

ANÁLISE DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MELHOR POSICIONAMENTO DE MERCADO EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES NO MUNICÍPIO DE CAMPOS DOS GOYTACAZES-RJ

Elias Rocha Gonçalves Júnior¹, Virgínia Siqueira Gonçalves²,

Túlio Almeida Peixoto³, Romeu e Silva Neto⁴

RESUMO

Este estudo utilizará a Matriz SWOT como ferramenta estratégica para analisar, mesmo que superficialmente, alguns dos benefícios e das barreiras de se abrir uma prestadora de serviço de internet na cidade de Campos dos Goytacazes/RJ. Para esse fim, serão pontuados alguns conceitos relativos à matriz SWOT e suas quatro variáveis e a ferramenta do BSC. Por serem mecanismos que possibilitam analisar o ambiente interno e ambiente externo, proporcionam uma conclusão real da situação e posição da empresa no meio atuante, servindo como base para o planejamento estratégico e gestão da organização. Os objetivos deste trabalho são analisar o ambiente externo e interno, identificar os pontos fortes e fracos, fazer a análise ambiental e determinar ações que serão tomadas para o melhor posicionamento de mercado da prestadora de serviços. Estas análises possuem o intuito de auxiliar na determinação da gestão estratégica da empresa.

Palavras-chave: Matriz SWOT, internet, empresa.

INTRODUÇÃO

A internet se tornou um dos meios tecnológicos que mais se disseminou mundialmente. O acesso à internet se tornou uma necessidade e com isso, a demanda de prestadores de serviços de internet, que acarretou em uma maior competitividade e exigência por parte dos clientes. Com base na entrevista realizada na empresa, desenvolveu-se a matriz SWOT (*Strenghts*,

¹ Mestrando em Engenharia de Produção na Ucam. Graduado em Engenharia Mecânica pela Ucam.

² Mestranda em Engenharia de Produção na Ucam. Graduada em Engenharia Mecânica pela Ucam.

³ Mestre em Pesquisa Operacional e Inteligência Computacional pela Ucam. Graduado em Engenharia de Computação pela PUC-Rio.

⁴ Pós-doutorado em Economia Industrial pela UFRJ. Graduado em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Ceará.

Weaknesses, Opportunities e Threats - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).

A indústria de telecomunicações está passando por períodos de transformações tecnológicas, institucionais e organizacionais. No início do século, estava no âmbito de aumento de produtividade e difusão tecnológica, agora oferece tanto serviços como novas tecnologias ao usuário final. Assim, pode-se dizer que “a indústria de telecomunicações tornou-se um fator-chave na nova economia e nas mudanças das estruturas econômicas vigentes” (PINHEIRO, 2005).

Os objetivos deste trabalho são analisar o ambiente externo e interno, identificar os pontos fortes e fracos, fazer a análise ambiental e determinar ações que serão tomadas para o melhor posicionamento de mercado da prestadora de serviços de internet na cidade de Campos dos Goytacazes. Estas análises possuem o intuito de auxiliar na determinação da gestão estratégica da empresa.

1. Empresa analisada

Conforme acordado com o gestor da empresa, a identidade da mesma será revelada, antes de apresentar-se a formulação da análise SWOT e da realização a gestão estratégica, pois é oportuno explicitar seu contexto histórico.

A empresa analisada foi a VerTV, escolhida por ser de fácil acesso, atua no mercado de serviços de telefonia fixa, pacotes de canais fechados e de internet. Está no mercado há mais de 10 anos e trabalha na prestação de serviços. Apresenta, atualmente, um quadro de 85 funcionários, incluindo os atendentes do SAC.

O primeiro nome da empresa foi Acesso Total, e a prestação de serviço era apenas de serviço de internet a rádio, no ano de 2002. Já em 2005, o fundador fez uma parceria com a ASCOM, grande empresa que operava em diversas cidades do Brasil com TV por assinatura.

Devido a esta parceria, a empresa VerTV começou a trabalhar com a franquia de TV da empresa Net, que por sua vez, só operava nas grandes

capitais e não possuía interesse pelas cidades pequenas. Em 2014, com o potencial econômico encontrado na região petrolífera, a NET migra para Campos dos Goytacazes, Macaé e Rio das Ostras. Assim, a mesma desfaz a franquia com a VerTV e clama pelos direitos de bandeira.

Em 2010, desenvolveu um grande projeto para construir uma rede HFC, ou seja, uma rede de cabos coaxiais e fibra ótica, operantes até a data atual. Assim, houve a mudança de sistema de rádio, para rede de cabos. Foram construídos aproximadamente 300 km de redes de cabos, atendendo a vários bairros, da classe A até a classe D.

A empresa está com planos futuros em termos de expansão, uma vez que pretende ser pioneira na cidade utilizando a tecnologia IPTV, ou seja, transmissão de internet por fibra ótica, mas sem a utilização de cabeamento. Seu funcionamento se dará através da saída da fibra da central até a residência do cliente, essa tecnologia possibilitará ofertar novos serviços de internet e telefonia, com características jamais vista na cidade.

O questionário foi aplicado ao gerente operacional da empresa, o senhor Lenimar Machado, o qual teve total disponibilidade e interesse de colaborar com a pesquisa.

2. Fundamentação Teórica

Segundo Dias (2015), as empresas tem buscado a adequação no mercado, mas para tal, às vezes é necessário ter a redução de pessoal ou do preço de venda. Porém, a automatização dos processos foi favorável para as empresas, uma vez que a produtividade tende a aumentar, já que a qualidade de vida dos associados e na execução do trabalho será aumentada.

Dewan *et al.* (1998) classificou as empresas prestadores de internet entre provedores de acesso, provedores de infraestrutura e provedores de conteúdo. Além disso, analisou que o aumento do número de provedores de acessos tem como consequência uma maior competição entre as empresas, gerando redução dos preços dos serviços de acesso e decréscimo dos lucros dos provedores. Porém, foi observado também que houve aumento no lucro

dos provedores de conteúdo e decréscimo no lucro dos provedores de acesso, fato este que ocorre proporcionalmente ao número de empresas no mercado.

Um estudo de Tao *et al.* (2008) mostra uma aplicação de análise e planejamento estratégico dentro de um provedor de acesso a internet baseada do 6-Sigma combinado com a matriz SWOT. Utiliza-se neste estudo a uma escala igual a 5 para definir a qualidade de rede do provedor, que são fornecidos pela própria empresa e pelos concorrentes. Medindo o grau de "satisfação" e "importância" desses itens de qualidade, se tem a matriz de avaliação de desempenho e Força e fraqueza para analisar a Força, Fraqueza, Oportunidade e Ameaça.

2.1. Análise SWOT

A sigla SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats*) em português é conhecida como análise ou matriz FOFA (Força, Oportunidade, Fraqueza e Ameaças). É uma técnica utilizada na gestão e planejamento de empresas de grande e pequeno porte. A matriz SWOT pode ser observada na Figura 1.

Figura 1 – Matriz SWOT



Fonte: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>, 2017

É de suma importância medir o desempenho da empresa, pois perceber as características, tanto internas como externas do sistema, faz com que seja possível identificar se a gestão executada está correta e se garante a sobrevivência da empresa em longo prazo (CORDEIRO E RIBEIRO, 2002).

Para fazer a análise dos fatores internos de uma empresa, deve-se ter conhecimento todos os seus processos, bem como a sua cadeia de valor, demonstrada na Figura 2, pois estes serão diretamente afetados pelas ações provenientes da estratégia competitiva adotada.

Figura 2 – Cadeia de Valores internos

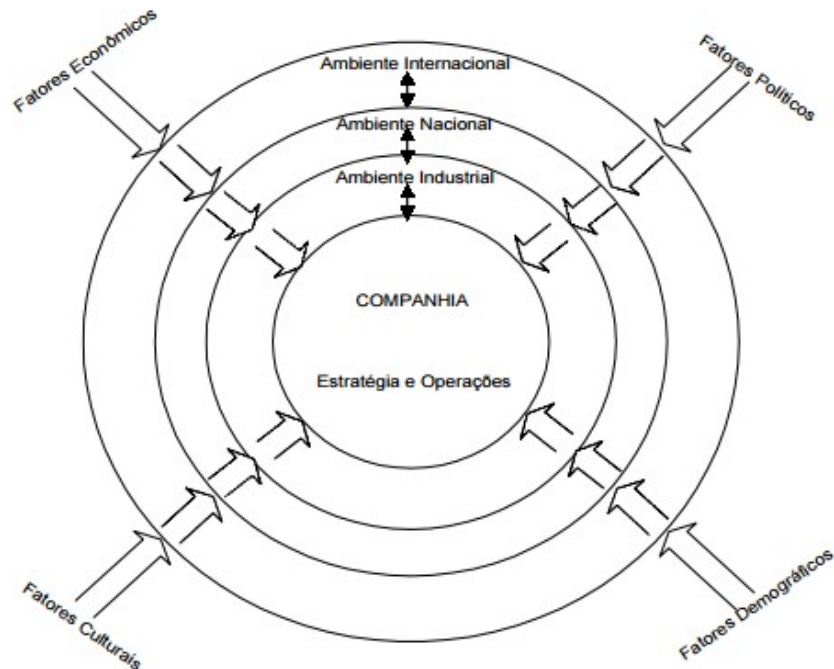


Fonte: PORTER, 1990

Além dos fatores internos, deve-se entender os canais através dos quais as forças externas causam impacto na organização. Com essa finalidade, essas forças foram agrupadas em quatro categorias de fatores ambientais: fatores econômicos, políticos, culturais e demográficos. Além disso, ambiente de negócios é constituído por quatro níveis: o internacional, o nacional, o industrial e o da empresa. Cada um desses níveis é diretamente influenciado por todos os fatores ambientais e as ações ocorridas em cada nível tendem a

afetar os demais níveis pelo de estes possuem inter-relação, conforme Figura 3.

Figura 3 – Estrutura de análise ambiental



Fonte: AUSTIN, 1990

De acordo com a concepção de Oliveira (2007), a análise SWOT pode ser definida como:

- a) Ponto forte (Força) é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
- b) Ponto Fraco (Fraqueza) é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
- c) Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.

d) Ameaça é a força ambiental incontrollável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

2.2. BSC

A ferramenta BSC (*Balanced Scorecard*), em português significa Indicadores Balanceados de Desempenho, presume que a escolha dos indicadores que serão utilizados na gestão de uma empresa não deve partir apenas de informações econômicas ou financeiras, mas sim de uma visão balanceada e integrada. Utiliza quatro perspectivas, sendo estas: financeira, mercadológica, processos internos e aprendizado e inovação, como pode ser observado na Figura 2 (KAPLAN E NORTON, 1997).

Figura 4 – Base do BSC



Fonte: CERTO E PETER, 2005

O BSC tem a capacidade de criar uma linguagem, uma estrutura, para comunicar a estratégia adotada e a missão, além de nortear os executivos com sugestões de aperfeiçoamento das capacidades internas e investimentos em processos e pessoal, visando o desempenho futuro. Além de: Alinhar os objetivos estratégicos a ações; Possibilitar o processo de planejamento sistêmico; Focalizar e incorporar os processos na estratégia organizacional; Realizar mudanças culturais, tanto a organizacional como nas pessoas; Estabelecer a visão do presente e do futuro. Os indicadores são utilizados para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. (KAPLAN E NORTON, 1997).

Portanto, é relevante fazer uma avaliação periódica do comportamento das organizações em relação ao mercado ao qual estão inseridas. Esta avaliação se dá através do uso de ferramentas que possibilitem a percepção da organização, características internas, e do ambiente externo, facilitando assim a tomada de decisões corretas.

2.3. Estratégias Competitivas

Além de fazer a análise SWOT, é necessário saber a posição relativa da empresa no contexto em que ela se encontra. Isso determinará a condição de rentabilidade, se está abaixo ou acima da média da indústria (PORTER, 1990). Porter (1990) afirma que a vantagem competitiva é a base fundamental para que o desempenho fique acima da média em longo prazo. Existem dois tipos básicos de vantagens competitivas: diferenciação e baixo custo e existem três tipos de estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque, com duas vertentes, enfoque nos custos e enfoque na diferenciação ou diferenciação focalizada, como mostrada na Figura 2.

Figura 2: Estratégias competitivas



Fonte: PORTER, 1986

Para obter uma vantagem competitiva nos segmentos industriais, estratégias de liderança no custo total e de diferenciação são adotadas. Já para um segmento estreito, a estratégia de enfoque é utilizada, pois busca uma vantagem de custo ou uma diferenciação ((PORTER, 1990).

3. Metodologia

Este trabalho tem natureza descritiva e exploratória. A metodologia utilizada foi fundamentada a partir do referencial teórico e a discussão principal foi baseada em um estudo de caso, pois foram levantadas informações sobre o assunto em pauta dentro do contexto do setor de telecomunicações sem a interferência direta sobre o objeto de estudo, ou seja, este apenas será demonstrado pela percepção dos autores. Tais informações serviram de objeto de análise deste artigo.

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Para Gil (2007), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: levantamento

bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Além disso, Fonseca (2002, p33.) define estudo de caso como:

Este pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe.

O instrumento utilizado na coleta de dados foi um questionário de Afonso *et al.*, (2012), como referência para a elaboração do questionário estruturado direcionado ao gestor da empresa do ramo de telecomunicações, como também de entrevistas semiestruturadas, a fim de se identificar pontos interessantes para a construção da matriz SWOT. Além disso, foram coletadas informações do ambiente e do questionário de forma a conduzir uma análise que alcance o objetivo deste trabalho.

O questionário contém perguntas direcionadas, além de possuir diversos benefícios como: abrir e facilitar o debate com o entrevistado; estimular o entrevistado a dar exemplos práticos dentre outros fator.

A partir das informações coletadas na pesquisa de campos, desenvolveram-se conclusões e recomendações a respeito da gestão estratégica dos serviços prestados.

4. Resultados

Uma preocupação no ramo de telecomunicação é a mudança do mercado e do perfil do cliente, para isso é importante traçar estratégias que englobem a identificação e a incerteza proveniente do mercado, a atual crise econômica e fatores particulares do município. A gestão estratégica se faz necessária para que a empresa consiga planejar, executar e controlar suas atividades. Os resultados foram obtidos através da aplicação de um questionário.

4.1. Análise SWOT da empresa analisada

O planejar estrategicamente é estudar e compreender os dois ambientes: internos e externos. O meio interno é composto por forças e deficiências que surgem dentro da empresa e estão sob o controle dos gestores, como disponibilidade de capital e competência dos funcionários. Já o meio externo não está sob o controle dos gestores da empresa, mas os mesmos precisam conhecê-los para saber que medidas serão tomadas para proteger a empresa das ameaças e obter vantagens sob as oportunidades. Com base nos dados coletados, pode-se verificar a matriz SWOT da Vertv no Quadro 1.

Quadro 1: Matriz SWOT da empresa analisada

		Ajuda	Atrapalha	
Interna (Organização)	Forças	Serviços de ponta e custo relativamente baixo; Menor preço do mercado; Única empresa de telecomunicação campista; Interatividade com o cliente e atendimento mais intimista; Assistência técnica local e rápida, com atendimento até às 23h; Pelo serviço de TV ser a	Fraquezas	Falta de financiamento; Não há linha de crédito; Não pode ter uma demanda alta por possuir pouco material de instalação em estoque; Não tem capacidade para atender toda a cidade; Não pode colocar mais propagandas nas mídias sociais por não poder atender grandes demandas.

Externa (Ambiente)	<p>cabo, há menos custo com instalação e manutenção, além de melhorar a estética;</p> <p>Participação ativa de todo o corpo de funcionários e equipe coesa.</p>	
	<p>Oportunidades</p> <p>Consegue atingir todas as classes;</p> <p>Tem pacotes com preços variados;</p> <p>Aumento da busca por provedores, pacotes e conexões melhores.</p>	<p>Ameaças</p> <p>Redes pequenas fornecendo internet para os bairros;</p> <p>As leis limitam as atividades da empresa, por somente visar o cliente;</p> <p>Pouca demanda para os pacotes de TV;</p> <p>Mudança constante do mercado e do perfil dos clientes.</p>

Fonte: Própria, 2017

4.2. Vantagem competitiva adotada pela empresa

A posição relativa da empresa no contexto em que ela se encontra é de Liderança no Custo Total, uma vez que a vantagem competitiva adotada é ter seus preços sempre abaixo da concorrência.

Para tal, segundo Porter (1998), empresa deve partir com o intuito de tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria. A empresa deve possuir um escopo amplo e atender a muitos segmentos, podendo até mesmo operar em indústrias correlatas - a amplitude da empresa normalmente é importante para a sua vantagem de custo. As fontes de vantagem de custo variam e dependem da estrutura da empresa. Elas podem incluir a busca de economias de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas e outros fatores.

As funções empresariais e as ações a serem tomadas para utilizar a estratégia competitiva citada estão descritas no Quadro 3, relativo ao BSC.

4.3. Missão, visão e valores

Como a presente empresa não possui nenhum dos segmentos, os autores deste trabalho apresentam sugestões:

- a) Missão: Prestar o serviço e acesso à internet e comunicação de dados na região de atuação com qualidade por um preço competitivo, oferecendo atendimento rápido e eficiente, além de acompanhar o desenvolvimento tecnológico;
- b) Visão: A comunicação digital se tornou uma alavanca para o crescimento e sustentabilidade das empresas, bem como um serviço de grande necessidade para aperfeiçoamento, informação e lazer para as pessoas. Ter acesso a rede mundial de computadores e a comunicação digital com qualidade e disponibilidade são um grande diferencial;
- c) Valores: Ética, transparência, excelência e qualidade no provimento dos serviços. Respeito e atenção no atendimento. Compromisso com nossos clientes. Inovação tecnológica e capacitação constante.

4.4. Mapa estratégico

O mapa estratégico, como mostrado na Quadro 2, tem a função de fornecer um modelo que demonstra como as estratégias ligam-se aos processos organizacionais, a fim de solucionar problemas da organização, tanto no ambiente interno como externo, analisando a situação gerencial sob quatro perspectivas (KAPLAN E NORTON, 1997).

Quadro 2 – Quadro para construção do mapa estratégico

Fraquezas	Objetivos Emergentes	Perspectiva	Forças	Objetivos Emergentes	Perspectiva
Falta de financiamento	Gerar capital	Financeiro	Serviços de ponta e custo relativamente baixo	Fidelização/ Crescimento/ Satisfação do cliente	Processo interno/ Cliente/ Financeiro
Não há linha de crédito	Geral capital	Financeiro	Melhor preço no mercado	Fidelização/ Crescimento	Cliente
Não pode ter uma demanda alta por possuir pouco material de instalação em estoque	Financiamento/ Linha de crédito	Financeiro/ Processo interno	Única empresa de telecomunicações campista	Falar a mesma língua do cliente	Processo interno

Não tem capacidade para atender toda a cidade	Financiamento/ Linha de crédito	Financeiro/ Processo interno	Interatividade com o cliente e atendimento mais intimista	Satisfação do cliente/ Fidelização	Processo interno/ Cliente
Não pode utilizar das mídias sociais para não alterar a demanda	Financiamento/ Linha de crédito	Financeiro/ Processo interno	Assistência técnica local e rápida, com atendimento até às 23h	Fidelização/ Crescimento/ Satisfação do cliente	Processo interno/ Cliente
			Menos custo de instalação e manutenção	Satisfação do cliente/ Fidelização	Processo interno/ Cliente
			Participação ativa de todo o corpo de funcionários e equipe coesa	Boa comunicação e trabalho em grupo/ minimizar as perdas	Processo interno
Oportunidades	Objetivos Emergentes	Perspectiva	Ameaças	Objetivos Emergentes	Perspectiva
Conseguir atingir todas as classes	Ampliação do público alvo	Processo interno	Redes pequenas fornecendo internet para os bairros	Ampliação do público alvo	Processo interno/ Financeiro
Ter pacotes com preços variados	Ampliação do público alvo	Cliente	As leis limitam as atividades da empresa, por	Atuação junto ao governo	Processo interno

			somente visar o cliente		
Aumento da busca por provedores, pacotes e conexões melhores	Crescimento / Satisfação do cliente	Processo interno/ Cliente	Pouca demanda para os pacotes de TV	Criar novos combos que tenham um bom pacote de internet e colocar o pacote de TV junto	Processo interno
-	-	-	Mudança constante do mercado e do perfil dos clientes	Ampliação do público alvo	Processo interno/ Cliente

Fonte: Própria, 2017

Feito este quadro, a elaboração do BSC seguiu as seguintes atividades: Foram definidos as cada componente das quatro perspectivas: financeiro, cliente, processo interno e recursos e infraestrutura. Em seguida, foram traçados os objetivos estratégicos em cada uma das quatro perspectivas, como pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3- Perspectiva, metas e ações

Perspectiva	Mapa	Objetivos	Metas	Ações
Financeira	Lucro	Fidelização/ Crescimento	Aumentar 10% o lucro operacional da	Controle de gastos

			empresa	
Clientes	Qualidade no atendimento	Satisfação do cliente/ Fidelização	Manter o grau de satisfação em 90%	SAC presencial Criar um serviço automático na central telefônica que possibilite dar nota ao atendente
	Qualidade de serviço	Satisfação do cliente/ Fidelização	Manter o grau de satisfação em 90%	Resolver a maioria dos serviços remotamente/ Criar na ordem de serviço um campo de grau de satisfação com a assinatura do cliente/ Criar roteiro para que o cliente colabore com o diagnóstico do problema
	Bom preço	Competitividade de mercado	Atingir todas as classes sociais	Ter pacotes com valores variados
	Rapidez no atendimento	Competitividade de mercado/ Satisfação do cliente	Até 24h para solucionar o problema	Treinamento para utilizar melhor a base de conhecimento para solução de

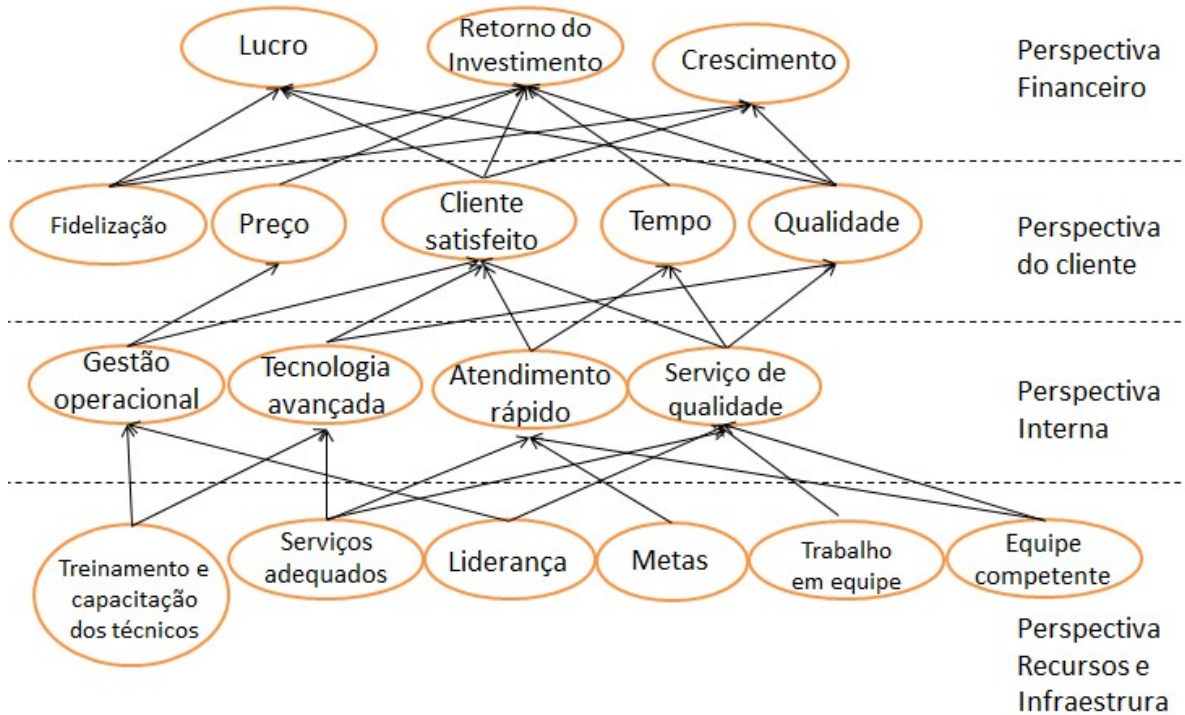
				problemas
Processos internos	Treinamento e capacitação dos técnicos	Trabalho bem realizado e com menos perdas	Capacitar 100% dos técnicos	Cursos intra-empresa
	Marketing pós venda	Fidelização	Retter 80% dos clientes	Ligar para o cliente após serviço prestado Desconto no mês do aniversário do cliente
	Diminuição de desperdícios e retrabalho	Eficiência	Reduzir o gasto com cabeamento interno em 50%	Medir distância necessária antes de cortar o cabo de rede na instalação/ Fazer <i>checklist</i> com os testes conectividade após solução de problemas
	Confiabilidade dos serviços prestados	Excelência do serviço	Diminuir o índice de reclamações em 30%	Fazer <i>checklist</i> com os testes conectividade após solução de problemas

	Linha de crédito	Mais dinheiro em caixa para compra material de instalação	Conseguir financiamento para cobrir pelo menos 70% do material de instalação para 6 meses de uso	Negociar com o gerente do banco
	Retenção de mão-de-obra	Diminuir o êxodo de funcionários	Manter 90% dos técnicos por ano	Flexibilização da escala de trabalho
	Motivação	Qualidade de vida no trabalho	Alcançar as metas propostas pelo gerente	Bonificação por desempenho no final do ano
	Disponibilidade de material de instalação	Aumento no índice de atendimento	Diminuir a fila de espera de instalação em 40%	Aumentar estoque do material necessário para instalação
Recursos e infraestrutura	Trabalho em equipe	Redução do tempo dos processos	Fazer com que os engenheiros de processo façam uma checagem das Ordens de Serviço	Permitir que o funcionário atue na maior parte das áreas. Usar software mensageiro colaborativo.
	Investimento em tecnologia	Competitividade de mercado	Fazer com que a infraestrutura de fibra-óptica atenda a 80% dos bairros até 2018	Mapear os bairros e fazer orçamento da nova infraestrutura

Fonte: Própria, 2017

O mapa, Figura 5, foi confeccionado em fases, referente à hierarquização dos níveis. Por esta razão, parte-se da base para chegar ao topo.

Figura 5 – Causas e Efeitos



Fonte: Própria, 2017

CONCLUSÃO

As empresas prestadoras de serviço de internet têm sido afetadas pela ausência de planos e ferramentas que garantam sua sobrevivência e crescimento.

A análise SWOT é uma ferramenta de suma importância ao colaborar para elaboração de uma boa estratégia competitiva, podendo também ser utilizada para a abertura de uma empresa, através da identificação das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades presentes no contexto organizacional, no cenário local ao qual o empreendimento está inserido.

É possível visualizar ainda que a utilização do BSC permitiu a elaboração de ações, que colaboram para o alinhamento dos objetivos, com o

intuito de se atingir a meta. Através da visualização mental que o mapa e os quadros geraram, foi possível determinar as ações para atingir os objetivos e metas propostas pelos autores.

Pode-se concluir que a estratégia competitiva adotada minimizará os riscos e proporcionará crescimento para a organização.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Valter Vieira, *et al.* **Uma aplicação prática da matriz BCG e análise SWOT: Um estudo de caso.** 2012. Disponível em: www.angrad.org.br. Acesso em: 22/04/2017.

PORTER, M. **Estratégia - A Busca da Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro, 1998.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva - Criando e Sustentando Um Desempenho Superior,** Campus, 1990.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência.** 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

CAVALCANTI, M.; MELLO, A. A. A. **Diagnóstico Organizacional: Uma metodologia para pequenas e médias empresas.** São Paulo: Loyola, 1981. Site de Pesquisa: <http://www.potencialize.adm.br/news.php> , Acesso dia 20/04/2017.

CORDEIRO. M. B. V. J.; RIBEIRO, V. R. **Gestão Empresarial.** In: MENDES, G. T. J. Economia Empresarial. Curitiba: Fae Business School ,2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2007.

DIAS, G. A. **Estudo da produtividade em uma empresa de telecomunicação,** Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, 2015.

MAGLIAVACCA, P. N. **Controles internos nas organizações,** São Paulo: Edicta, 2002.

DANTAS, C. A.; SANTOS L. A.; TRINDADE, M. R. R.; LUZ, L. B. R. **Gestão estratégica de custos na avaliação dos gastos de telecomunicação no estado de São Paulo**, XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Salvador, BA, 2013.

WALTERS, D.; LANCASTER, G. **Implementing value strategy through the value chain**, Management decision, v. 38, n.3, 2000.

PINHEIRO, J. M. S., A indústria de telecomunicações, 2005.

DEWAN, R. M.; FREINER, M. L.; SEIDMANN, A., **Internet service providers, proprietary content and the battle for user's dollar**. Communication of the ACM, V. 41, n. 8, 1998.

IBGE, Informações sobre a cidade campos dos Goytacazes, disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=330100>, acessado em: 26/04/2017.

TAO, C.J., CHEN, S.C. & CHANG, L. **Quality & Quantity**, 2009. Volume 43, Issue 4, pag 677–694.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scocard**, 1997.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: Planejamento e implementação da estratégia**, 2 ed., São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

AUSTIN, J. E. **Managing in Developing Countries (Strategic Analysis and Operating Techniques)**, ed. Free Press, 1990.