados (atualizados, problemas de funcionamento)? O ambiente de trabalho é adequado (barulho, limpeza, organização)? A equipe é competente e entrosada? Os funcionários são devidamente qualificados? Marketing (investimento em publicidade, a marca é reconhecida)?

Respostas:

7. Ambiente externo

Há novos clientes entrando no mercado? Há guerra de preços/planos com os concorrentes? Há algum fator que não se pode controlar que atrapalha a empresa de alguma forma (clima, invasões, link)? Possibilidade de parceria estratégica? Economia local está crescendo? Expansão para outras cidades? Concorrência ineficaz? Mudanças na legislação pode afetar de alguma forma?

Respostas:

8. Modelo de Gestão

Respostas:

9. Tabelas para o preenchimento dos fatores internos e externos

AMBIENTE INTERNO			
Forças	Importância	Intensidade	Tendência
Qualidade do produto	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Portfólio de produtos	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Nº de clientes superior	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Fidelidade de clientes	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Atendimento ao cliente	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Suporte técnico	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Modelos de cobrança eficiente	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Opções variadas de pagamento	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Parcerias	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Localização	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.

Acesso ao crédito	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Marketing	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Infraestrutura	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Logística	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Maquinas e equipamentos	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Ambiente de trabalho adequado	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Equipe competente e entrosada	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Qualificação dos funcionários	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Atendimento automático	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Fraquezas	Importância	Intensidade	Tendência
Opções variadas de pagamento	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Modelos de cobrança eficiente	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Infraestrutura	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Logística	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Maquinas e equipamentos	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Ambiente de trabalho adequado	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Equipe competente e entrosada	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Qualificação dos funcionários	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
AMBIENTE EXTERNO			
Oportunidades	Importância	Urgência	Tendência
Novos clientes entrando	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Economia local crescendo	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Expansão para outras cidades	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Concorrência ineficaz	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Possibilidade de parcerias	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Ameaças	Importância	Urgência	Tendência
Preços/planos dos concorrentes	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Produto/plano novo conc.	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Novos concorrentes	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Queda do link (clima, ataque, etc)	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
Mudanças na legislação	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.
	Escolher um item.	Escolher um item.	Escolher um item.

APÊNDICE - B

RELATÓRIO DA
ANALISE SWOT

1. Resultados SWOT

2. Resultados planos de ação

1. Resultados SWOT

Análise das forças

Número de clientes superior à concorrência	125
Marca reconhecida no mercado / Marketing	125
Logística	125
Maquinário e tecnologia	125
Suporte técnico eficaz	100

Análise das oportunidades

Novos clientes entrando no mercado	125
Concorrência ineficaz (atendimento, suporte e propaganda)	50
Expansão para outras cidades	32
Concorrentes tem número de clientes muito inferior	30
Meses comemorativos (campanhas de marketing)	30

Análise das fraquezas

Acesso lento em horários de pico	80
Computadores de escritório lentos ou com problemas	64
Automação do atendimento para evitar congestionamento no atendimento	60
Falha de planejamento	60
Comunicação entre os técnicos	48

Análise das ameaças

Queda do link (clima, ataques à rede, energia, etc.)	80
Grandes operadoras migrarem para o interior	45
Concorrentes desonestos	24
Preços, planos ou novos produtos dos concorrentes	9
	0

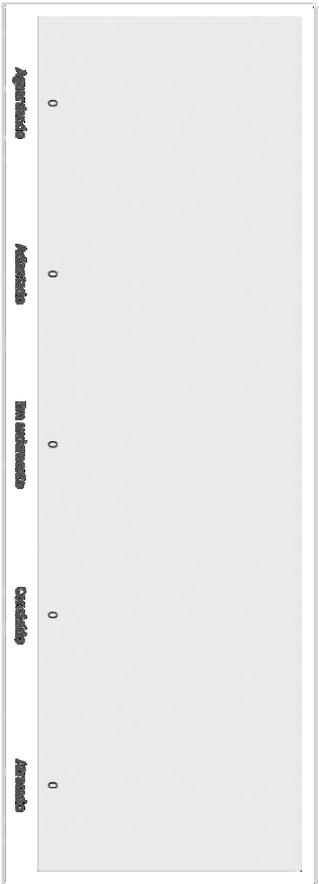
2. Resultados planos de ação

Você definiu planos de ação para 7 de 19 dos principais itens da sua SWOT

37%

Se você busca melhores resultados, é preciso atuar em mais itens criando planos de ação eficientes para cada um deles!

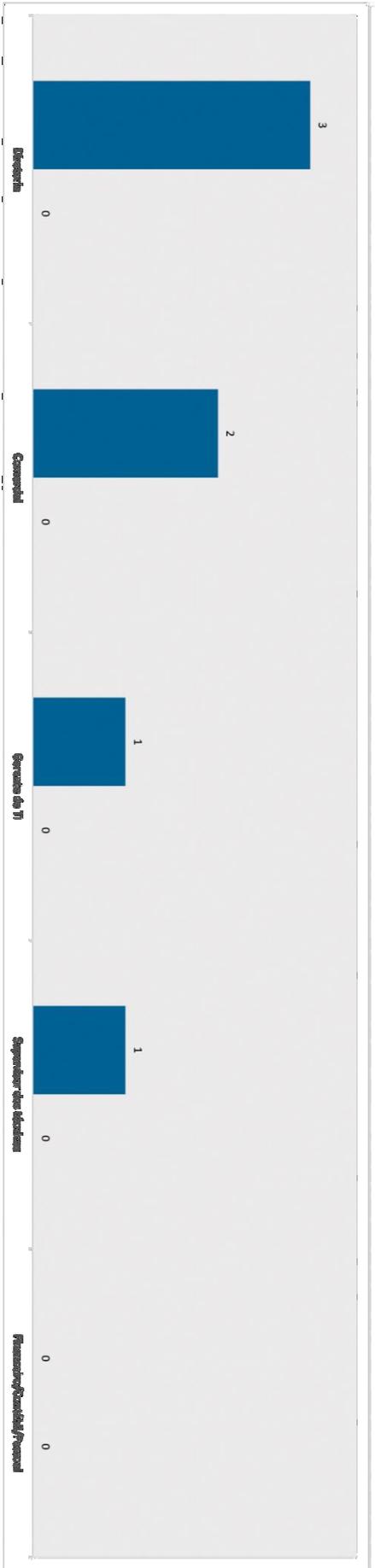
Status dos seus planos de ação



Conformidade dos planos de ação



Top 5 Áreas com mais planos de ação x Número de planos de ação atrasados



Índice de favorabilidade

Seu índice é
92%

Favorável - Se a sua análise está correta, vale a pena continuar a fazer o que você está fazendo apenas adicionando ações de melhorias de forças e oportunidades e medidas de contenção de possíveis fraquezas e ameaças.

Índice geral dos fatores internos e externos

Forças	60%	Suas forças estão mais altas ou iguais as suas fraquezas, mantenha esse bom resultado!
Fraquezas	20%	Suas fraquezas estão mais baixas ou iguais as suas forças, esse é um bom sinal, mas não se acomode!
Oportunidades	13%	Você tem mais oportunidades do que ameaças e isso indica um futuro promissor, só falta você alinhar quais forças vão otimizar as chances delas acontecerem de fato.
Ameaças	7%	Suas ameaças estão mais baixas do que suas oportunidades, esse é um bom sinal, mas ainda assim vale a pena analisar as suas ameaças mais relevantes e criar planos de ações para elas.

Análise geral dos fatores internos e externos

Forças	1378
Fraquezas	457
Oportunidades	291
Ameaças	158

Gráficos radar da análise SWOT

