



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RUSSEAN FERNANDES DA ROCHA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE SERVIÇOS DE TI DA INTELIGENCE  
INFORMÁTICA – JOÃO PESSOA-PB**

**JOÃO PESSOA  
NOV / 2016**

**RUSSEAN FERNANDES DA ROCHA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE SERVIÇOS DE TI DA INTELIGENCE  
INFORMÁTICA – JOÃO PESSOA-PB**

Monografia apresentada a Coordenação do Curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Administração Pública

Orientador: Prof. Jorge de Oliveira Gomes, MSc

**JOÃO PESSOA  
NOV / 2016**

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R672p Rocha, Russean Fernandes da.  
Planejamento estratégico de serviços de TI da Inteligence  
Informática – João Pessoa - PB / Russean Fernandes da Rocha. – João  
Pessoa, 2016.  
44f.: il.

Orientador: Prof. Msc. Jorge de Oliveira Gomes.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)  
– UFPB/CCSA.

1. Planejamento estratégico. 2. Serviços de TI. 3. Terceirização.  
I. Título.

UFPB/CCSA/BS CDU: 658(043.2)

**FOLHA DE PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR**

Ao Professor Orientador Jorge de Oliveira Gomes, MSc.

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Conclusão de Curso do aluno  
**RUSSEAN FERNANDES DA ROCHA**

João Pessoa, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

---

Profa. Nadja Valéria Pinheiro, MSc.  
Coordenadora do SESA/CCSA/UFPB

Parecer do Professor Orientador:

---

---

---

---

---

---

---

RUSSEAN FERNANDES DA ROCHA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE SERVIÇOS DE TI DA INTELLIGENCE  
INFORMÁTICA – JOÃO PESSOA-PB

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Serviço de Estágio Supervisionado em Administração, do Curso de Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Jorge de Oliveira Gomes, MSc.– Orientador  
Universidade Federal da Paraíba

---

Prof. César A. Ruiz, Dr – Examinador  
Universidade Federal da Paraíba

Dedico este trabalho a minha família que sempre esteve ao meu lado me incentivando a não desistir.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente ao meu Deus que me possibilitou a conclusão deste trabalho e a realização de um sonho.

À minha mãe Nautília Fernandes da Rocha, exemplos de luta e perseverança, pelo amor incondicional e valores a mim ensinados. Sempre me fazendo acreditar que poderia ir mais longe

Agradeço em especial a minha amada esposa, Angélica Pereira de Lima Fernandes, por todo o apoio e compreensão, pelas palavras de carinho e incentivo que me fizeram chegar até aqui e por sonhar os mesmos sonhos comigo.

À minha Emmanuella Azevedo por todo o apoio e incentivo dispensado, pois fez toda a diferença para que pudesse chegar concluir essa pesquisa.

Aos meus colegas de turma, em especial as amigas Claudilane, Noane, Amanda Karla e Amanda Nery, pois a amizade fez esse tempo de aprendizado ser mais agradável.

Agradeço ao amigo Alexandre por abrir as portas de sua empresa para que pudesse realizar essa pesquisa.

Ao meu orientador Prof. Jorge de Oliveira Gomes, pela confiança e estímulo em mim depositados e pelo constante apoio, nos momentos mais difíceis, durante o decorrer deste curso.

Ao Dr. César A. Ruiz, pelas ricas considerações e análise deste trabalho, me estimulando na carreira profissional para que eu possa ir sempre mais adiante.

Ao Corpo Docente do Curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba por seus ensinamentos e sua colaboração na construção do conhecimento e formação acadêmica.

A todos que, de alguma forma, colaboraram para que este trabalho se tornasse possível.

“Sem sonhos, a vida não tem brilho. Sem metas, os sonhos não têm alicerces. Sem prioridades os sonhos não se tornam reais.”

(Augusto Cury)

ROCHA, Russean Fernandes de. **Planejamento Estratégico de Serviços de TI da Inteligence Informática – João Pessoa – PB**. Orientador: Prof. MSc. Jorge de Oliveira Gomes. João Pessoa/CCSA, 2016. 43p. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Administração).

## **RESUMO**

As Tecnologias da Informação assumiram papéis importantes nas empresas na contemporaneidade, evoluindo de serviços de nível operacional e tático e passando a fazer parte dos níveis mais altos das organizações como no caso participação planejamento e alinhamento estratégico nas organizações. O objetivo desta pesquisa é avaliar o planejamento estratégico no suporte técnico em uma empresa prestadora de serviço em TI de João Pessoa – PB. Para fundamentar essa pesquisa foram abordados teóricos com Chiavenato e Sapiro (2004), Henderson e Venkatraman (1993), Laudon e Laudon (2011), Costa (2010), entre outros que tratam dos temas como Planejamento Estratégico, Gestão da qualidade em serviços de TI, o processo de Terceirização dos serviços de TI, e o papel dos serviços de TI nas organizações. A metodologia utilizada foi à pesquisa de campo de abordagem qualitativa e quantitativa. A coleta de dados se deu através de um questionário disponibilizado para 200 clientes. Destes, 47 foram respondidos, acerca do nível de satisfação dos clientes com os serviços de TI disponibilizados pela empresa objeto de estudo Inteligence Informática. O trabalho conclui afirmando que a empresa em questão não possui um planejamento estratégico estruturado e por tanto não foi possível verificar e avaliar os pontos positivos oriundos da implementação desse processo de forma mais minuciosa dentro desta pesquisa.

**Palavras-Chave:** Planejamento Estratégico, Serviços de TI, Terceirização.

## **ABSTRACT**

As Information Technologies they have assumed important roles in companies in the contemporary world, evolving from services of operational and tactical level and becoming part of the highest levels of organizations as in the plan of occupation and strategic alignment in the associations. The objective of this research is to evaluate the strategic planning without technical support in a company that provides IT service in João Pessoa - PB. Chiavenato and Sapiro (2004), Henderson and Venkatraman (1993), Laudon and Laudon (2011), Costa (2010), among other topics such as Strategic Planning, Quality Management in IT Services, IT Outsourcing Process, and Role of IT services in organizations. The methodology used for qualitative and quantitative field research. A data collection was given by a questionnaire made available to 200 clients. Of these, 47 were answered on the level of customer satisfaction with the IT services provided by the company object of Intelligence Intelligence study. The paper concludes by stating that a company in question does not have a structured strategic planning and therefore it is not possible to verify and evaluate the positive points coming from the implementation of the process of more detailed formation within the research.

**Keywords:** Strategic Planning, IT Services, Outsourcing.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> – Modelo de Alinhamento Estratégico.....	18
<b>Figura 2</b> – Níveis de Planejamento Estratégico das Organizações .....	19
<b>Quadro 1</b> – Diferenciação dos Níveis de Planejamento Organizacional .....	20
<b>Quadro 2</b> – Vantagens e Desvantagens do Planejamento Estratégico .....	22
<b>Quadro 3</b> – Grid Estratégico de Mcfarlan (1984) .....	27
<b>Gráfico 1</b> – Equipamentos de informática disponíveis a empresa .....	32
<b>Gráfico 2</b> – Treinamentos Disponibilizados x Necessidades da empresa .....	33
<b>Gráfico 3</b> – Eficiência dos Canais de Comunicação com a equipe de TI.....	34
<b>Gráfico 4</b> – Apresentação do Suporte Técnico .....	34
<b>Gráfico 5</b> – Percepção dos Usuários x Compreensão/Utilização dos Sistemas.....	35

## Sumário

<b>CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO 2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
2.1 Definições de planejamento: .....	16
2.2 O processo estratégico: .....	18
2.3 Planejamento Estratégico: uma breve conceituação .....	20
2.4 Gestão da qualidade em serviços de TI .....	23
2.5 Terceirização de TI em empresas privadas .....	25
2.6 Os Serviços em TI e seu papel nas organizações .....	27
<b>CAPÍTULO 3 METODOLOGIA.....</b>	<b>29</b>
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	29
3.2 Objeto de estudo.....	30
3.3 Universo da Pesquisa.....	31
3.3.1 Amostra da pesquisa .....	31
3.4 Instrumento de Coleta De Dados.....	31
<b>CAPÍTULO 4 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>32</b>
<b>CAPÍTULO 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>39</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>41</b>

## CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico tem sua origem desde as épocas medievais entre 400 e 320 a.C. com autores como Sun Tzu que viveu na China na época dos “Reinos Combatentes”. Séculos depois, outros autores como Maquiavel, Clausewitz, George Siemens, contribuíram com os estudos e suas obras que tratavam da importância do planejamento e estratégia na política, na guerra, e na economia. Após a Revolução Industrial, entre o final do século XIX e o início do século XX, novos autores como Taylor, Fayol, Ford e Weber influenciaram o modo de gerir as empresas através de suas publicações que estimularam o uso do planejamento estratégico (ANDREUZZA, 2014, p. 05).

O Planejamento é uma atividade que faz parte do dia a dia do ser humano. O ato de planejar consiste em um processo dinâmico que visa prever ações futuras. No mundo corporativo planejar tem a ver com traçar metas, definir objetivos, conhecer ameaças, visando ações de curto, médio e longo prazo. Planejar presume a necessidade de um processo decisório que deve acontecer antes, durante e depois da elaboração e execução na empresa (OLIVEIRA, 2015).

Para que uma empresa garanta sua longevidade no mercado deve se antecipar para decidir, agir, criar novos produtos e novos negócios e novas formas de atender os clientes. Todo esse processo acontece dentro do planejamento estratégico. Kotler (2002) define planejamento estratégico como o processo de desenvolvimento e manutenção da adequação entre os objetivos da empresa e suas competências e as mutáveis oportunidades de mercado. Baseia-se no desenvolvimento de uma missão institucional clara, de metas e objetivos viáveis, de estratégia perfeita e da implementação adequada.

Este trabalho tratará do planejamento estratégico ligado a uma empresa prestadora de serviços de TI de João Pessoa. As tecnologias da informação assumiram nos últimos anos um papel estratégico dentro das organizações, com isso o grau de competitividade atribuído ao negócio depende do quanto uma empresa é capaz de inovar através da utilização das tecnologias e operar produtivamente. Produtos de qualidade, bom atendimento, cumprir prazos e conhecer os concorrentes pode fazer a diferença dentro desse mercado emergente e competitivo. Além disso, conectar-se em redes de negócios (e-business), controlarem suas operações e aplicação de seus recursos (ERP – Enterprise Resources Planning), ou ainda dispor de informação estruturada para tomar decisões (BI – Business Intelligence) e conhecer

e interagir com seus clientes (CRM – Customer Relationship Management) (PORTER, 2001; LUFTMAN, 1996 apud SILVA, 2006 et al).

Diante disso entende-se que a gestão da área de TI deve ser administrada considerando o impacto estratégico desse setor dentro da empresa. E ainda considerando o seu papel diante do mercado competitivo, que evoluiu de uma participação de suporte administrativo de nível operacional, para um papel de nível estratégico.

Empresas que não possuem serviços de TI próprios tendem a terceirizar esses serviços, e essa é uma prática constante no meio corporativo, tanto de pequenas como de grandes empresas, com o objetivo de reduzir custos, obtenção de vantagens através da especialidade do fornecedor e possibilidade de concentração nas atividades fins da empresa, sendo esse último um importante diferencial competitivo. (JÚNIOR, 2013). O gerenciamento de TI envolve desde os hardwares, softwares, até o desenvolvimento, operação, implantação, manutenção e suporte técnico aos produtos disponibilizado às empresas, a fim de atingir seus objetivos organizacionais.

O suporte técnico de uma organização é de fundamental importância, pois é o setor que lida diretamente com o cliente e por tanto deve elaborar e desenvolver estratégias e oferecer um diferencial que ofereça bons níveis de satisfação junto aos seus clientes e contribua para o sucesso da organização com objetivo de atrair novos consumidores.

Algumas empresas do setor de TI contratam essa mão de obra através de prestação de serviço de forma autônoma, acarretando por vezes o não comprometimento do empregado terceirizado com o planejamento estratégico da organização.

Dessa forma pretende nessa presente pesquisa avaliar a importância do planejamento estratégico para a qualidade da satisfação do cliente no setor do suporte técnico de uma empresa prestadora de serviço em TI em João Pessoa-PB. Para isso será analisado quais as estratégias devem ser utilizadas para se obter a eficiência no suporte técnico de uma empresa prestadora de serviço em TI?

O objetivo geral dessa pesquisa é avaliar o planejamento estratégico no suporte técnico em uma empresa prestadora de serviço em TI de João Pessoa – PB. E visando atingir o objetivo principal, alguns objetivos específicos são requeridos, dentre eles: Identificar pontos fortes e pontos fracos da implantação do planejamento estratégico; Verificar o alinhamento estratégico da empresa com os clientes; Identificar os pontos fortes e fracos dos sistemas de gestão de TI; Avaliar o nível de satisfação dos clientes com relação ao funcionamento suporte de TI; Sugerir melhorias no planejamento estratégico.

A importância dessa pesquisa se dá pelo fato de ao longo dos anos, a TI ter tomado

papel fundamental no funcionamento das organizações e mais recentemente participando dos processos estratégicos, influenciando diretamente os processos de decisão de competitividade das empresas no mercado.

Essa pesquisa se justifica no interesse pessoal em conhecer de forma mais aprofundada como a qualidade do serviço e do atendimento ao cliente pode contribuir de forma significativa na posição da empresa no mercado, principalmente das empresas que prestam serviço em TI, onde existe grande insatisfação por parte dos clientes com relação ao suporte técnico. Muitas empresas enfrentam diariamente dificuldade para administrar satisfatoriamente esse setor, isso pode gerar insatisfação nos clientes e pode ser um fator decisivo para a competitividade da empresa (SILVA et al. 2006).

Essa pesquisa está dividida em cinco capítulos da seguinte forma: O primeiro capítulo enfatiza sobre a relevância do tema em questão, apresentando os objetivos dessa pesquisa. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico que expõe as teorias que embasam este trabalho. O capítulo três aborda a metodologia utilizada para aplicação da investigação. O quarto capítulo apresenta a coleta dos dados através do questionário e a análise dos dados. O quinto capítulo apresenta as considerações finais expondo o alcance dos objetivos, limitações da pesquisa e sugestão para novos trabalhos.

## **CAPÍTULO 2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo é destinado a desenvolver a base teórica que fundamenta essa pesquisa. Nesse sentido, analisar a definição de planejamento estratégico e os estudos realizados por autores como Philip Kotler (2002) e Chiavenato (2003) acerca da aplicabilidade desse conceito para o funcionamento de uma empresa de Tecnologia da Informação que oferece suporte técnico.

Esse conhecimento teórico é essencial para que sirva de embasamento aos dados coletados na pesquisa e fundamentar esse objeto de estudo.

### **2.1 Definições de planejamento:**

Existem inúmeras definições sobre planejamento, dentre elas destacamos: Cobra (1995) que afirma que o planejamento estratégico é uma ação administrativa que visa prever o futuro ambiente e os desafios que uma organização deverá enfrentar, definindo as decisões cruciais para o direcionamento estratégico.

De acordo com Rezende (2008) “o planejamento estratégico da organização é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização”. Foi encontrada ainda a seguinte definição:

O processo de planejamento estratégico de mercado inclui a identificação ou estabelecimento da missão e das metas organizacionais, a estratégia corporativa, as metas e os objetivos de marketing, a estratégia de marketing e finalmente um plano de marketing. O processo começa com uma análise em profundidade dos ambientes interno e externo da organização. Essa análise ajuda o planejador a determinar as forças e fraquezas internas da organização e identificar as oportunidades e ameaças externas. Baseada em um exame exaustivo desses assuntos ambientais relevantes, a empresa, a seguir, estabelece sua missão, metas e objetivos organizacionais, as estratégias funcionais, a implementação e a avaliação e controle, bem como a seleção de mercados-alvos e criação e manutenção de apropriado composto mercadológico. (FERRELL, et al, 2000, p.19-20).

O processo de planejamento tem influência direta na tomada de decisão, sendo, portanto, uma atividade complexa, pois o processo decisório contém um grande número de condicionantes que influenciam sua execução. É um processo permanente de pensamento sobre o futuro que pretende aumentar a probabilidade do alcance dos objetivos e metas estabelecidos pela empresa.

Steiner (1969, p. 12) estabeleceu cinco dimensões para planejamento. Em suma, a primeira dimensão do planejamento corresponde às funções desempenhadas pelas empresas (produção, pesquisas, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc.) A segunda dimensão corresponde aos elementos do planejamento (propósitos, objetivos, estratégias, políticas, normas e procedimentos) A terceira corresponde à dimensão de tempo do planejamento (curto médio ou longo prazo). A quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado (unidades estratégicas de negócios, de grupos funcionais, de departamento, de produtos, etc.) A quinta dimensão corresponde às características do planejamento (complexidade ou simplicidade.)

Por essas definições sugeridas por Steiner (1969, p.12) acerca das dimensões do planejamento, pode-se perceber a abrangência desse tema. O planejamento possibilita prever as ações, não de forma definitiva, mas com a possibilidade de ser alterado de acordo com as necessidades que por ventura surjam durante o processo de implementação na empresa.

De acordo com Oliveira (2004, p.5), o planejamento possui quatro princípios gerais que devem ser respeitados para que se possam alcançar os objetivos traçados. São eles: a) O princípio da contribuição aos objetivos; b) O princípio da precedência do planejamento; c) O princípio das maiores influência e abrangência; d) O princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade.

O autor supracitado ainda nos corrobora com seu conhecimento em relação a planejamento:

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro desse raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa (OLIVEIRA, 2004, P.5).

Segundo o autor o exercício do planejamento de forma sistemática, ou seja, incluindo como ingrediente fundamental para a busca do sucesso nas tomadas de decisões, tende a diminuir significativamente as incertezas que envolvem o processo decisório. O processo de planejamento sugere uma visão holística e para tal a estratégia influencia diretamente em como avaliar as implicações futuras de decisões presentes para que os objetivos e metas definidas possam ser coerentes e com maiores chances de resultados positivos.

O processo estratégico está intimamente ligado com o planejamento, sendo sinônimos tanto em significados como em definições. No contexto organizacional, esses termos apresentam tamanha relevância, que são objetos de estudo, como no caso dessa pesquisa que visa compreender a importância do planejamento estratégico em uma empresa prestadora de serviços em TI.

## **2.2 O processo estratégico:**

Durante décadas as organizações utilizaram o processo estratégico para alcançar seus objetivos definidos antecipadamente, até mesmo na antiguidade nas civilizações que lutavam nas guerras se valiam de uma estratégia para vencer o inimigo. Já no ano 450 a.C., Péricles designava estratégia como habilidades gerais da administração, liderança, oratória e poder. (CHAVIENATO; SAPIRO, 2004, p.26).

O conceito de estratégia usualmente conhecido, nasceu entre os militares em situações de guerras e conflitos ao longo dos séculos. A arte da guerra foi sendo aperfeiçoada através das estratégias de ataque e defesa elaboradas nas conduções das guerras ao longo dos tempos, tanto que virou livro escrito pelo general filósofo chinês Sun Tzu, sendo traduzido para outros idiomas por muitos autores contemporâneos. Em meados do século XIX e XX, após a Revolução Industrial, as organizações passaram a adotar os conceitos militares de estratégia em operações comerciais. (ANDREUZZA, 2014). Estratégias políticas também surgiram ao longo do tempo e assim como as estratégias militares, estas passaram a influenciar as estratégias de negócios das organizações. O conceito de estratégia também é muito utilizado nos esportes e em competições.

As competições no mundo dos negócios partem dos mesmos princípios estratégicos que nortearam as guerras no sentido de vencer o inimigo através de comportamentos e atitudes pré-estudadas e analisadas. Segundo Chiavenato e Sapiro (2004, p.34) “(...) imaginação e lógica é que tornam possível a estratégia. Sem elas, comportamento e tática seriam apenas intuitivo ou resultado de reflexos condicionados”.

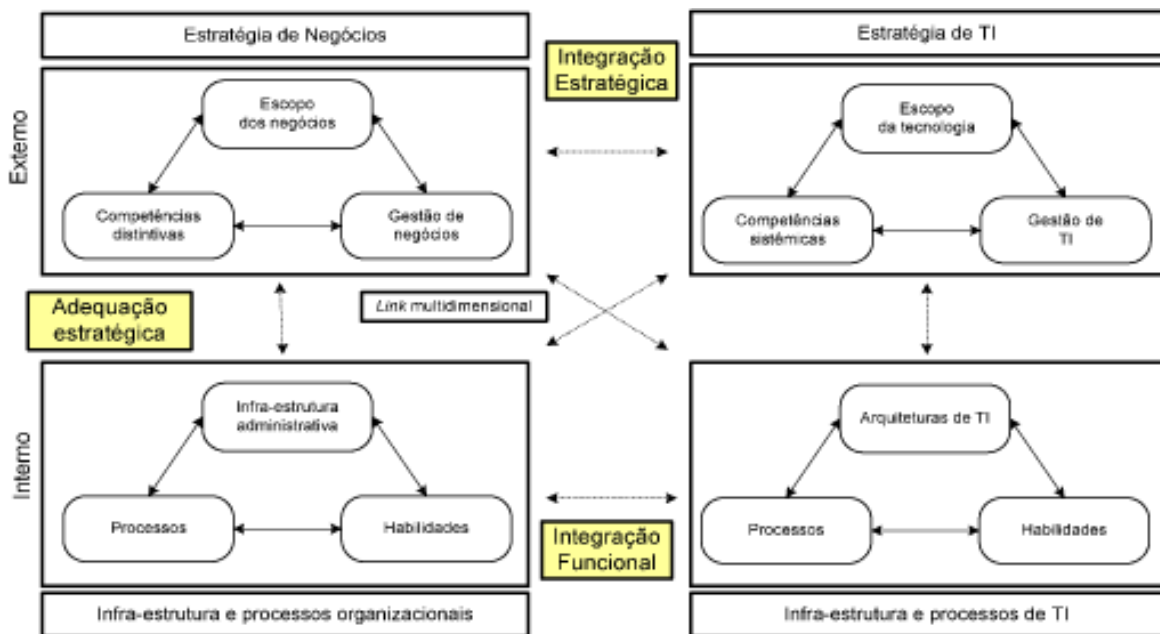
Os primeiros conceitos tradicionais de planejamento estratégico baseados nas estratégias militares e trazidos para o mundo dos negócios surgiu após a Segunda Guerra Mundial. As décadas de 60 e 70 ficaram conhecidas como “a idade de ouro da estratégia empresarial”. (ANDREUZZA, 2014).

Affeldit e Vanti, 2009 afirmam:

No campo organizacional não é possível adotar-se um conceito único para estratégia, segundo os autores Mintzberg e Quinn (2001), que possa ser

utilizado para todas as empresas de uma maneira uniforme. Então, o conceito de estratégia pode depender da organização que a adota e da sua visualização da forma de atuação empresarial.

Henderson e Venkatraman (1993 apud AFFELDT; VANTI, 2009) propuseram o modelo de alinhamento estratégico. Que se refere à integração das diversas unidades e departamentos da empresa à estratégia da organização contribuindo para que o trabalho, ações, decisões e o comportamento de todos os indivíduos da organização, estejam ligados para apoiar a estratégia para garantir a otimização dos recursos como vemos no quadro abaixo:



**Figura 1: Modelo de Alinhamento Estratégico**

**Fonte:** Henderson e Venkatraman, (1993 apud AFFELDT; VANTI, 2009, p.213).

No modelo acima é possível verificar uma integração cruzada dos componentes interno e externo que devem se alinhar formando um modelo multidimensional. Sendo assim, a estratégia de TI pode estar alinhada à estratégia de negócios e à infraestrutura de negócios. “Esse alinhamento multidimensional pode definir diversas formas da formulação e implementação estratégica, dependendo da indústria em que a organização atua e da orientação em relação a TI”. (AFFELDT; VANTI, 2009).

Henderson e Venkatraman (1993) propuseram o modelo de alinhamento estratégico baseado sobre duas suposições:

1. O desempenho econômico está diretamente relacionado com a habilidade do gerenciamento para criar uma adequação estratégica (posição da organização no mercado competitivo suportada por uma estrutura administrativa adequada);
2. A adequação estratégica é essencialmente dinâmica. Assim, o alinhamento estratégico não é um evento isolado, mas um processo contínuo de adaptação e mudança. Isto nos conduz, novamente, à importância dos processos de revisão contínua (avaliação) para a promoção do alinhamento.

O alinhamento estratégico aliado ao planejamento estratégico é um instrumento fundamental no processo de gestão empresarial. De acordo com Henderson & Venkatraman (1993), empresas tem demonstrado falta de habilidade das organizações em obter retornos consideráveis dos investimentos em TI por falta de coordenação e alinhamento estratégico com relação aos negócios em TI. Ainda segundo os autores o processo para ajuste das a estratégia de negócios seria um processo dinâmico e contínuo ao longo do tempo.

### **2.3 Planejamento Estratégico: uma breve conceituação**

A história do planejamento estratégico passa, de acordo com Andreuzza (2014), pela atuação do estamento militar que estabelecia planos que se transformava em ações nas operações de combate desde os primórdios da humanidade.

Séculos mais tarde a revolução industrial produziu transformações na estrutura da economia mundial, modificando as relações de produção e as primeiras teorias da administração que influenciaram o modo de gerenciamento das empresas. No entanto foi no início da década de 70 que surgiu o planejamento estratégico como se conhece hoje. Após diversas crises que atingiram a economia global, trazendo definitivamente o planejamento estratégico para dentro das empresas do século XXI. (ANDREUZZA, 2014). Esse autor ainda cita o teórico Michel Porter como um dos mais respeitados autores sobre estratégia competitiva.

Considerando os níveis hierárquicos da uma empresa, o planejamento pode ser dividido em três tipos. Os tipos de planejamento relacionam-se aos níveis de decisão através de uma pirâmide organizacional conforme figura a seguir:



**Figura 2: Níveis de planejamento estratégico das organizações**

Fonte: Oliveira (2014, p. 15). Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e práticas.

O planejamento estratégico é o mais importante desses níveis, por ele se decide por que e quando tomar as decisões mais importantes da organização. Realiza os procedimentos de análise interna e externa, definição de visão, missão, valores análise de mercado, direção e posicionamento do negócio em relação aos clientes e a concorrência, como também cria a estrutura de gerenciamento dessa estratégia.

De responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, o planejamento estratégico é um processo administrativo que diz respeito, a formulação de objetivos e o estabelecimento das ações a serem seguidas. Através do planejamento estratégico, a empresa almeja conhecer e melhor utilizar seus pontos forte internos, conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos internos, conhecer e usufruir as oportunidades externas, conhecer e evitar as ameaças externas, ter um efetivo plano de trabalho.

Nível Organizacional	Tipos de planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
<b>Institucional</b>	Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Microorientado. Aborda a organização como um todo
<b>Intermediário</b>	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade organizacional em separado
<b>Operacional</b>	Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Microorientado. Aborda cada operação em separação

### **Quadro 1: Diferenciação dos níveis de planejamento organizacional**

**Fonte:** Azevedo, 2013, p. 27

A tabela acima faz a diferenciação dos níveis de organização e planejamento. Observa-se que o planejamento estratégico aborda a organização como um todo. Webster e Motta (2010) definem cada um dos níveis da pirâmide organizacional da seguinte forma:

1. Planejamento estratégico: é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito à formulação de objetivos e seleção dos rumos a ser seguidos, levando em consideração as condições internas e externas à empresa e a evolução esperada.
2. Planejamento Tático: realizado à níveis organizacionais intermediários, com objetivo de otimizar determinada área da empresa. Tem como principal finalidade a utilização dos recursos disponíveis a fim de cumprir objetivos fixados previamente.
3. Planejamento Operacional: contém os planos de ação ou planos operacionais que se devem explicitar. Este coloca em prática os planos táticos dentro de cada setor da empresa.

O planejamento estratégico não deve ser considerado como apenas uma confirmação do ideal da empresa, porque delimita também o caminho, o que deve ser feito para alcançar os objetivos estabelecidos. (OLIVEIRA, 2003).

Oliveira (2004) afirma que o processo de planejamento estratégico, ou o diagnóstico estratégico pode ser dividido em cinco etapas:

1. A identificação da visão: Representa o que a empresa quer ser a médio ou longo prazo. A visão proporciona a sustentação para as estratégias.
2. Identificação de valores: os valores consolidam a personalidade da empresa e proporcionam a sustentação para as suas políticas.
3. Análise externa: Nessa etapa a empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças, dentre elas o mercado nacional. Regional e internacional, fornecedores, mercado financeiro, mão de obra, concorrentes, entre outros.
4. Análise interna: Essa etapa verifica os pontos fortes e fracos bem como os pontos neutros da empresa entre eles novos produtos e serviços, promoção, estrutura organizacional, sistema de informações entre outros.
5. Análise dos concorrentes: Nessa etapa evidencia-se a necessidade de uma avaliação da qualidade da informação para uma análise preliminar do nível de risco

que a empresa está adotando. Essa etapa está inserida no processo de Análise externa, porém deve ser feito de forma mais detalhada.

De acordo com Morgado e Pinho (2009 apud Araújo e Ronchetti, 2013) existem as vantagens e desvantagens do planejamento estratégico, de acordo com o exposto no quadro a seguir:

<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	
<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
Verificação prévia e cuidadosa de fatores antes da tomada de decisões importantes;	Os planejamentos fundamentam-se em estimativas, estando sujeitos a erros maiores ou menores;
As decisões a serem tomadas terão maiores chances de acertos;	O planejamento de resultados não garante o resultado projetado sozinho, para que isso ocorra deve ser continuamente monitorado e adaptado às circunstâncias;
Aumenta a participação de todos os membros da administração no alcance dos objetivos;	O planejamento tende causar demora nas ações;
Auxilia a delegação de poderes; melhora na comunicação entre todos e motiva as pessoas;	O planejamento tende causar demora nas ações;
Orienta a melhorar a utilização dos recursos de acordo com as atividades da empresa.	Pode ocasionar rigidez na organização.
	Planos podem reduzir e substituir a criatividade das pessoas.

**Quadro 2: Vantagens e desvantagens do planejamento estratégico:**

**Fonte:** Araújo e Ronchetti, (2013).

É importante que a gerência esteja ciente dos pontos negativos e positivos ao implantar o planejamento estratégico na empresa, a fim de saber como lidar com os pontos negativos e maximizar os pontos positivos. (ARAÚJO; RONCHETI, 2013).

Qualquer empresa seja ela de pequeno, médio ou grande porte demanda traçar metas através de um direcionamento estratégico em todos os níveis para suas atividades. Quando a empresa possui o planejamento estratégico implementado todas as decisões devem visar o alcance das estratégias estabelecidas, inclusive o padrão de qualidade dos serviços.

Empresas que optam por executar apenas o planejamento nas áreas de qualidade e mesmo as grandes organizações tendem a perder credibilidade no mercado quando deixam de investir na qualidade dos serviços.

## **2.4 Gestão da qualidade em serviços de TI**

As áreas de TI assumiram nos últimos anos, em função do avanço das tecnologias e sua popularização, uma posição importante diante do mercado mundial. Nos diversos setores da economia as empresas dos seguimentos de comércio, indústria e serviços precisam de um mínimo de tecnologia para que possa gerenciar os setores de seu negócio. Assim as empresas do setor de TI foram pouco a pouco assumindo o centro do ambiente empresarial, participando inclusive de setores decisivos para as empresas dentro do mercado, como estratégias de inovação que definem o grau de competitividade do negócio. (SILVA et al. 2006).

Gestores de negócios tendem a pressionar as organizações de TI diante do novo mercado competitivo, marcado por inovadoras maneiras de se fazer negócios, e a necessidade de enfrentar a competição, exigindo melhores soluções, garantia de qualidade, com custos compatíveis com as exigências dos clientes finais. O uso da TI e a integração entre sua estratégia e a estratégia da organização vão além da ideia de ferramenta de produtividade, sendo fator essencial para sucesso da empresa. A área de TI deve ser administrada levando em conta os aspectos técnicos, considerando o impacto estratégico da TI na empresa, bem como com uma visão de prestação de serviços à organização (PORTER, 2001; WEIL; ROSS, 2005 apud SILVA, 2006 et al). As empresas cada vez mais têm acesso aos mesmos recursos tecnológicos, portanto é na maneira como as aplicações de TI estão alinhadas aos negócios, que se pode obter vantagens estratégicas (CARR, 2003; FARREL, 2003 apud SILVA, 2006 et al).

A qualidade do serviço se refere à medida que as expectativas dos clientes são atendidas. Tem sido dada grande ênfase à questão de produzir bens e serviços de qualidade com vistas a atender bem às necessidades dos consumidores. A definição de um modelo de gestão da Qualidade em Serviço deve ser planejada de acordo com as necessidades do cliente. Manter o cliente satisfeito pode se tornar em uma estratégia para divulgação do negócio de forma positiva.

Na busca do caminho para a competitividade duas questões fundamentais devem ser discutidas para avaliação da satisfação do consumidor principalmente quando se lida com serviços: a necessidade de uma melhor definição do conceito de qualidade, e uma precisa identificação das dimensões da qualidade. (SILVA et al. 2006).

Garvin (1992) definiu em oito categorias o conceito de qualidade: desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética e qualidade percebida. Para Parasuraman et al. (1985), os serviços apresentam características típicas que

são: intangibilidade, heterogeneidade e a inseparabilidade entre a produção e o consumo do serviço, dificultando a avaliação de sua qualidade.

Ainda segundo Garvin (1992) a discussão da avaliação da qualidade deve levar em consideração a participação do cliente, que ao final é quem julga o serviço ou produto recebido.

Segundo o autor acima citado a avaliação da qualidade dos serviços passa sem dúvida pela cliente, que é o consumidor final de qualquer produto e serviço. Em muitos casos a maior divulgação que uma empresa pode ter é a chamada propaganda “boca a boca”, de cliente para cliente, e esse tipo de informação que circula entre os usuários tende a crescer, na sociedade do contexto atual, dentro das mídias digitais e redes sociais. Observando isto, mais uma vez as tecnologias de informação se tornam imprescindíveis nas empresas da sociedade da atual sociedade da informação. Laudon (2011, p. 5) afirma: “os clientes tem mais poder e podem conversar uns com os outros, sobre os produtos e serviços oferecidos pelo seu negócio”.

Um cliente satisfeito, no caso das empresas prestadoras de serviços em TI, por exemplo, não só se torna um cliente fiel, como atrai novos consumidores. Muitas empresas visando a gestão da qualidade no atendimento recorrem a um novo paradigma dentro das organizações que é a terceirização dos serviços. O sucesso de uma empresa depende primeiramente da habilidade que a empresa tem de focar os esforços nas questões essenciais do negócio, logo, a terceirização torna-se um elemento importante na redução de custos e competitividade em um mercado globalizado.

É importante também observar o comprometimento dos colaboradores da empresa, e o também o grau de satisfação desses indivíduos, pois são estes que representarão a empresas muitas vezes ao cliente da empresa.

## **2.5 Terceirização de TI em empresas privadas**

O processo de terceirização na área de TI, também conhecido no mundo corporativo como Business Process Outsourcing, (ou simplesmente outsourcing), teve seu ápice de crescimento em todo o mundo na década de 90. Os serviços limitavam-se a níveis operacionais como digitação, manutenção de hardware, apoio técnico-operacional e atendimento ao usuário final. (COSTA, 2010)

Pagnocelii (1993, p. 10) define terceirização como um processo planejado de transferência de atividades para serem realizadas por terceiros A terceirização surgiu nos Estados Unidos, após a Primeira Grande Guerra Mundial. As indústrias na época se concentraram no desenvolvimento da fabricação de armas, passando a delegar atividades

relacionadas a embalagens, ferramentas, componentes, tintas e vernizes a empresas prestadoras de serviços. Só a partir da década de 60 o processo de terceirização se desenvolveu no Brasil. (JÚNIOR, 2013).

O desenvolvimento do atendimento eletrônico e disponibilização de informações aos clientes viam internet, têm levado as empresas a reestruturar suas áreas de TI, sendo necessário utilizar serviços desde a transmissão de dados e gerenciamentos de redes locais ou externas, desenvolvimento de software, chegando até a hospedagem de base de dados e programas.

O processo de terceirização em tecnologia da informação tem se tornado constante, e várias razões levam as empresas a entregarem seus serviços de TI para empresas terceirizadas, pois tem possibilitado alcançar metas importantes como a redução de custos, obtenção de vantagens pela especialidade do fornecedor e concentração da atenção em atividades da empresa, sendo importante diferencial competitivo no mercado. As desvantagens da terceirização desde serviços é a grande rotatividade de técnicos terceirizados que passam a deter o conhecimento, e a empresa a dependência de terceiros. E ainda outras desvantagens como: a necessidade de maior investimento em capital gerencial; menor flexibilidade no gerenciamento de mão-de-obra, dado o grau de especialização; e, ainda, e a quebra de padrões e métodos já estabelecidos na organização. (JÚNIOR, 2013).

Segundo Alvarez (1998) a atenção com a qualidade tornou-se um fator obrigatório nas relações de terceirização. O apoio da alta administração da empresa com a competência da gerência de TI são fatores essenciais para o sucesso do processo terceirização. O gerente tem a função de reconhecer quais as demandas da organização e desenvolver uma estrutura adequada para o funcionamento estratégico do setor de TI na empresa, verificando se as atividades de informática a serem contratadas, por exemplo, estão em conformidade com os principais objetivos da empresa.

Costa (2010), afirma que há algum tempo a TI deixou de ser “um mero suporte às atividades e passou a ser um componente estratégico”, onde o desempenho e alinhamento estratégico estão ligados diretamente ao sucesso do negócio, isso acarreta ainda estratégia em segurança das informações, pois “pessoas que não são diretamente responsáveis pelo negócio passam a ter acesso a dados sensíveis da organização”.

O processo de terceirização, como todo e qualquer processo tem seus pontos negativos e positivos. Dentre os pontos positivos podemos destacar, por exemplo, para empresas de pequeno porte, a delegação de atividades inerentes às áreas de tecnologias da

informação para profissionais os qualificados e habilitados, enquanto os demais profissionais possam focar em suas respectivas áreas de atuação.

## 2.6 Os Serviços em TI e seu papel nas organizações

A Tecnologia da Informação se tornou um parceiro estratégico para muitas empresas, pois passou a fazer parte da organização como um todo. Existem ramos de negócios e organizações no mundo contemporâneo (como agências bancárias, por exemplo), que seria impossível imaginá-los e operá-los sem os recursos de TI. Podemos dizer que houve uma evolução de uma orientação tradicional de suporte administrativo para assumir um papel na parte estratégica dentro da organização. (SILVA, 2006).

A tecnologia da informação (TI) permite a constituição de grandes redes de pesquisa e negócios virtuais integrando a empresa aos seus clientes, empregados, distribuidores e fornecedores. (CHIAVENATTO; SAPIRO, 2003).

Têm crescido nos últimos anos dúvidas e expectativas acerca do papel da TI. De um lado, surgem as dúvidas acerca dos resultados a partir de investimentos em TI. Por outro, existe uma espécie de "encantamento" com as aplicações de TI que viabilizam mecanismos da chamada "economia globalizada", em especial os chamados *e-commerce* e *e-business* (PORTER, 2001; DRUCKER, 2000; EVANS & WURSTER, 1999; FRONTINI, 1999 apud LAURINDO, 2001 et al). Este autor afirma que:

A TI evoluiu de uma orientação tradicional de suporte administrativo para um papel estratégico dentro da organização. A visão da TI como arma estratégica competitiva tem sido discutida e enfatizada, pois não só sustenta as operações de negócio existentes, mas também permite que se viabilizem novas estratégias empresariais. (LAURINDO; SHIMIZU; CARVALHO; JR. 2001).

Uma das metodologias sobre o posicionamento da TI na organização muito difundido é o chamado *grid* estratégico proposto por Macfarlan (1984). O *Grid* Estratégico de Mcfarlan (1984) permite visualizar como a TI está relacionada à estratégia e à operação do negócio da empresa. Este modelo analisa o impacto de aplicações de TI presentes e futuras no negócio, definindo quatro “quadrantes” (LAURINDO; SHIMIZU; CARVALHO; JR. 2001), como no quadro abaixo:

	BAIXO	ALTO
ALTO	<b>"FÁBRICA"</b> Ex.: companhias aéreas	<b>ESTRATÉGICO</b> Ex.: bancos, seguradoras
BAIXO	<b>SUPORTE</b> Ex.: indústrias	<b>TRANSIÇÃO</b> Ex.: editoras, e-commerce

**Quadro 3: Grid estratégico de Macfarlan (1984)**

**Fonte:** Laurindo; Shimizu; Carvalho; Jr. 2001.

Na imagem acima cada quadrante representa uma situação para a empresa. Sendo, de acordo com Laurindo, Shimizu, Carvalho e Jr (2001): *"Suporte"*: a TI tem pequena influência nas estratégias atual e futura da empresa. Não há necessidade de posicionamento de destaque da área de TI na hierarquia da empresa. *"Fábrica"*: as aplicações de TI existentes contribuem decisivamente para o sucesso da empresa, mas não estão previstas novas aplicações que tenham impacto estratégico. A área de TI deve estar posicionada em alto nível hierárquico. *"Transição"*: A área de TI tende para uma posição de maior importância na hierarquia da empresa. *"Estratégico"*: a TI tem grande influência na estratégia geral da empresa. Tanto as aplicações atuais como as futuras são estratégicas, afetando o negócio da empresa.

Laurindo, Shimizu, Carvalho e Jr. (2001, p. 162) propuseram também um modelo do papel de TI nas organizações e os classificam em quatro grupos:

*Modelos de diagnóstico*: fornecem instrumentos e critérios para que seja diagnosticado o papel da TI nas organizações;

*Modelos prescritivos*: são aqueles que indicam padrões de benchmark a serem seguidos ou que relatam as melhores práticas relativas ao uso estratégico da TI;

*Modelos voltados para ações*: indicam procedimentos para o planejamento da TI e para a seleção de aplicações de TI a serem desenvolvidas de forma a trazer impactos positivos para o desempenho da organização;

*Modelos integrativos*: são aqueles que agregam vários elementos das abordagens acima formando uma estrutura mais ampla de análise.

O gerenciamento de TI envolve atividades na organização desde a entrega dos materiais necessários (tanto hardwares como softwares) até o suporte, tais como: desenvolvimento, operação, implantação, manutenção e suporte.

## CAPÍTULO 3 METODOLOGIA

Esse capítulo apresentará de forma detalhada os passos dessa pesquisa, apresentando seus sujeitos, instrumentos de coleta de dados e campo da pesquisa que se destina esta pesquisa. Prodanov e Freitas (2013, p. 44) definem pesquisa como:

Um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, as quais têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando temos um problema e não temos informações para solucioná-lo. A pesquisa procura respostas! Podemos encontrá-las ou não. As chances de sucesso certamente aumentam à medida que enfocarmos a pesquisa como um processo e não como uma simples coleta de dados.

### 3.1 Caracterização da Pesquisa

Quanto à natureza esta pesquisa pode ser classificada como aplicada, pois esta “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos” (PRODANOV E FREITAS, 2013, p.51). Quanto aos procedimentos esta pesquisa pode ser considerada como estudo de caso. Segundo Gil (2010, p. 37 apud PRODANOV E FREITAS, 2013, P.60), este “consiste num estudo aprofundado e exaustivo de um ou mais objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Esses autores trazem ainda a seguinte definição:

O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma profundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc. (PRODANOV E FREITAS, 2013, p.60).

Essa pesquisa apresentará também a abordagem quantitativa, pois deverá enumerar dados quantitativos sobre o grau de satisfação dos clientes acerca de serviços prestados por empresas de TI em João Pessoa. A pesquisa quantitativa tem como objetivo medir a frequência e a intensidade de comportamentos, atitudes e motivações de um determinado público-alvo.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 70) a pesquisa quantitativa “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. Ainda de acordo com esses autores, “essa forma de abordagem é empregada em vários tipos de pesquisas, inclusive nas descritivas, principalmente quando buscam a relação causa-efeito entre os fenômenos e também pela

facilidade de poder descrever a complexidade de determinada hipótese ou de um problema [...]”.

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa se caracteriza como pesquisa de campo sob uma abordagem qualitativa. De acordo com (LAKATOS E MARCONI 1991, p.186): “Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

Os estudos de campo quantitativo se baseiam em um modelo de pesquisa onde o pesquisador utiliza quadros conceituais de referências muito bem estruturados, e a partir daí formula hipóteses sobre os fenômenos que quer estudar. A coleta de dados nesse tipo de pesquisa está baseada em números, que serviram para comprovação ou não das hipóteses levantadas. Marconi (2003) afirma que a pesquisa quantitativa é apresentada como “semântica quantitativa e análise de conteúdo”, trabalhando e mensurando dados de uma base textual.

### **3.2 Oobjeto de estudo**

O objeto de estudo dessa pesquisa será a empresa Intelligence Informática, que atua no mercado de João Pessoa no segmento de prestação de serviço em TI há mais de 10 anos. É uma empresa especializada em sistemas e serviços de informática para empresas de pequeno ou grande porte. A empresa oferece serviços de qualidade em tecnologia de software e manutenção de computadores, ideal para qualquer tamanho de empresa na área comercial de produtos. Disponibiliza o software Star Mobile, Mobile Fiscal, Folha de pagamento, entre outros. O sistema Star Mobile é direcionado para empresas que necessitam de grande velocidade em seu manuseio, construindo em um ambiente moderno que contém uma interface intuitiva e personalizada.

A empresa fica localizada na Avenida Camilo de Holanda no Centro da capital de João Pessoa. Oferece uma abordagem única nos serviços de informática. Tem como objetivo reduzir a inatividade, aumentar a produtividade do cliente e proporcionar a máxima qualidade dentro dos serviços de informática e TI. Os consultores, engenheiros e gestores de projetos têm as respostas para praticamente qualquer negócio relacionado com problemas de informática ou TI. A empresa oferece assistência à distância, como o simples acompanhamento dos processos internos e externos, sem uma presença no local, ou de forma presencial, diariamente. Oferece uma equipe técnica especializada, sempre em modo de espera, mas caso apareça algum problema possa ser resolvido prontamente.

### **3.3 Universo da Pesquisa**

O universo dessa pesquisa é composto pelo quadro de colaboradores e clientes da empresa Intelligence Informática, que conta com um quadro de 14 funcionários, para atender aproximadamente 200 clientes.

#### **3.3.1 Amostra da pesquisa**

Foi enviado aos 200 clientes da empresa, por e-mail, o questionário para coleta de dados dessa pesquisa, porém apenas 47 clientes responderam as questões e ao e-mail, representando 24% do total.

### **3.4 Instrumento de Coleta De Dados**

Para coleta de dados foi disponibilizados por e-mail aos clientes da empresa Intelligence Informática um link para o preenchimento de um questionário com 9 perguntas acerca do nível de satisfação dos clientes com relação aos serviços prestados pela organização.

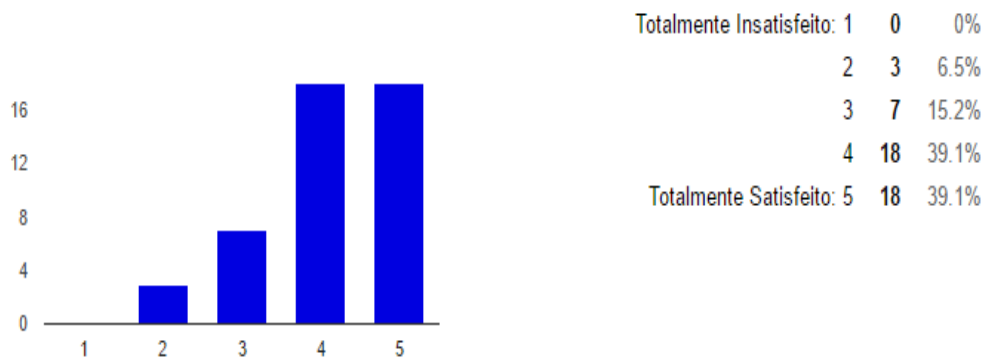
O questionário será elaborado com o objetivo de analisar a satisfação dos clientes. O preenchimento deste instrumento de coleta de dados será realizado pelos sujeitos participantes da pesquisa, dando-lhes assim, liberdade e espontaneidade nas respostas, possibilitando-nos uma compreensão crítica dos resultados.

## CAPÍTULO 4 ANÁLISE DOS DADOS

Esse capítulo é destinado à apresentação e análise dos dados. Coletados através de um questionário com nove perguntas, elaborado com o intuito de medir o grau de satisfação dos clientes a cerca dos serviços de TI oferecidos pela Inteligence informática.

O questionário para análise dos dados foi enviado para 200 clientes, destes, 47 responderam. Os resultados apresentados a seguir foram colhidos entre os dias 21 a 26 de agosto de 2016:

**Gráfico1: Equipamentos de Informática disponíveis as empresas dos clientes**



**Fonte: Pesquisa Atual (2016).**

Em relação aos recursos de informática que a empresa dispõe, Observando os gráficos podemos afirmar que a maioria dos clientes está satisfeita com que dispõe na empresa. Podemos considerar de acordo com Laudon; Laudon (2011, p.12) que Tecnologia da Informação diz respeito a:

Todo *software* e todo *hardware* de que uma empresa necessita para atingir seus objetivos organizacionais. Isso inclui não apenas computadores, disk drive, assistente digitais e pessoais [...] mas também softwares, como os sistemas operacionais [...] e os milhares de programas computacionais que podem ser encontrados em uma empresa.

Sobre o atendimento via telefone prestado pela equipe de ti foi feita a pergunta: Na sua percepção, o atendimento prestado pela equipe de TI, via telefone é muito adequado? Sobre esse ponto 43,5% dos clientes responderam que estão satisfeitos e 32,6% estão pouco satisfeitas com o atendimento via telefone. 19,6% dos clientes responderam que estão totalmente satisfeitos com o atendimento via telefone oferecido pela equipe de TI, e nenhum cliente está totalmente insatisfeito.

A terceira questão pergunta: Em sua opinião, a equipe de TI está preparada para atender as expectativas da sua empresa? Considerando que 21,7% dos clientes afirmaram estar totalmente satisfeito enquanto 32,6% afirmam estar satisfeitos pode-se considerar que a maior parte dos clientes considera que a equipe de TI está preparada para atender as expectativas de suas empresas. Apesar disso, 45,7% dos clientes que responderam ao questionário afirmaram estar pouco satisfeito com relação ao atendimento das expectativas dos clientes.

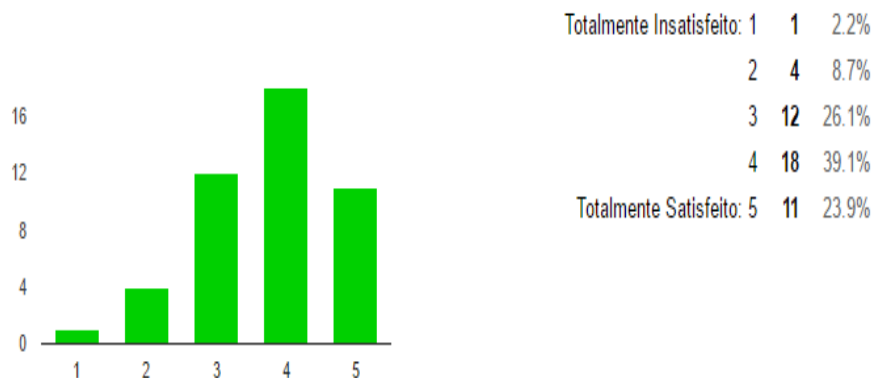
A quarta questão trata sobre o tempo de espera para atendimento, e pergunta: Na sua percepção, o tempo de espera para o atendimento das solicitações da sua empresa é satisfatório? 4,3% dos clientes responderam estar totalmente insatisfeitos. 13% dos clientes estão se sentindo insatisfeitos. 32,6% afirmaram estar pouco satisfeitos. 39,1% estão satisfeitos e 10,9% estão totalmente satisfeitos.

O alinhamento estratégico do cliente com o fornecedor de TI é considerado como fonte de lucro e sucesso da organização, como cita o autor:

O princípio básico da estratégia de TI para um negócio é garantir que a tecnologia serve ao negócio, e não ao contrário. Pesquisas em TI e desempenho empresarial descobriram que: (a) a empresa será mais lucrativa à medida que conseguir alinhar melhor a tecnologia aos objetivos de negócios; (b) somente cerca de um quarto das empresas consegue alinhar o TI aos negócios. Cerca de metade dos lucros da empresa pode ser oriunda do alinhamento dessa tecnologia com os negócios. (LUFTMAN, 2003; HENDERSON, et al 1996 apud LAUDON; LAUDON, 201, p. 73).

Sobre esses dados podemos analisar que toda a empresa que se prese, no mercado competitivo atual, precisa utilizar os mecanismos existentes para garantir a sua longevidade, os sistemas de gestão de informações e recursos de TI possibilitam novos canais de comunicação entre os clientes que precisam ser ágeis e eficientes para não perder o lugar para a concorrência.

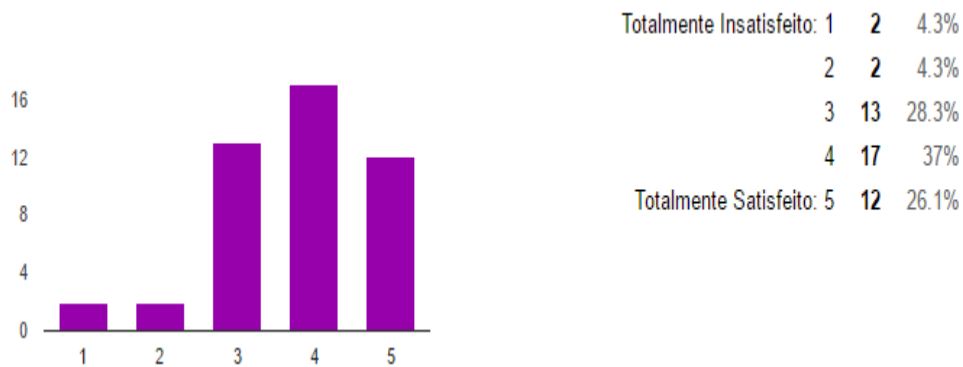
**Gráfico 2: Treinamento disponibilizados x necessidades da empresa**



**Fonte: Pesquisa Atual (2016).**

Foi questionado aos clientes sobre os treinamentos disponibilizados pela equipe de TI, se esses atendem as necessidades para a realização das atividades. Nesse quesito 39,1% disseram estar satisfeitos com os treinamentos disponibilizados e 23,9% dos clientes afirmaram estar totalmente satisfeitos. Uma parcela considerável dos clientes afirma estar pouco satisfeito 26,1%, 8,7 % afirmaram estar insatisfeitos.

**Gráfico 3: Eficiência dos canais de comunicação com a equipe de TI**

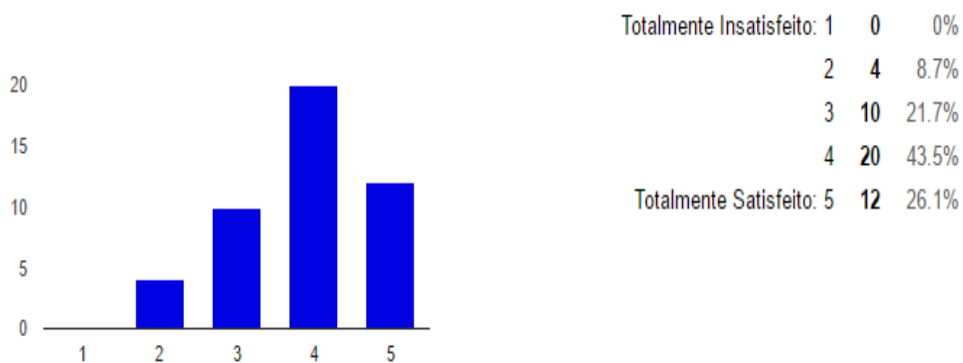


**Fonte: Pesquisa Atual (2016).**

Quando questionado aos clientes sobre os canais de comunicação com a equipe de TI, se esses são eficientes para atender as necessidades da empresa, o gráfico acima representa que de acordo com as respostas 26,1% afirmaram estar totalmente satisfeitos e 37% responderam que estão satisfeitos com os canais de comunicação com a equipe de TI, enquanto que 28,3% estão pouco satisfeitos.

Na sétima questão os clientes responderam sobre o suporte técnico oferecido pela empresa:

**Gráfico 4: Apresentação do suporte técnico**

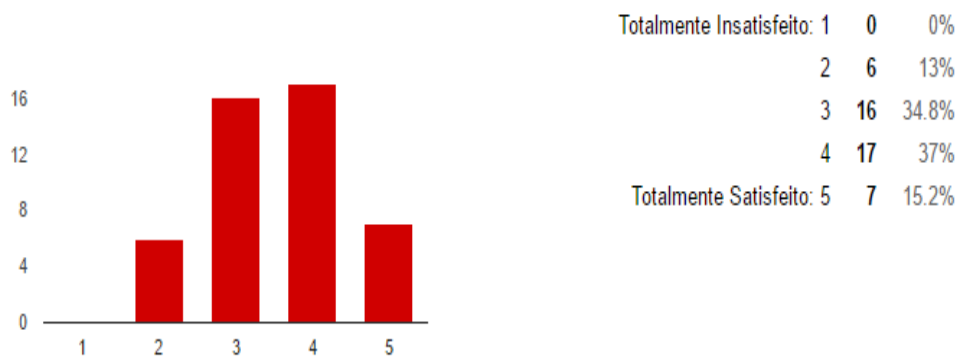


**Fonte: Pesquisa Atual (2016).**

Sobre como se apresenta o suporte técnico oferecido pela empresa, o gráfico acima nos aponta assim: 26,1% afirmaram estar totalmente satisfeitos com o suporte técnico. 43,5% responderam que estão satisfeitos com esse serviço. 21,7% afirmaram estar pouco satisfeitos e 8,7% responderam estar insatisfeitos. O suporte técnico

Também foi questionado aos clientes: Na sua percepção, os produtos (sistemas e outros) atendem as necessidades da empresa? Sobre os produtos oferecidos pela empresa, 45,7% dos clientes afirmaram estar satisfeitos e 26,1% disseram que estavam totalmente satisfeitos com os produtos oferecidos pela empresa.

**Gráfico 5: Percepção dos usuários x compreensão/utilização dos sistemas**



**Fonte: Pesquisa Atual (2016).**

Podemos verificar no gráfico acima que 13% afirmaram estar insatisfeitos com a utilização dos sistemas. Isso pode se relacionar com o exposto pelos autores:

A maioria das empresas age de forma equivocada: a TI assume vida própria e não atende bem aos interesses da gerência ou dos *stakeholders*. Em vez de os envolvidos assumirem um papel ativo no ajuste da TI a empresa, eles a ignoram dizendo não compreender a tecnologia e toleram as falhas na área como uma chateação do trabalho a sua volta. Organizações assim pagam um preço alto com o baixo desempenho. (LAUDON E LAUDON, 2011, p.73).

De acordo com a coleta de dados foi possível verificar que a maioria dos clientes entrevistados respondeu estar satisfeitos com os serviços oferecidos pela empresa. A última questão que trata sobre a compreensão/utilização dos sistemas, foi a que apresentou maior grau de insatisfação dos clientes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através dessa pesquisa foi possível conhecer a importância da elaboração do planejamento estratégico como ferramenta para gerir uma organização. Foi possível também entender o papel da tecnologia da informação no cenário corporativo atual. Como se dá o processo de terceirização dos serviços de TI e como funciona a gestão de serviços no suporte técnico em uma empresa prestadora de serviço em TI de João Pessoa – PB.

### 5.1 Alcance dos objetivos

Foram apresentados os objetivos propostos nessa pesquisa e o que foi possível alcançar. O objetivo geral dessa pesquisa foi avaliar o planejamento estratégico no suporte técnico em uma empresa prestadora de serviço em TI de João Pessoa – PB. Assim foi possível identificar que na verdade a empresa Inteligence Informática, apesar de estar a tantos anos no mercado, não possui um planejamento estratégico estruturado. As desvantagens em não possuir um planejamento estratégico, incluem: menores chances de acertos diante das decisões tomadas, a não verificação prévia e cuidadosa dos fatores antes da tomada de decisão. Como também a falta de alinhamento estratégico dos clientes com a empresa de TI prestadora de serviço.

Foram indicados cinco objetivos específicos para essa pesquisa, passemos a análise individual do alcance de cada um deles: o primeiro objetivo específico propunha,

- **Identificar pontos fortes e pontos fracos da implantação do planejamento estratégico**, e os dados foram organizados no quadro abaixo:

<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
Aumento da participação de todos os membros da administração no alcance dos objetivos	Demora das ações
Melhoria da utilização dos recursos	Constante reformulação
Maiores chances de acerto	Pode ocasionar rigidez na organização
Possibilidade de alinhamento estratégico	Reduzir a criatividade

Fonte: Adaptação Araújo e Roncheti, (2013).

O segundo objetivo específico tinha a proposta de

- **Verificar o alinhamento estratégico da empresa com os clientes**, porém, Por não possuir um planejamento estratégico, a verificação de um alinhamento estratégico não foi perceptível.

O terceiro objetivo específico tinha a proposta de:

- **Identificar os pontos fortes e fracos dos sistemas de gestão de TI, e os dados coletados estão expostos no quadro a seguir:**

<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
Mão de obra qualificada	Falta de planejamento estratégico
Variedade de serviços	Relacionamento com clientes
Nível de satisfação dos clientes	Falta de confiança dos clientes maiores
Atendimento personalizado	Setor de marketing de TI

**Fonte: Pesquisa Atual (2016).**

O quarto objetivo tinha a proposta de:

- **Avaliar o nível de satisfação dos clientes com relação ao funcionamento suporte de TI;**

O nível de satisfação foi medido através do questionário disponibilizado aos clientes através dessa pesquisa. Esta revelou que a maioria dos clientes está satisfeita com os produtos e serviços da empresa. Ainda assim, considerando o universo da amostragem podemos afirmar que há um número considerável de clientes insatisfeitos com o tempo de espera no atendimento como também na compreensão e utilização dos sistemas.

O quinto objetivo apresentou a seguinte proposta:

- **Sugerir melhorias no planejamento estratégico.**

Sugerir formulação e implantação do planejamento estratégico para a empresa Inteligence informática. Então através da apresentação dos resultados dessa pesquisa foi possível propor aos gestores da empresa a formulação de implantação do planejamento estratégico através de:

-Fazer um diagnóstico aprofundado da gestão da empresa;

-Elaborar um plano de ação;

- Fazer um Benchmarking;
- Gerenciar os atendimentos do suporte;
- Capacitar seus funcionários;
- Analisar os resultados periodicamente.

### **5.2 Limitações do Trabalho**

Quanto as limitações do trabalho, posso citar o fato da empresa objeto da pesquisa não possuir o planejamento estratégico, por tanto limitando a observação minuciosa dos aspectos positivos da implementação do processo estratégico nas tomadas de decisão da empresa. Considero que o tempo para a realização da pesquisa também pode ser considerado como limitação para a realização deste trabalho, incluo também a quantidade de amostras em relação ao universo dessa pesquisa. Avalio como limitação, pois um número considerável de clientes deixou de responder a pesquisa, cerca de 76%.

### **5.3 Trabalhos Futuros**

Para trabalhos futuros considero importante uma pesquisa mais aprofundada, através de mecanismos mais abrangentes, sobre a importância do planejamento estratégico em empresas de suporte em TI. Pondero também as considerações feitas pelos professores da banca MSc. Jorge de Oliveira Gomes e o Dr. César A. Ruiz, onde foi me apresentado um universo que ainda posso explorar com pesquisas mais aprofundadas dentro da empresa, como:

- Entender o porquê 76% clientes não responderam a pesquisa;
- Quais as medidas a serem adotadas para recuperar a confiança dos que não estão satisfeitos com os produtos e serviços;
- Saber qual o nível de importância das questões aplicadas para cada empresa, analisando o porte de cada empresa.

## REFERÊNCIAS

ALVAREZ, M. S. B. **Terceirização**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ANDREUZZA, Mário Giussepp Santezzi Bertotelli. **Planejamento Estratégico**. Revista Política e gestão Estratégica Aplicada, 2014. Disponível em: <<http://www.madeira.ufpr.br/disciplinasgarzel/12.pdf>>. Acesso em: 09/09/2016.

ARAUJO, G., RONCHETI, M.. **Administração Estratégica: Elementos Para Implantação Do Planejamento Estratégico Nas Organizações**. FACIDER - Revista Científica, Local de publicação (editar no plugin de tradução o arquivo da citação ABNT), 3, mai. 2013. Disponível em: <<http://sei-cesucol.edu.br/revista/index.php/facider/article/view/31>>. Acesso em: 04 Nov. 2016.

BRODBECK, Ângela F. HOPPEN, Norberto. **Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implementação**. Revista de administração contemporânea. vol.7 n.3 Curitiba Julho/Setembro 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico. Fundamentos e aplicações**. 12ª edição. Editora Elsevier. Rio de Janeiro. 2003.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. **Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2, n.4, Sem II. 2008. Disponível em: <[http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/metodos\\_quantitativos\\_e\\_qualitativos\\_um\\_resgate\\_teorico](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodos_quantitativos_e_qualitativos_um_resgate_teorico)>. Acesso em: 02 de Junho 2016.

GOMES, João Luiz Corrêa. **Qualidade em serviços: Como estimular a percepção positiva dos clientes?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/qualidade-em-servicos/81805/>>. Acesso em: 2 de Junho de 2016.

JUNIOR. Heraldo Barbi. **Terceirização de serviços de Tecnologia da Informação**. 2013. Disponível em: <[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/impressao\\_artigo/246](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/impressao_artigo/246)>. Acesso em: 09/09/16.

KOTLER, Philip. HAYES, Thomas. BLOOM, Paul N. **Marketing de serviços profissionais. Estratégias Inovadoras para Impulsionar sua Atividade, sua Imagem e seus Lucros**. 2ª edição Brasileira. Editora Manole Ltda. Tradução Eduardo Lasserre. São Paulo. 2002.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistema de informações gerenciais**. Tradução: Luciana do Amaral Teixeira; Revisão Técnica Belmiro Nascimento João. 9ª ed.: São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LAURINDO, Fernando José Barbin. SHIMIZU, Tamio CARVALHO, Marly Monteiro de. JR, Roque Rabechini. **O Papel Da Tecnologia Da Informação (Ti) Na Estratégia Das Organizações**. Gestão e produção, v. 8, n.2, p. 160-179, ago/2001.

Mercado Brasileiro de Software: panorama e tendências, **2015 = Brazilian Software Market: scenario and trends, 2015 [versão para o inglês: Anselmo Gentile] - 1ª. ed. - São Paulo: ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software, 2015.**

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**, 32ª edição. Atlas, 05/2014. Vital Source Bookshelf Online.

PAGNONCELLI, D. **Terceirização e parcerização: estratégias para o sucesso empresarial**. Rio de Janeiro: Sindicato Nacional dos Editores de Livros, 1993.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SILVA, Eduardo M. da; YUE, Gin Kwan; ROTONDARO, Roberto G.; LAURINDO, Fernando José B. **Gestão da qualidade em serviços de TI: em busca de competitividade**. Produção, v. 16, n. 2, p. 329-340, Maio/Ago. 2006.

SILVA, Carlos Eduardo da. SILVA, Laércio Pereira da. SÁ, Rui Gomes. SABOYA, Maria Clara Lopes. **Gestão De Planejamento Organizacional: Um Estudo De Caso Na Área Comercial Da Empresa Walmart**. E-FACEQ: revista dos discentes da Faculdade Eça de Queirós, ISSN 2238-8605, Ano 4, número 5, maio de 2015.

STAREC, Cláudio. **Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva**. Saraiva, 08/2005. VitalSource Bookshelf Online.

STEINER, George Albert. **Top Management Planning, Volume 1 Studies of the modern corporation** Arkville Press bookTop Management Planning. Ed. Macmillan, 1969. Universidade de Wisconsin – Madison. Janeiro/ 2008.

## **APÊNDICE**

**Apêndice A:**

**Questionário enviado aos Clientes da empresa.**



## Pesquisa de Satisfação

Atendimentos, Serviços e Produtos

\*Obrigatório

**1. Na sua percepção, você dispõe dos recursos e equipamentos de Informática necessários para o sua empresa? \***

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito      Totalmente Satisfeito

**2. Na sua percepção, o atendimento prestado pela equipe de TI, via telefone, é muito adequado? \***

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito      Totalmente Satisfeito

**3. Na sua opinião, equipe de TI está preparada para atender as expectativas da sua empresa? \***

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito      Totalmente Satisfeito

**4. Na sua percepção, o tempo de espera para o atendimento das solicitações da sua empresa é satisfatório? \***

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito      Totalmente Satisfeito

**5. Os treinamentos disponibilizados pela equipe de TI a sua empresa atendem as necessidades para a realização das atividades? \***

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito      Totalmente Satisfeito

**6. Os canais de comunicação com a equipe de TI são eficientes para atender as necessidades da sua empresa? \***

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito      Totalmente Satisfeito

**7. Como se apresenta o suporte técnico oferecido a sua empresa? \***

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito      Totalmente Satisfeito

**8. Na sua percepção, os produtos (Sistema e outros) atendem as necessidades da empresa? \***

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito      Totalmente Satisfeito

**9. Na percepção do(s) usuário(s), o(s) Sistema(s) são fácil compreensão/Utilização? \***

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito      Totalmente Satisfeito

Continuar »

## ANEXO A



**Intelligence Informática** – Av Camilo de Holanda, 579, Centro João Pessoa PB