



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E COMPETITIVIDADE NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO DA VELOSO NET NA REGIÃO AMAZÔNICA.

Daniela Lopes, Luiz Eduardo Bessa, Rezende Guimarães Neto, José Carlos Alves Roberto, José Roberto Lira Pinto Junior



<https://doi.org/10.36557/2009-3578.2025v11n2p7119-7145>

Artigo recebido em 9 de Setembro e publicado em 9 de Novembro de 2025

ARTIGO ORIGINAL – ESTUDO DE CASO

RESUMO

O presente estudo de caso tem como foco a Veloso Net, empresa de médio porte do setor de telecomunicações, sediada em Manaus (AM), com atuação em regiões ribeirinhas e de difícil acesso no interior do Amazonas. Desde sua fundação em 2018, a empresa busca ampliar a inclusão digital por meio de serviços de internet via fibra óptica, rádio e satélite, consolidando-se como alternativa às grandes operadoras em áreas isoladas. O diagnóstico organizacional revelou fragilidades em áreas críticas, como recursos humanos, finanças, administração, logística e comunicação interna, comprometendo a eficiência operacional e a satisfação dos clientes. A questão central do estudo é analisar como a estrutura organizacional da Veloso Net influencia sua competitividade, considerando pontos fortes, limitações e desafios. O objetivo é propor ações interventivas baseadas em teorias contemporâneas de gestão. A pesquisa é aplicada, exploratória e descritiva, utilizando estudo de caso, diagnóstico organizacional, análise documental e entrevistas. Espera-se que os resultados promovam práticas de gestão mais integradas, melhoria da comunicação interna, valorização dos colaboradores e otimização do controle financeiro, reduzindo falhas, ampliando a satisfação dos clientes e fortalecendo a competitividade da empresa no setor.

Palavras-chave: Estrutura organizacional; Competitividade; Telecomunicações; Diagnóstico organizacional; Amazônia.



ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND BUSINESS COMPETITIVENESS: A CASE STUDY OF VELOSO NET IN THE TELECOMMUNICATIONS SECTOR OF THE AMAZON REGION

ABSTRACT

This case study focuses on Veloso Net, a medium-sized telecommunications company based in Manaus (AM), operating in riverine and hard-to-reach areas of the interior of Amazonas. Since its founding in 2018, the company has sought to expand digital inclusion through internet services via fiber optic, radio, and satellite, positioning itself as an alternative to major providers in isolated areas. Organizational diagnosis revealed weaknesses in critical areas such as human resources, finance, administration, logistics, and internal communication, affecting operational efficiency and customer satisfaction. The central research question is how Veloso Net's organizational structure influences its competitiveness, considering its strengths, limitations, and challenges. The study aims to propose interventions grounded in contemporary management theories. The research is applied, exploratory, and descriptive, using a case study approach, organizational diagnosis, document analysis, and interviews. Expected outcomes include the implementation of more integrated management practices, improved internal communication, employee recognition, and optimized financial control, reducing operational failures, enhancing customer satisfaction, and strengthening the company's competitiveness in the sector.

Keywords: Organizational structure; Competitiveness; Telecommunications; Organizational diagnosis; Amazon region.

Instituição afiliada – Centro Universitario Fаметro

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).





INTRODUÇÃO

O setor de telecomunicações consolidou-se como um dos principais vetores do desenvolvimento social e econômico, sobretudo em regiões onde barreiras geográficas e logísticas impõem grandes desafios. A conectividade, nesse contexto, não pode ser compreendida apenas como uma questão tecnológica, mas como um instrumento estratégico de inclusão social e redução das desigualdades. A literatura contemporânea aponta que a expansão das redes de informação constitui requisito essencial para a participação plena das comunidades na chamada sociedade em rede, em que o acesso à informação passa a ser fator determinante para a integração social, política e econômica (CASTELLS, 2017).

É nesse cenário que se insere a trajetória da Veloso Net, empresa fundada em 2018 e sediada em Manaus (AM), cuja atuação se estende tanto a áreas urbanas quanto a localidades ribeirinhas da região amazônica. De médio porte e operando com serviços de internet via fibra óptica, rádio e satélite, a organização procura suprir lacunas deixadas pelas grandes operadoras, oferecendo acesso a regiões remotas onde a conectividade representa não apenas conveniência, mas também oportunidade de cidadania digital. Ao direcionar seus serviços para territórios de difícil acesso, a empresa desempenha um papel socialmente estratégico, ao mesmo tempo em que enfrenta barreiras operacionais e estruturais que desafiam sua sustentabilidade competitiva.

O diagnóstico organizacional conduzido revelou fragilidades que comprometem de maneira direta a eficiência da Veloso Net. Foram identificados problemas recorrentes em recursos humanos, administração e finanças, que se manifestam na ausência de políticas formais de retenção de talentos, em falhas de comunicação interna, em controles financeiros pouco consistentes e na falta de integração entre setores. Essas lacunas geram descontinuidades nos processos, elevam custos, prejudicam a qualidade dos serviços e comprometem a satisfação do cliente. De acordo com Mintzberg (2017), uma estrutura organizacional mal



configurada tende a produzir desalinhamentos estratégicos e conflitos internos, enquanto Barney e Hesterly (2015) ressaltam que a vantagem competitiva sustentável só se torna viável quando os recursos organizados e explorados são utilizados de forma integrada e coerente com as exigências do ambiente.

Além dos desafios internos, a localização da empresa na região amazônica amplia a complexidade de sua atuação. Questões como infraestrutura precária, longas distâncias e custos elevados de logística e tecnologia dificultam a consolidação de uma estrutura operacional eficiente e resiliente. Oliveira e Costa (2020) defendem que, em ambientes marcados por instabilidade e restrições, a adaptabilidade estrutural é condição indispensável para que organizações consigam responder às pressões ambientais e se manter competitivas. Nesse sentido, a Veloso Net encontra-se em uma posição em que precisa não apenas gerenciar suas limitações internas, mas também estruturar estratégias que permitam superar barreiras contextuais que fogem ao seu controle.

A relevância desta pesquisa decorre exatamente da necessidade de compreender como a estrutura organizacional pode ser configurada de forma a favorecer a competitividade em um setor marcado pela intensa concorrência e pela velocidade das transformações tecnológicas. Compreender essa relação é fundamental não apenas para propor soluções que aprimorem a gestão da Veloso Net, mas também para oferecer contribuições teóricas à literatura acadêmica sobre administração e estratégia em setores de infraestrutura crítica. A análise aqui proposta busca responder de que maneira a estrutura organizacional da Veloso Net contribui para sua 'competitividade no mercado de telecomunicações da Amazônia, considerando seus pontos fortes, suas fragilidades e os desafios que se impõem ao seu contexto de atuação.

2 - FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E COMPETITIVIDADE

A estrutura organizacional é um dos elementos centrais para o funcionamento eficiente das empresas, pois traduz em prática o modo como os recursos e atividades são articulados para alcançar os objetivos



institucionais. De acordo com Mintzberg (2017), a estrutura representa o arranjo formal de responsabilidades, níveis de autoridade e mecanismos de coordenação, configurando-se como um sistema de relacionamentos que direciona o comportamento coletivo dentro da organização. Uma estrutura adequada proporciona clareza nas funções, integração entre áreas e fluidez na tomada de decisão, favorecendo a capacidade de adaptação a contextos competitivos e instáveis.

Barney e Hesterly (2015) enfatizam que a vantagem competitiva não deriva apenas da posse de recursos valiosos, mas da maneira como estes são organizados e explorados estrategicamente. A estrutura, portanto, deve permitir que os ativos tangíveis e intangíveis — como conhecimento, tecnologia e cultura — sejam mobilizados de forma eficiente, transformando-se em diferenciais sustentáveis no mercado. Pertusa-Ortega, Molina-Azorín e Claver-Cortés (2010) complementam que o desempenho organizacional é influenciado não apenas pela estrutura formal, mas pela sua interação com a estratégia competitiva, demonstrando que o alinhamento entre ambos é essencial para resultados superiores.

Sengul, Gimeno e Dial (2019) observam que o desenho estrutural de uma empresa é uma decisão estratégica que define sua capacidade de inovar e de responder às mudanças do ambiente externo. Essa perspectiva dialoga com Chandler (1962), para quem “a estrutura segue a estratégia”, o que significa que as organizações devem ajustar suas estruturas conforme seus objetivos e o contexto competitivo em que atuam. No setor de telecomunicações, essa relação é ainda mais evidente, dada a necessidade constante de adaptação tecnológica e de resposta rápida às demandas dos consumidores.

Aplicado à realidade da Veloso Net, o desafio consiste em desenvolver uma estrutura organizacional capaz de sustentar a expansão e a inovação em um ambiente de rápidas transformações. Isso exige processos bem definidos, canais de comunicação integrados e métricas de desempenho que orientem decisões baseadas em



resultados. Conforme Kaplan e Norton (2021), o uso de instrumentos como o Balanced Scorecard possibilita que a estrutura se converta em um mecanismo de gestão estratégica, integrando objetivos, indicadores e metas de forma coerente. Assim, a estrutura deixa de ser apenas um organograma e passa a representar um recurso competitivo que conecta estratégia, pessoas e resultados.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS E RETENÇÃO DE TALENTOS

A gestão de pessoas constitui um dos pilares do desempenho organizacional, sendo responsável por transformar o capital humano em vantagem competitiva. Chiavenato (2019) afirma que a valorização dos colaboradores, expressa por meio de políticas de reconhecimento, desenvolvimento e participação, é determinante para a retenção de talentos e para o alcance de resultados sustentáveis. A gestão eficaz de pessoas não se limita a administrar recursos humanos, mas envolve a criação de condições que estimulem o engajamento, a criatividade e o sentimento de pertencimento.

Dutra (2016) argumenta que programas de capacitação contínua, alinhados à estratégia empresarial, fortalecem o aprendizado organizacional e contribuem para a redução de custos de rotatividade, além de promover a atualização constante das competências necessárias à inovação. Em ambientes tecnológicos, como o de telecomunicações, a velocidade das transformações exige que o capital humano seja adaptável, criativo e preparado para operar em estruturas flexíveis e digitalizadas.

Gilani e Cunningham (2017) destacam que a retenção de talentos está associada à percepção de valor que os profissionais têm da organização, o que envolve cultura interna, comunicação transparente, oportunidades de crescimento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Marras (2017) complementa que a gestão de pessoas deve ser integrada aos demais subsistemas organizacionais, como finanças,



operações e marketing, garantindo coerência entre políticas de treinamento, avaliação e recompensas. Quando essa integração não ocorre, surgem desmotivação, perda de engajamento e redução da produtividade.

No contexto da Veloso Net, observa-se o desafio de atrair e manter profissionais qualificados em uma região que enfrenta escassez de mão de obra especializada. Para lidar com esse cenário, é recomendável a adoção de políticas de carreira estruturadas, programas permanentes de capacitação técnica e comportamental e sistemas de reconhecimento alinhados aos valores da empresa. Além disso, a implementação de práticas de gestão participativa pode fortalecer o vínculo dos colaboradores com a organização, tornando o ambiente de trabalho mais colaborativo e estimulante. Dessa forma, a gestão de pessoas deixa de ser uma função operacional e passa a atuar como elemento estratégico para a consolidação da competitividade empresarial.

2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E INTEGRAÇÃO INTERNA

A comunicação organizacional é um processo essencial para o funcionamento eficaz das empresas, pois conecta pessoas, ideias e estratégias. Segundo Kunsch (2016), ela deve ser compreendida como um processo estratégico e contínuo, capaz de promover o alinhamento interno, fortalecer a cultura corporativa e consolidar o engajamento coletivo. Uma comunicação eficiente não se restringe à transmissão de informações, mas cria sentido compartilhado e gera coesão entre as equipes.

Marchiori (2017) observa que falhas comunicacionais acarretam custos significativos, como retrabalho, conflitos e perda de produtividade. Quando não existem canais adequados de integração, surgem barreiras entre setores e níveis hierárquicos, o que compromete a cooperação e a execução de estratégias. Estudos recentes confirmam



que a comunicação interna bidirecional — aquela que valoriza o diálogo e o feedback — tem impacto direto sobre o comprometimento e a performance dos colaboradores (Kang; Sung, 2017).

Silva e Duarte (2020) destacam o papel das tecnologias digitais na modernização da comunicação organizacional. O uso de plataformas colaborativas, sistemas integrados e canais instantâneos de informação possibilita maior agilidade, transparência e participação. Esses recursos, quando bem aplicados, reduzem distâncias geográficas e hierárquicas, facilitando a tomada de decisões e fortalecendo a confiança entre os membros da organização. Pesquisas apontam que empresas com comunicação interna estruturada apresentam melhor clima organizacional e maior alinhamento estratégico (Reis Neto et al., 2018).

No caso da Veloso Net, o fortalecimento da comunicação interna é essencial para superar falhas de integração e para sustentar o crescimento em um mercado altamente competitivo. A adoção de ferramentas digitais de colaboração, combinadas com práticas de comunicação humanizada e participativa, pode contribuir para a construção de uma cultura de confiança, aprendizado e resultados compartilhados. Uma comunicação integrada, transparente e contínua é, portanto, um fator determinante para a coesão organizacional e para a competitividade da empresa.

2.4 GESTÃO FINANCEIRA E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

A gestão financeira é um componente decisivo para a sobrevivência e expansão das organizações, pois garante liquidez, reduz riscos e orienta a alocação eficiente dos recursos. Segundo Barros e Nunes (2019), práticas financeiras estruturadas proporcionam racionalidade nas decisões de investimento e sustentam processos de crescimento sem comprometer a estabilidade econômica. Oliveira (2020) acrescenta que o controle orçamentário e a previsão financeira são instrumentos que ampliam a capacidade de planejamento e



reduzem a incerteza, permitindo decisões mais assertivas.

Souza e Pereira (2022) afirmam que a diversificação das fontes de receita é um elemento essencial da resiliência financeira, especialmente em setores sujeitos a oscilações tecnológicas e regulatórias, como o de telecomunicações. Além disso, a adoção de mecanismos de governança financeira e de auditoria interna fortalece a transparência e a credibilidade das informações, aspectos indispensáveis à sustentabilidade empresarial. Estudos recentes apontam que empresas com sistemas financeiros bem estruturados apresentam maior capacidade de inovação e de resposta a crises econômicas (Jinan University, 2024).

Para a Veloso Net, o fortalecimento da gestão financeira implica implementar controles orçamentários de médio e longo prazo, desenvolver políticas de análise de custos e buscar fontes complementares de receita, como serviços agregados e parcerias estratégicas. Tais medidas contribuem para a estabilidade e para a expansão sustentável da empresa. A gestão financeira, nesse contexto, deve ser vista não apenas como controle de despesas, mas como instrumento de apoio à estratégia organizacional, conectando eficiência econômica, inovação e competitividade.

METODOLOGIA

Quanto à natureza, a pesquisa é classificada como aplicada, pois tem como propósito gerar conhecimentos voltados à solução de problemas específicos identificados no contexto empresarial da Veloso Net. A pesquisa aplicada distingue-se da pesquisa puramente teórica por estar direcionada à transformação da realidade estudada.

Nesse sentido, Gil (2017, p. 27) afirma que “a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos”. Assim, este estudo não apenas descreve



fenômenos organizacionais, mas propõe alternativas para fortalecer a competitividade da empresa.

No que se refere aos fins, o estudo possui caráter exploratório e descritivo. É exploratório porque busca ampliar a compreensão sobre como a estrutura organizacional da Veloso Net impacta sua competitividade no setor de telecomunicações, permitindo a formulação de interpretações e hipóteses sobre suas fragilidades. Vergara (2016) observa que a pesquisa exploratória oferece subsídios para o aprofundamento de fenômenos pouco investigados, ampliando as possibilidades de análise. Ao mesmo tempo, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois analisa detalhadamente as áreas funcionais da empresa, apresentando suas características, limitações e pontos fortes, sem manipulação das variáveis observadas. Essa dupla abordagem permite não apenas levantar dados, mas interpretá-los à luz da literatura científica.

Quanto aos meios de investigação, utilizou-se o estudo de caso, que, conforme

Sampieri, Collado e Lucio (2013), possibilita examinar em profundidade uma unidade específica — seja ela uma organização, grupo ou processo —, favorecendo uma análise integrada de múltiplas dimensões do objeto pesquisado.

O estudo de caso é especialmente adequado a pesquisas em administração, pois permite compreender como fatores internos e externos se articulam e influenciam o desempenho organizacional. Para garantir maior confiabilidade e consistência analítica, este estudo utilizou triangulação metodológica, combinando diagnóstico organizacional, análise documental e entrevistas semiestruturadas com gestores da Veloso Net.

Em síntese, a articulação entre natureza aplicada, fins exploratórios e descritivos e o método de estudo de caso assegura robustez científica e pertinência prática à pesquisa. Esse delineamento metodológico



possibilita não apenas diagnosticar fragilidades estruturais da Veloso Net, mas também fundamentar a proposição de ações interventivas voltadas ao fortalecimento de sua competitividade em um mercado marcado por rápidas transformações tecnológicas e desafios logísticos próprios da região amazônica.

4 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

O diagnóstico organizacional realizado na Veloso Net permitiu identificar tanto os pontos fortes que consolidam sua presença regional quanto as fragilidades que comprometem sua competitividade no setor de telecomunicações. A empresa apresenta mérito por atuar em um contexto desafiador, ampliando o acesso à conectividade em áreas urbanas e ribeirinhas da Amazônia, mas enfrenta limitações internas que restringem sua capacidade de expansão e de consolidação de vantagens competitivas sustentáveis. Entre os fatores mais críticos emergiram três áreas funcionais: Produção e Operações, Recursos Humanos e Estratégia, cuja vulnerabilidade estrutural se mostrou determinante para o desempenho organizacional.



Quadro 1 – Análise Swot da empresa Veloso Net

Análise Swot da Empresa Veloso Net		
Dimensão	Categoria	Descrição (Fatores Internos e Externos)
Ambiente Interno	Forças (Strengths - S)	Características internas que conferem vantagens estratégicas à Veloso Net:
		* Infraestrutura tecnológica avançada: Possibilita a prestação de serviços de telecomunicações com alta qualidade.
		* Presença digital consolidada: Garante visibilidade e alcance no mercado.
Ambiente Interno	Fraquezas (Weaknesses - W)	* Estratégias comerciais direcionadas: Indica foco na abordagem de mercado e na segmentação de clientes.
		Limitações internas que impactam o desempenho e a competitividade:
		* Necessidade de otimização de processos administrativos: Indica ineficiências operacionais.
		* Necessidade de aprimoramento da eficiência operacional: Implica custos ou lentidão nos processos.
Ambiente Externo	Oportunidades (Opportunities - O)	* Falta/Baixa utilização de ferramentas de CRM: Dificulta a elevação da fidelização dos clientes e a gestão do relacionamento.
		Baixa ou insuficiente capacitação contínua e programas de avaliação de desempenho.
		Tendências ou fatores externos que podem ser explorados pela empresa:
Ambiente Externo	Ameaças (Threats - T)	* Tendências do setor de telecomunicações: Observação constante para identificar o potencial de desenvolvimento. A constante evolução tecnológica e a necessidade de inovação contínua, como 5G, expansão de fibra óptica, etc.).
		* Potencial de desenvolvimento em áreas a serem aprimoradas, inovação tecnológica e refinamento na gestão do relacionamento com clientes.
Ambiente Externo	Ameaças (Threats - T)	Fatores externos que podem prejudicar o desempenho ou a posição competitiva:
		Alta competitividade regional, pressões regulatórias do setor de telecomunicações, rápidas transformações tecnológicas exigindo altos investimentos).

Fonte: Elaborado pelos autores com base em pesquisa por meio do formulário no Google Forms, 2025.

A análise das evidências aponta que a ausência de políticas consistentes de gestão de pessoas tem repercussões diretas na produtividade e no engajamento dos colaboradores. Conforme Chiavenato (2019), a valorização do capital humano constitui elemento central para a geração de resultados superiores, e sua negligência compromete não apenas a motivação, mas também a continuidade dos processos internos. Nesse sentido, a elevada rotatividade, a carência de planos de carreira e a ausência de programas sistemáticos de capacitação identificadas na Veloso Net fragilizam a retenção de talentos e reduzem a eficiência de suas operações.

No campo da produção e operações, observou-se a inexistência de procedimentos padronizados e de mecanismos de monitoramento



sistemático. A literatura especializada enfatiza que a confiabilidade e a estabilidade operacional dependem de processos bem definidos, de indicadores de desempenho claros e de rotinas de acompanhamento permanente (KAPLAN; NORTON, 2021). Na Veloso Net, contudo, os gargalos operacionais traduzem-se em instabilidade da rede, aumento de retrabalho e crescimento do número de chamados técnicos, o que gera custos adicionais e compromete a experiência do cliente.

Outro ponto de destaque refere-se à dimensão estratégica. A falta de integração entre setores e a ausência de indicadores de desempenho que possibilitem acompanhar a execução das metas organizacionais demonstram a necessidade de um planejamento mais consistente. Barney e Hesterly (2015) ressaltam que a vantagem competitiva depende não apenas da posse de recursos, mas de sua articulação eficaz no alcance de objetivos estratégicos. Quando essa articulação não ocorre, como no caso da Veloso Net, a organização perde capacidade de resposta em um mercado altamente competitivo e em constante transformação tecnológica.

Esses resultados, além de evidenciar os desafios imediatos enfrentados pela empresa, também apontam direções para futuras investigações acadêmicas e aplicadas. Estudos sobre o impacto da automação de processos operacionais, por exemplo, poderiam avaliar a possibilidade de reduzir falhas e aumentar a confiabilidade do serviço. De igual modo, análises longitudinais da implementação de ações interventivas ajudariam a verificar a sustentabilidade das mudanças propostas ao longo do tempo.

É importante reconhecer, no entanto, as limitações desta pesquisa. O caráter regional da amostra e a dependência de dados internos da organização impõem restrições à generalização dos achados, ainda que não comprometam a relevância das conclusões para contextos semelhantes.

Dessa forma, os resultados não se limitam à descrição da realidade da Veloso Net, mas oferecem uma reflexão crítica que integra teoria e



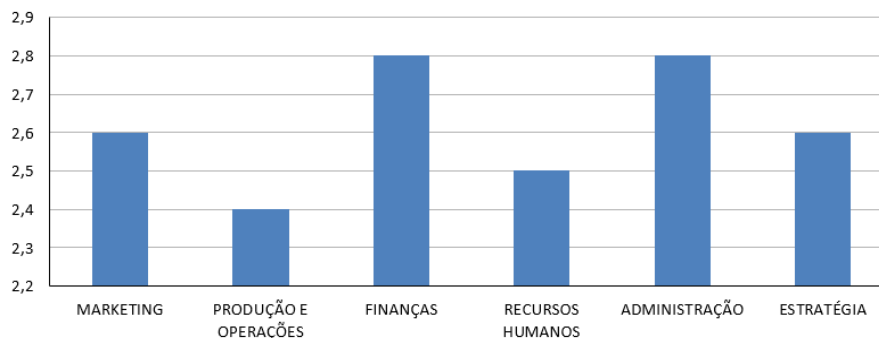
prática. As evidências levantadas fundamentam a proposição de intervenções estratégicas voltadas ao fortalecimento da gestão e da competitividade organizacional, ao mesmo tempo em que contribuem para a literatura sobre administração em ambientes complexos e desafiadores, como o amazônico.

4.1 ÁREAS CRÍTICAS IDENTIFICADAS

Figura 1 – Áreas Críticas da Veloso Net (Diagnóstico Organizacional)

AVALIAÇÃO GERAL POR ÁREA	
MARKETING	2,6
PRODUÇÃO E OPERAÇÕES	2,4
FINANÇAS	2,8
RECURSOS HUMANOS	2,5
ADMINISTRAÇÃO	2,8
ESTRATÉGIA	2,6

Média - Desempenho por Área Funcional



Fonte: Diagnóstico Organizacional (2025).

A análise do gráfico revela que as áreas de Produção e Operações (2,4) e Marketing (2,6) apresentaram os menores índices de desempenho, indicando fragilidades críticas nos processos operacionais e nas estratégias de comunicação e posicionamento de mercado. Estas deficiências impactam diretamente na eficiência organizacional e na satisfação do cliente.

4.2 PRODUÇÃO E OPERAÇÕES – PADRONIZAÇÃO E MONITORAMENTO

Na área de produção e operações, o relatório apontou dificuldades em processos de manutenção da infraestrutura, inconsistências no



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO DA VELOSO NET NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES DA AMAZÔNIA

Lopes, Bessa e Neto, (2025)

acompanhamento de indicadores de desempenho e carência de metodologias de padronização. Embora a Veloso Net disponha de um NOC (Network Operation Center), os registros de incidentes e a gestão preventiva ainda apresentam lacunas.

Tabela 1 – Area Funcional Produção e Operações.

AREA FUNCIONAL		NIVEL OU GRAU DE AVALIAÇÃO				
PRODUÇÃO-OPERAÇÕES		Ponto muito forte Nota (5)	Ponto forte Nota (4)	Ponto médio Nota (3)	Ponto fraco Nota (2)	Ponto muito fraco Nota (1)
1	Empresa controla horas paradas por causas não planejadas			x		
2	Empresa possuem planejamento para manutenção de equipamentos			x		
3	Há ociosidade dos colaboradores nos processos operacionais		x			
4	Há identificar de recursos operacionais disponibilizados na operação			x		
5	Layout da organização proporciona fluxos contínuos		x			
6	O estoque esta organizado por categorias de produto e ou classes.				x	
7	Instalações da empresa limpas e organizadas				x	
8	Inovação no processos de gestão de operações					x
9	Empresa e flexível em suas operações					x
10	Logística de retorno: garantia, trocas, consertos, devoluções					x
TOTAL (Σ)		0	8	9	4	3
MÉDIA POR GRAU (POR COLUNA)		0	0,8	0,9	0,4	0,3
DESEMPENHO DA ÁREA (2,4				

Fonte: Autores (2025)

Essas limitações impactam diretamente a qualidade do serviço prestado, refletindo em instabilidade na rede e maior número de chamados técnicos. Segundo Slack et al. (2018), operações não padronizadas reduzem a eficiência e aumentam custos ocultos, enquanto processos estruturados são essenciais para garantir confiabilidade e satisfação do cliente. O setor de Network Operation Center (NOC) da Veloso Net é responsável pelo monitoramento e manutenção da infraestrutura de rede, garantindo a qualidade dos serviços prestados. Para aprimorar essa área, é essencial investir em automação de processos operacionais, utilizando inteligência artificial para prever falhas e otimizar a manutenção preventiva.

Além disso, a implementação de protocolos de redundância de rede pode minimizar interrupções e garantir maior estabilidade dos serviços. A adoção de tecnologias de virtualização de rede (NFV) permite maior flexibilidade e eficiência operacional, reduzindo custos e aumentando a capacidade de resposta a demandas emergentes.

A gestão de logística de equipamentos também deve ser aprimorada, garantindo que os recursos necessários para manutenção e expansão da infraestrutura estejam disponíveis de forma ágil. A integração entre o NOC



e o setor de desenvolvimento pode acelerar a implementação de novas tecnologias, garantindo que a empresa esteja sempre alinhada com as inovações do setor. Indicadores de Desempenho – Produção e Operações:

1. Taxa de Disponibilidade de Equipamentos (Uptime): Porcentagem do tempo em que os equipamentos estão operacionais.
2. Eficiência do Layout Operacional: Grau de otimização da disposição dos recursos físicos.
3. Tempo Médio de Resolução de Falhas Operacionais: Rapidez na identificação e correção de problemas.
4. Capacidade de Resposta nas Manutenções (Time-to-Fix): Tempo necessário para retomar a operação após falhas.
5. Taxa de Automação dos Processos Operacionais: Percentual de atividades realizadas automaticamente.
6. Qualidade dos Processos de Produção: Indicador baseado na consistência e padronização das operações.
7. Cumprimento dos Prazos de Entrega dos Serviços/Produtos: Medição da aderência às metas temporais.
8. Eficiência na Gestão de Estoques: Capacidade de manter níveis otimizados de produtos e insumos.
9. Índice de Inovação Tecnológica nos Processos: Grau de aplicação de novas tecnologias para melhoria contínua.
10. Taxa de Satisfação dos Clientes com a Qualidade Operacional: Feedback dos clientes quanto à performance operacional.



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO DA VELOSO NET NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES DA AMAZÔNIA

Lopes, Bessa e Neto, (2025)

4.3 RECURSOS HUMANOS

Tabela 2 – Area Funcional Recursos Humanos.

AREA FUNCIONAL		NIVEL OU GRAU DE AVALIAÇÃO				
RECURSOS HUMANOS		Ponto muito forte Nota (5)	Ponto forte Nota (4)	Ponto médio Nota (3)	Ponto fraco Nota (2)	Ponto muito fraco Nota (1)
1	Há mão de obra disponível na empresa proporciona "Capacidade técnica operativa"				x	
2	Há empresa presa pela "Formalização das relações trabalhistas previstas na legislação vigente"				x	
3	Há rotatividade de pessoal está aceitavel (Turnover)		x			
4	Há empresa investe em programas de "Motivação dos trabalhadores"		x			
5	Há empresa investe "Desenvolvimento técnico profissional"		x			
6	Há empresa estipula "Média de horas de formação por trabalhador"			x		
7	Há empresa possui progama de prevenção " Acidentes no local de trabalho"				x	
8	Há possuem programa de recrutamento e seleção estruturado				x	
9	As taxas de Absenteísmo são aceitaveis					x
10	Há empresa determina metas individuais de desempenho para cada colaborador					x
TOTAL (Σ)		0	12	3	8	2
MÉDIA POR GRAU (POR COLUNA)		0	1,2	0,3	0,8	0,2
DESEMPENHO DA ÁREA		2,5				

Fonte: Autores (2025)

O setor de Recursos Humanos destacou-se como o mais vulnerável. O diagnóstico apontou alta rotatividade, ausência de plano de carreira estruturado, deficiências em programas de capacitação e falhas de comunicação interna.

Quadro 1: Problemas Identificados

Problemas Identificados	Impactos Observados
Alta rotatividade de colaboradores	Perda de talentos e custos adicionais de seleção
Ausência de plano de carreira	Desmotivação e baixo engajamento
Deficiência em treinamentos	Falhas operacionais e retrabalho
Comunicação interna limitada	Conflitos entre áreas e baixa integração

Fonte: Diagnóstico Organizacional, Autores (2025)

Essa conjuntura gera descontinuidade nos processos, aumenta custos e prejudica a qualidade do atendimento. A literatura contemporânea (CHIAVENATO, 2019; SANTOS; FERREIRA, 2020) reforça que políticas de valorização e desenvolvimento humano são decisivas para garantir engajamento e vantagem competitiva.



4.4 PLANEJAMENTO DAS AÇÕES INTERVENTIVAS

A construção das ações interventivas baseou-se na análise dos pontos críticos identificados, priorizando intervenções com maior potencial de impacto na eficiência organizacional e na satisfação do cliente.

Quadro 2: Quadro Global de Ações Interventivas

Ação	Objetivo	Prazo
Implementação de sistema integrado de gestão	Reduzir retrabalho e melhorar comunicação	6 meses
Programa de capacitação em gestão de processos	Melhorar eficiência operacional	3 meses
Reestruturação da comunicação organizacional	Alinhar equipes e melhorar fluxos informacionais	4 meses
Desenvolvimento de plano de marketing estratégico	Ampliar captação e retenção de clientes	5 meses
Implantação de indicadores de desempenho	Monitorar e avaliar resultados	2 meses

Fonte: Diagnóstico Organizacional, Autores (2025).

O quadro apresenta ações interventivas abrangentes que abordam as principais fragilidades identificadas, com prazos realistas e objetivos claramente definidos para cada iniciativa.

4.4.1 Quadro 5W2H - Ação 1

A primeira ação interventiva proposta concentra-se na implementação de um sistema ERP integrado, medida que visa reduzir retrabalho e melhorar os fluxos de comunicação interna. A adoção desse tipo de tecnologia é amplamente reconhecida na literatura como um instrumento de integração entre áreas funcionais e de racionalização de processos administrativos (LAUDON; LAUDON, 2019). Ao unificar



dados em tempo real e reduzir a fragmentação da informação, o ERP contribui para maior agilidade na tomada de decisões e para a eliminação de inconsistências operacionais. O plano prevê um prazo de seis meses, envolvendo a diretoria, a equipe de tecnologia da informação e consultores externos, com investimentos estimados em R\$ 80.000,00. A eficácia dessa intervenção deverá ser verificada pela redução de 40% no tempo de processamento de informações e pela diminuição de 30% nos índices de retrabalho, mensurados a partir de indicadores específicos criados para acompanhar o desempenho após a implantação.

Quadro 3: Quadro Global de Ações Interventivas

Elemento	Descrição
What	Implementar sistema ERP integrado
Why	Reduzir retrabalho em 30% e melhorar a comunicação interna
Who	Diretoria, TI e consultores externos
Where	Todas as unidades da empresa
When	6 meses
How	Aquisição de software, treinamento, migração de dados
How much	R\$ 80.000,00

Fonte: Diagnosticos Organiozacional, autores 2025.

A eficácia desta ação será verificada através da redução do tempo de processamento de informações em 40% e da diminuição de retrabalho em 30%, medidos através de indicadores específicos a serem implantados.

A segunda ação diz respeito à **gestão de pessoas**, considerada uma das áreas mais frágeis no diagnóstico organizacional. Para enfrentar o problema da alta rotatividade e do baixo engajamento, propõe-se a criação de um plano de carreira aliado a programas de capacitação contínua. Conforme Chiavenato (2019), a valorização do capital humano, quando estruturada em políticas de desenvolvimento, impacta diretamente na retenção de talentos e na produtividade organizacional. O



investimento previsto é de R\$ 25.000,00, a ser aplicado ao longo de 12 meses em trilhas de capacitação, workshops e planos individuais de carreira. A eficácia será aferida pela redução da rotatividade e pelo aumento dos níveis de engajamento aferidos em pesquisas de clima organizacional.

Quadro 4 – Plano de Ação 5W2H – Recursos Humanos

Elemento	Descrição
What (O quê)	Plano de carreira e programa de capacitação
Why (Por quê)	Reduzir rotatividade, aumentar engajamento e produtividade
Where (Onde)	Todos os setores
When (Quando)	12 meses
Who (Quem)	RH e gestores setoriais
How (Como)	Criação de trilhas de capacitação, workshops e planos individuais
How much (Quanto)	R\$ 25.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Na sequência, surge a ação voltada à **produção e operações**, área em que os gargalos identificados comprometem diretamente a confiabilidade do serviço prestado. Propõe-se a padronização de processos, aliada à definição de indicadores de desempenho que assegurem maior controle e previsibilidade das atividades. Slack et al. (2018) defendem que a padronização é essencial para aumentar a eficiência operacional e reduzir falhas. O plano prevê a implantação de manuais de procedimentos, treinamentos e dashboards de acompanhamento, envolvendo a equipe de operações e gestores técnicos. Com um custo de R\$ 30.000,00 e prazo de seis meses, espera-se que a iniciativa reduza o número de falhas operacionais e aumente a estabilidade da rede.

Quadro 5 – Plano de Ação 5W2H – Produção e Operações

Elemento	Descrição
What (O quê)	Padronização de processos e indicadores de desempenho
Why (Por quê)	Reduzir falhas operacionais e aumentar confiabilidade do serviço
Where (Onde)	Setor de operações e NOC
When (Quando)	6 meses
Who (Quem)	Equipe de operações e gestores técnicos



How (Como)	Implantação de manuais de procedimentos, treinamento e dashboards de indicadores
How much (Quanto)	R\$ 30.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Por fim, no campo estratégico, recomenda-se a implantação do Balanced Scorecard (BSC), ferramenta de gestão capaz de alinhar objetivos organizacionais com indicadores de desempenho. Kaplan e Norton (2021) defendem que o BSC amplia a coerência entre setores, permitindo que as estratégias sejam traduzidas em ações mensuráveis e acompanhadas periodicamente. O plano estabelece um horizonte de nove meses, com a participação da diretoria e apoio de consultoria externa em planejamento estratégico, e um investimento de R\$ 20.000,00. A eficácia será verificada pela clareza no alinhamento de metas e pela periodicidade de monitoramento trimestral dos resultados.

Quadro 6 – Plano de Ação 5W2H – Estratégia

Elemento	Descrição
What (O quê)	Implantação de Balanced Scorecard (BSC)
Why (Por quê)	Garantir clareza estratégica e acompanhamento de resultados
Where (Onde)	Diretoria e setores estratégicos
When (Quando)	9 meses
Who (Quem)	Diretoria e consultoria externa em planejamento estratégico
How (Como)	Definição de objetivos, indicadores e reuniões de monitoramento trimestrais
How much (Quanto)	R\$ 20.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

4.5 ESTRATÉGIA DE VERIFICAÇÃO DE RESULTADOS

A consolidação dessas ações requer mecanismos claros de acompanhamento, o que levou à formulação de uma estratégia de verificação de resultados baseada em indicadores de desempenho. Entre as metas definidas, destacam-se a redução de retrabalho em 30% no prazo de seis meses, a ampliação da carga horária de treinamento para 20 horas anuais por colaborador e o aumento de 25% na taxa de captação de clientes. Além disso, a satisfação interna deve alcançar 80% de



aprovação semestralmente, enquanto a adoção de indicadores-chave (kpis) deverá abranger 100% das áreas em até dois meses. Essa abordagem assegura o monitoramento contínuo e permite que ajustes sejam realizados de maneira tempestiva, reforçando a sustentabilidade das intervenções.

Quadro 7: Indicadores de Desempenho e Metas

Ação	Indicador	Meta	Periodicidade
Implementação de ERP	Redução de retrabalho	30% em 6 meses	Mensal
Capacitação	Horas de treinamento	20h/funcionário/ano	Trimestral
Comunicação	Índice de satisfação interna	80% de aprovação	Semestral
Marketing	Taxa de captação de clientes	Aumento de 25%	Mensal
Indicadores	Adoção de KPIs	100% das áreas	Bimestral

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo desenvolvido sobre a Veloso Net, empresa atuante no setor de telecomunicações em regiões remotas do Amazonas, permitiu compreender de forma aprofundada a dinâmica de suas fragilidades organizacionais e os reflexos destas sobre a eficiência e a competitividade. A análise revelou que, embora a organização desempenhe um papel relevante ao oferecer conectividade em áreas pouco atendidas pelas grandes operadoras, enfrenta limitações estruturais e gerenciais que reduzem sua capacidade de manter um desempenho consistente em um mercado altamente competitivo.

Os objetivos propostos foram alcançados, uma vez que o diagnóstico organizacional possibilitou identificar de maneira precisa as áreas mais críticas e,



a partir delas, propor ações interventivas fundamentadas teoricamente. Do mesmo modo, os objetivos específicos relacionados ao mapeamento de processos, à identificação de pontos de melhoria e à formulação de estratégias customizadas foram plenamente atendidos, reforçando a pertinência do método adotado.

A questão norteadora que orientou a investigação – de que maneira a Veloso Net pode otimizar seus processos operacionais e administrativos para ampliar sua eficiência e competitividade – foi respondida a partir da demonstração de que a integração de sistemas, o fortalecimento da gestão de pessoas e a reestruturação dos processos de comunicação e marketing representam medidas indispensáveis para superar as fragilidades identificadas. Os resultados confirmam que a ausência de integração sistêmica e as deficiências na gestão de processos constituem barreiras significativas ao desempenho organizacional, evidenciadas pela correlação entre os baixos índices de desempenho das áreas críticas e os problemas operacionais relatados.

Conclui-se, portanto, que a adoção das ações interventivas propostas, aliada à implementação de mecanismos de monitoramento e avaliação contínua, tende a potencializar de maneira significativa a eficiência operacional e a competitividade da Veloso Net. Tal processo, contudo, deve ser conduzido de forma gradual e estratégica, considerando as particularidades do contexto amazônico e as demandas específicas do setor de telecomunicações.

Recomenda-se que pesquisas futuras acompanhem a aplicação das medidas sugeridas, a fim de verificar sua efetividade no médio e no longo prazo, além de estudos que aprofundem a análise da relação entre gestão de processos e satisfação do cliente em organizações semelhantes. Dessa forma, amplia-se não apenas a compreensão da realidade da Veloso Net, mas também a contribuição para o campo acadêmico, oferecendo subsídios para a formulação de modelos de gestão mais adequados a contextos complexos e desafiadores.



REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2015.
- BARROS, A.; NUNES, R. *Gestão financeira: fundamentos e práticas*. São Paulo: Atlas, 2019.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. 17. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2017.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 5. ed. Rio de Janeiro: Manole, 2019.
- DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- JINAN UNIVERSITY. *Corporate financial management and resilience: empirical insights*. Guangzhou: Jinan University Press, 2024.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced scorecard: estratégias que geram valor*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.
- KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 8. ed. São Paulo: Summus, 2016.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Sistemas de informação gerenciais*. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2019.
- MARCHIORI, M. *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul: Difusão, 2017.
- MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- MINTZBERG, H. *Estrutura e dinâmica das organizações*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2017.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- OLIVEIRA, J.; COSTA, M. *Gestão estratégica em ambientes complexos*. Manaus: EDUA, 2020.
- REIS NETO, E. A.; SANTOS, L. F.; FERREIRA, T. S. *Gestão da comunicação interna e clima organizacional*. São Paulo: Atlas, 2018.



**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO
DA VELOSO NET NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES DA AMAZÔNIA**

Lopes, Bessa e Neto, (2025)

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. *Metodologia de pesquisa*. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, M.; FERREIRA, L. *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2020.

SENGUL, M.; GIMENO, A.; DIAL, J. *Organizational design and strategic adaptation: linking structure and competitiveness*. *Journal of Business Research*, v. 102, p. 15-26, 2019.

SILVA, A.; DUARTE, J. *Comunicação organizacional na era digital*. São Paulo: Atlas, 2020.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; BURGESS, N. *Administração da produção*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SOUZA, P.; PEREIRA, M. *Gestão financeira corporativa*. Belo Horizonte: UFMG, 2022.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2020.