



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Coordenação do Curso de Graduação
Serviço de Estágio Supervisionado em Administração

**Análise da Efetividade da Gestão Estratégica a partir do Uso de
Ferramentas de Controle em uma Empresa do setor de Tecnologia**

TONY EDUARDO SILVA DE LIMA

João Pessoa - PB
Novembro – 2016

TONY EDUARDO SILVA DE LIMA

Análise da Efetividade da Gestão Estratégica a partir do Uso de Ferramentas de Controle em uma Empresa do setor de Tecnologia

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Serviço de Estágio Supervisionado em Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professor Orientador: Arturo Rodrigues Felinto, M. Sc.

João Pessoa - PB

Novembro – 2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

L732a Lima, Tony Eduardo Silva de.
Análise da efetividade da gestão estratégica a partir do uso de ferramentas de controle em uma empresa do setor de tecnologia / Tony Eduardo Silva de Lima. – João Pessoa, 2016.
44f. : il.

Orientador: Prof. Arturo Rodrigues Felinto.
Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Gestão estratégica. 2. Planejamento estratégico. 3. Competitividade. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 658(043.2)

Ao professor orientador Arturo Rodrigues Felinto, M. Sc.

Solicitamos examinar e emitir parecer do projeto de Trabalho de Conclusão de Curso do
aluno

TONY EDUARDO SILVA DE LIMA

João Pessoa, 16 de novembro de 2016

Prof. Nadja Valéria Pinheiro, M. Sc.

Coordenadora do SESA

Parecer do professor orientador:

NOTA _____ (_____)

FOLHA DE APROVAÇÃO

TONY EDUARDO SILVA DE LIMA

Análise da Efetividade da Gestão Estratégica a partir do Uso de Ferramentas de Controle em uma Empresa do setor de Tecnologia

Trabalho de conclusão de curso aprovado em 16 de novembro de 2016

Banca Examinadora

Prof. Arturo Rodrigues Felinto, M. Sc.
Orientador

Prof. Rosivaldo de Lima Lucena, Dr.
Examinador

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, que desde cedo não mediram esforços para me ensinar os verdadeiros valores da vida e me incentivaram a todo o tempo. À minha esposa e filhos que alegram os meus dias e me deram forças para a conclusão desta etapa importante apesar das horas de ausência.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram de alguma forma na realização deste trabalho.

À minha esposa e filhos pelo amor incondicional e horas de apoio.

Aos meus pais e irmãs pelo apoio e incentivo.

Ao professor Arturo Rodrigues Felinto, pela paciência e disposição de me orientar na realização deste trabalho.

A todos que torceram por mim e acreditaram no meu sucesso.

LIMA , T. E. S. **Análise da efetividade da gestão estratégica a partir do uso de ferramentas de controle em uma empresa do setor de tecnologia.** Orientador: Prof. MSc Arturo Rodrigues Felinto. João Pessoa: UFPB/DA, 2016. 28 p. Trabalho de Conclusão de Curso. (Bacharelado em Administração).

RESUMO

A Gestão Estratégica é uma forma de gerir uma organização apurando todos seus processos, dentre eles o planejamento estratégico, e sua situação atual. Desenvolvendo ações corretivas constantes, focando seus objetivos e metas de forma a desenvolver estratégias para manter o desenvolvimento da organização e sua diferenciação competitiva. Por meio da Gestão Estratégica, é possível avaliar os resultados, comparar com o que foi planejado e se necessário for, traçar ações corretivas, visando ao alcance dos objetivos propostos. A presente pesquisa tem como foco central analisar, de maneira clara e objetiva, as ferramentas de controle estratégico adotadas em uma empresa de tecnologia, verificando assim a efetividade da Gestão Estratégica. A metodologia possui abordagem qualitativa, baseada em entrevistas com os gestores da organização. A companhia analisada possui operações em João pessoa e em mais de 100 cidades do Brasil, sendo considerada uma das maiores empresas no ramo das telecomunicações. Foram analisados os objetivos da companhia, seus indicadores e a maneira com que são interpretados e utilizados na busca pelo alcance dos resultados esperados pela organização. Conclui-se que as ferramentas de controle utilizadas, são suficientes para as decisões tomadas estrategicamente.

Palavras chave: Controle Estratégico. Resultados. Efetividade.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações

FCA – Fato Causa Ação

5W2H – *What Why Where When Who How How much*

RAI – Reunião de Apresentação de Indicadores

MMDS – *Multichannel Multipoint Distribution Service*

DTH – *Direct to Home*

TVA – Televisão por Assinatura

SeAC – Serviço de Acesso Condicionado

kVA – kilo Volt Ampere

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE IMAGENS

Imagem 01:	Login da ferramenta Portal BI.....	26
Imagem 02:	Portal BI com informações de um indicador.....	27
Imagem 03:	Portal BI para acesso ao indicador QUANTIDADE DE LIGAÇÕES POR MOTIVO TÉCNICO.....	28
Imagem 04:	Portal de INFRA com informações do indicador QUANTIDADE DE RECLAMAÇÕES POR MOTIVO TÉCNICO.....	29
Imagem 05:	Portal de INFRA detalhando as reclamações dos clientes.....	29
Imagem 06:	Portal BI com informações dos indicadores.....	31
Imagem 07:	Gráfico do indicador de TEMPO DE INDISPONIBILIDADE DE SERVIÇO.....	33
Imagem 08:	Portal da RAI com o desempenho do indicador.....	35
Imagem 09:	Portal da RAI exibindo o FCA realizado.....	36
Imagem 10:	Portal da RAI exibindo o plano de ação realizado.....	36
Imagem 11:	Portal BI exibindo a pesquisa pelo relatório de TAXA DE RECLAMAÇÃO POR MOTIVO FINANCEIRO.....	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Plano de ação.....	20
-----------	--------------------	----

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Delimitação do Tema e Formulação do Problema de pesquisa.....	13
1.2	Objetivos.....	15
1.2.1	Objetivo geral.....	15
1.2.2	Objetivos específicos.....	15
1.3	Justificativa.....	15
2.	REVISÃO DA LITERATURA.....	16
2.1	Gestão Estratégica.....	16
2.2	Ferramentas de Controle.....	18
2.3	Efetividade.....	21
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	22
3.1	Estruturação da Pesquisa.....	22
3.2	Tipo de Pesquisa.....	22
3.3	Seleção e Perfil dos Entrevistados.....	23
3.4	Coleta e Análise dos Dados.....	24
4.	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	25
4.1	Ferramentas de Controle da Organização.....	26
4.1.1	Portal BI.....	26
4.1.2	Portal de INFRA.....	28
4.1.3	Portal da RAI.....	29
4.2	Indicadores da Organização.....	33
4.2.1	Indicadores regulatórios.....	33
4.2.2	Indicadores da área comercial.....	33
4.2.3	Indicadores da área técnica.....	34
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
5.1	Conclusões.....	41
5.2	Limitações da Pesquisa.....	42
5.3	Sugestões para Trabalhos Futuros.....	42
	REFERÊNCIAS	43

1 INTRODUÇÃO

Uma das principais tendências do mercado empresarial atual, ante a crescente competitividade global, é a necessidade dos gestores ou dos executivos que lideram tais organizações de adotar as práticas baseadas na estratégia.

Para obter sucesso, tais organizações devem ter bem claramente definidas o status atual de suas operações e aonde querem chegar.

Além de estarem cientes de onde se encontram e onde querem chegar, as organizações devem alinhar os indicadores, o planejamento e focar no controle estratégico, que irá guiar o gestor no caminho no qual ele deve trilhar para as melhores tomadas de decisões.

O produto final de todo o processo de planejamento estratégico servirá de base para que o planejamento do investimento seja o mais assertivo possível, garantindo que as áreas com maior necessidade da organização recebam os investimentos necessários no sentido da busca pelo atingimento das metas.

Conforme Ansoff e McDonnell (1993), o controle estratégico é um método diferenciado do controle organizacional, concentrado no monitoramento e avaliação do processo de planejamento e administração estratégica, objetivando melhoria contínua e assegurar o funcionamento mais próximo do adequado. A orientação da implantação do controle estratégico se dá pelo estabelecimento das medidas ou indicadores de acompanhamento, para que sua avaliação possa garantir a ajuda aos gestores. De forma resumida, a Gestão Estratégica trata-se de avaliar os resultados, comparar com o que foi planejado e se necessário for, traçar ações corretivas, visando ao alcance dos objetivos propostos.

A visão técnica dos gestores alinhada ao bom senso financeiro deve guiar a organização para o desejável desempenho da organização.

1.1 Delimitação do Tema e Formulação do Problema de Pesquisa

Num mercado de trabalho cada vez mais exigente e turbulento como o atual, onde os gestores estão cada vez mais assumindo novas tarefas e conseqüentemente novas e maiores responsabilidades, ao mesmo tempo em que as organizações não podem mais trabalhar de forma improvisada, o alcance dos objetivos requer muitas competências e habilidades de quem estão tomando as decisões.

Já se fora a época na qual os gestores poderiam estar direcionados para as atividades de *marketing*, finanças e produção apenas.

Andrews (1971) e Christensen (1980) pensavam numa idéia de relacionar as áreas funcionais com o ambiente externo, alinhando as necessidades do mercado com a capacidade de se moldar internamente as organizações.

Uma prática tradicional adotada pelas organizações é a utilização de indicadores financeiros para mensurar seu desempenho. Como a maioria das organizações usa alguma forma de planejamento estratégico, onde são detalhadas as metas, é cada vez mais necessário o uso de um sistema de indicadores de desempenho, não somente financeiros, mas que possibilitam o acompanhamento dos índices diários no sentido de evitar perdas, gerar maiores lucros, verificando a efetividade da gestão estratégica.

A afirmação vem de Takashina e Flores (1996, p1-20), onde os indicadores são essenciais ao planejamento e controle das organizações onde os resultados são importantíssimos para a análise do desempenho e para a tomada de decisões. Segundo estes autores, os indicadores devem estar sempre associados às áreas de negócio cujos desempenhos causem maior impacto no sucesso da organização. Podendo inclusive mensurar-se a melhora ocorrida em determinado período de tempo.

Diante dos vários indicadores de desempenho adotados hoje nas organizações, para servir de avaliação na busca do alcance dos resultados e dos objetivos traçados e ao mesmo tempo, preencher as expectativas dos clientes, satisfazendo seus desejos, é indispensável para os gestores, pensar e agir estrategicamente.

A busca pelo alcance dos resultados deve estar perfeitamente alinhada com o conceito de efetividade. Juran (1991), afirma que aproximadamente 90% dos gestores entrevistados pela revista Fortune, num universo de 500 empresas concordam que a satisfação do cliente maximiza numa mesma proporção a lucratividade das empresas, assim como sua participação no mercado.

Assim, esta pesquisa visa a investigar como o uso da ferramenta de Gestão Estratégica contribui para a efetividade organizacional numa empresa de tecnologia.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a efetividade da gestão estratégica a partir do uso de ferramentas de controle em uma empresa do setor de tecnologia.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever o uso das ferramentas de controle como apoio à Gestão Estratégica na empresa do setor de tecnologia.
- Detalhar os indicadores das ferramentas de Gestão Estratégica utilizados nesta empresa.
- Evidenciar como estes indicadores contribuem para o alcance dos resultados organizacionais nesta empresa.
- Sugerir oportunidades de melhoria com o uso das ferramentas.

1.3 Justificativa

Em decorrência das pressões competitivas do mercado das telecomunicações atual, cada vez mais novos produtos e serviços são lançados e ou alterados caracterizando um dos mercados mais dinâmicos atualmente.

Um dos maiores desafios dos executivos das organizações para que estas evoluam e se destaquem alcançando o sucesso, é a utilização da Gestão Estratégica. É mais importante que a adoção da estratégia em si, é a sua implementação correta e de forma efetiva.

Desta forma, o Controle Estratégico e suas ferramentas, fomentam a base de dados que serve de apoio aos executivos que direcionam as organizações conforme suas decisões.

A organização na qual o estudo está sendo realizado desenvolve suas atividades na cidade de João Pessoa desde o ano 2000 e possui dezenas de milhares de clientes no estado da Paraíba. Além da cidade de João Pessoa possui operações em mais 100 cidades brasileiras,

além de operações no exterior o que contribui para que a empresa seja uma das maiores das Américas no ramo de tecnologia.

A intenção é trazer à tona o uso das informações para que o resultado da pesquisa seja benéfico e sirva de exemplo para outras organizações e possa melhorar o desempenho de outras operações da companhia estudada.

A organização possui uma enorme quantidade de indicadores e ferramentas de desempenho. O trabalho foi direcionado aos indicadores provenientes da ferramenta denominada Portal de Infraestrutura, principalmente ao indicador ‘taxa de contato dos clientes por motivo técnico’. Indicador onde se é possível traçar uma linha do comportamento dos clientes da organização. Este indicador é um retrato da realidade técnica das operações onde este é mensurado.

Assim, esta pesquisa encontra sua relevância tanto no aspecto acadêmico pela pouca literatura a respeito da área envolvida quanto por poder oferecer contribuição à empresa estudada.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Tempos atrás o pensamento gerencial era voltado às atividades funcionais como produção, *marketing* e finanças. Atualmente e principalmente no passado recente, a atuação das organizações de forma sistêmica e global se faz extremamente necessária e faz surgir o conceito de estratégia corporativa, conforme Andrews (1971) que a viu como uma alternativa bastante oportuna para a consolidação das áreas funcionais antes trabalhadas separadamente e podendo mesclar as atividades de cada setor.

A seguir será apresentado o corpo teórico do presente trabalho, onde as bases para a pesquisa serão fornecidas. Primeiramente serão abordadas algumas considerações sobre Gestão Estratégica, sobre as ferramentas de controle e a efetividade.

2.1 Gestão Estratégica

Há alguns anos o Brasil tem servido de laboratório e uma espécie de escola para os empreendedores e executivos, que apesar de todos os motivos à tendência de fracasso, tem produzidos gerações de gestores com nível de excelência para guiar organizações em todo o mundo.

Uma característica marcante na gestão realizada pelos brasileiros é a capacidade de improviso e criatividade para as tomadas de decisões. Ao mesmo tempo em que é factível que tais gestores têm muito que desenvolver e melhorar sua capacidade de planejamento a médio e longo prazo.

Na segunda metade do século XIX, surge uma forma de controle das forças de mercado e de padronizar o ambiente competitivo, chamada de estratégia.

Para Andrade (2012), a palavra estratégia (*strategia*) significa no idioma grego antigo a qualidade e a habilidade do general ou comandante. Análogamente a capacidade de um líder organizar e comandar sua equipe.

Conforme Souza (2002), no século XX, após a implementação da produção em massa por Henry Ford, a General Motors desenvolveu uma estratégia baseada em um conceito de forças e fraquezas do modelo anteriormente aplicado por Ford, para gerar vantagens em relação à concorrência.

A evolução do pensamento estratégico se deu com a contribuição acadêmica, com destaque inicial para as Universidades de Harvard e Chicago nos Estados Unidos da América.

A estratégia é uma das principais questões trabalhadas pelos atuais executivos das organizações. Todas as decisões devem ser tomadas alinhadas com as várias vertentes da estratégia.

Para Serra (2013), estratégia corresponde a uma ou algumas ações determinadas, para que os objetivos da organização sejam atingidos.

Conforme Chandler Junior (1962), a estratégia é a determinação das metas e objetivos da organização e o uso dos recursos disponíveis e necessários conforme a necessidade para que seja possível o alcance dos objetivos da organização.

Para Andrews (1971), as organizações bem-sucedidas têm em seu nível mais elevado diretores que são verdadeiros arquitetos da estratégia.

A maioria das organizações faz o uso do planejamento estratégico, onde estão clara e perfeitamente definidos os objetivos e metas a serem atingidos. Porém, conforme Tavares (2010), para superar problemas referentes à implantação deste planejamento estratégico em algumas organizações é que surgiu a Gestão Estratégica. Visando unir o plano à implementação do processo estratégico.

O planejamento estratégico abrange a totalidade da organização e pode definir as estratégias necessárias para que suas metas e seus objetivos sejam alcançados. Além de permitir que a organização tenha condições de se preparar antecipadamente em como atuar aos obstáculos que possam surgir.

O processo de Gestão Estratégica é o conjunto de ações tomado para que a organização possa ser competitiva estrategicamente. Ou seja, obter competitividade estratégica. Obtendo assim resultados acima da média de seus concorrentes.

Para Serra (2013), a definição da Gestão Estratégica traduz nada mais do que a consolidação de ferramentas desenvolvidas para estabelecer um vasto alicerce de informações para auxiliar as organizações nas tomadas de decisão. Alinhando a capacidade intuitiva dos líderes com os dados analíticos disponíveis.

Os gestores que realizam o acompanhamento dos processos de acordo com o direcionamento estratégico tem a vantagem de estabelecer uma clara visão de futuro, podendo ser mais assertivos na definição de investimento de seus recursos para atingir os objetivos ao final de cada período. Utilizando o *Benchmarking* é analisado o desempenho da organização, comparando-a com outras filiais da mesma companhia ou a padrões de mercado. Portanto, é uma prática altamente recomendável. Outras ações muito importantes são a confecção de

planos de ação e projetos estratégicos estabelecidos no caminho do alcance das metas. Mais um fator fundamental para o dia a dia dos gestores é o uso eficaz da comunicação. As pessoas da organização devem estar cientes dos objetivos para o correto entendimento de todos os níveis.

Visando à manutenção da competitividade as empresas têm adotado novas práticas de gestão baseadas no consistente gerenciamento de riscos e oportunidades.

O mercado vem apresentando mudanças, cada vez mais rápidas, tornando o ambiente repleto de incertezas. O que faz com que as organizações priorizem certos processos que geram mais valor ao cliente. Com isso o planejamento estratégico torna-se uma peça fundamental para o sucesso da organização.

Segundo Kotler (1993, p.168), fazendo o uso do planejamento estratégico as empresas focam no futuro e melhoram as relações entre os executivos da organização o que proporciona uma gestão mais eficaz do trabalho, permitindo um controle estratégico fácil no dia a dia dos administradores. Através do planejamento estratégico, é possível elevar o percentual de acerto em uma tomada de decisão e melhorar a previsibilidade de futuro da organização, independente do porte da empresa, seja ela uma nova empresa ou uma empresa instalada.

Para garantir que a estratégia planejada seja implementada, existem diversas ferramentas de gestão no mercado, que com suas respectivas características específicas direcionam a organização no rumo do sucesso.

Um gestor alinhado com o pensamento estratégico vai orientar o foco do trabalho para a geração dos resultados, monitorar os indicadores-chave e realizar a sua gestão, acompanhar o desempenho da companhia e seus processos, antever ou prever o comportamento dos indicadores trabalhados e orientar o foco do trabalho para o futuro, para a evolução.

2.2 Ferramentas de Controle

O controle estratégico é responsável por determinar como as estratégias da organização são eficazes para atingir os seus objetivos. A função do controle é modificar as estratégias da empresa ou sua forma de implementação, de modo a melhorar a capacidade da organização para atingir seus objetivos.

Conforme Andrade (2012), o controle é definido de maneira simples como uma tarefa administrativa que possui o objetivo de mensurar e avaliar o desempenho da organização e tomar as ações corretivas necessárias.

Assim, as organizações devem dispor de um sistema de ferramentas de controle e indicadores de desempenho que possibilite verificar o sucesso de sua Gestão Estratégica. As estratégias escolhidas para fazer com que as organizações consigam atingir seus objetivos e o seu controle exigirão a tomada de decisão de ajuste ou que alterem o caminho a ser percorrido. Tudo isso é claro dentro de um orçamento definido nos primeiros dias do ano e usando o controle de forma detalhada.

Mas como se dá o uso das ferramentas de controle como apoio à Gestão Estratégica? Outra questão é como estes indicadores contribuem para o alcance dos resultados organizacionais?

Conforme Certo e Peter (2005, p. 132), o exercício do controle é umas das principais práticas da gestão de uma empresa, pois é acompanhar e se comprometer a possibilitar que algo ocorra da forma como foi planejado.

Para Hacker & Brotherton (1998) um efetivo sistema de indicadores deve verificar se as atividades programadas ocorrem de fato, na direção do atendimento dos objetivos da empresa.

Existem indicadores de ocorrências que extraem os dados de eventos ocorridos, denotando o desempenho da organização e os indicadores de tendências que indicam os prováveis resultados futuros.

A medição dos indicadores, sucedida pela análise dos resultados, evidenciando os eventos ocorridos, o motivo porque ocorreu e o que pode ser feito para melhorar os resultados ou corrigir fatos indesejáveis, constituem um processo de uso dos indicadores estrategicamente. Geralmente os indicadores sob a responsabilidade de cada gestor são definidos pela companhia e são trabalhados de acordo com os objetivos, o histórico e a sazonalidade.

Quando o resultado não corresponde ao previsto pela gestão, pode ser necessária uma reavaliação do processo e algumas ferramentas podem auxiliar na melhoria como é o caso do FCA (Fato, Causa e Ação) e do 5W2H- Ferramenta de controle utilizada.

O FCA é uma ferramenta simplificada de análise por meio de preenchimento de algumas informações e o desdobramento destas informações até que se encontre o motivo responsável pela alteração do indicador. No FCA deve ser tratado o fato que originou o evento, as causas até que se chegue ao real motivo pelo qual o evento ocorreu ou a “causa raiz” e a ação que será tomada para que o problema ocorrido não volte a ocorrer.

O 5W2H é outra ferramenta que define todas as atividades do plano de ação, e facilita a tomada de decisão. O nome 5W2H se origina, da junção da primeira letra das seguintes

palavras em inglês: What (o que), Why (por que), Where (quando), When (onde), Who (quem), How (como) e How much (quanto).

A utilização da ferramenta consiste em preencher uma planilha com as seguintes informações, como está representado no quadro 1:

Plano de ação		
5W	What – O que fazer, ação ou atividade a ser executada	
	Why – Justificativa para a execução da ação	
	Who – Quem será o responsável pela execução	
	Where – Onde será realizada cada atividade	
	When – Prazo de início e término da ação	
2H	How – Descrição de como será executada a ação	
	How Much – Qual será o custo dos processos	

Quadro 1 – Plano de ação

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

As ferramentas de controle auxiliam a organização com informações presentes em base de dados suficientemente ricas para guiar os líderes e seus liderados no caminho desejado.

2.3 Efetividade

Para um bom conceito de efetividade é importante compreender os conceitos de eficiência e eficácia, muito importantes na construção deste conceito.

Conforme Silva (2001), a eficiência é definida como uma ação ou aquilo que é realizado e eficácia é definida como o resultado, ou seja, aquilo que é alcançado da forma correta e num determinado período estabelecido.

Ainda segundo Silva (2001), a eficácia é a medida de alcance do objetivo ou resultado e a eficiência é agir de uma forma tal que os recursos sejam cada vez mais adequadamente utilizados.

Segundo Drucker (1986), uma organização dificilmente terá sucesso se não for capaz de consolidar eficácia e eficiência.

Lacombe (2003) define que a efetividade está relacionada à satisfação dos clientes referentes à suas necessidades alcançadas. Ou seja, a efetividade vai ser avaliada a partir do impacto que gera com os clientes na sociedade.

Para Batista Júnior (2004, p. 120) a efetividade é a mudança real, que deriva dos resultados desejados pela organização, fazendo sentido no dia a dia dos colaboradores. A busca pela efetividade seria trabalhar para alcançar a satisfação das necessidades do indivíduo.

Além da eficiência e eficácia, outros elementos são indispensáveis para constituição da efetividade que são a organização, o planejamento, o controle e a liderança.

Segundo Pugh e Hickson (2004) organizar é definir a estrutura de recursos do empreendimento e com uma estrutura bem definida a organização poderá dar condições propícias ao planejamento. Planejamento, por sua vez, seria olhar para o futuro, ou para as metas, examinar e produzir um plano de como alcançá-las.

Já como define Robbins e Decenzo (2004), controlar seria monitorar as atividades do processo para verificar que o plano está sendo seguido conforme planejado e liderar seria o direcionamento realizado pelos gestores para com seus comandados.

O conceito de efetividade está diretamente ligado ao que realmente o que o cliente espera da organização. Não apenas a qualidade e excelência dos produtos ou serviços ofertados ou na geração de lucro, mas pela satisfação dos clientes.

Diz respeito também ao resultado concreto, ou às ações que fizeram acontecer esse resultado concreto, seus objetivos e metas desejadas.

Assim, podemos entender que a gestão eficiente está diretamente relacionada à capacidade de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, exigindo assim, o planejamento e o gerenciamento dos recursos humanos, dos materiais, dos recursos financeiros, de forma efetiva.

Na empresa do setor de tecnologia escolhida para a realização do estudo na cidade de João Pessoa, a realidade não é diferente da maioria das grandes empresas do mercado e alguns indicadores guiam as metas das diferentes áreas de atuação, o que se reflete diretamente no resultado financeiro da companhia.

As metas de gestão, conforme Márquez *et al.* (2009), perpassa por fases e ferramentas específicas em busca de melhor resultado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo encontra-se apresentado como o trabalho de pesquisa foi estruturado, qual o tipo de pesquisa realizado, como se deu a seleção do público-alvo, bem como, os detalhes da coleta e análise dos dados.

O trabalho foi planejado para alcançar os objetivos num período inferior a 30 dias, no qual a investigação através do estudo se configurou em entrevistas de forma que a análise e consolidação das informações posteriormente fossem facilitadas.

3.1 Estruturação da Pesquisa

Para o estudo pretendido, primeiramente foi feita pesquisa bibliográfica para fundamentar o tema proposto a partir de publicações como livros, revistas, artigos e documentos eletrônicos. Num segundo momento, foi realizado um estudo de caso onde foram coletados ou extraídos dados do planejamento estratégico implantado na organização, a partir de uma abordagem caracterizada pelo entendimento dos objetivos, de maneira a permitir o conhecimento amplo e detalhado da organização.

3.2 Tipo de Pesquisa

O tipo de pesquisa utilizado foi o estudo de caso.

Conforme Prodanov e Freitas (2013), o estudo de caso é caracterizado quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento e por lidar com fenômenos normalmente isolados, o estudo de caso exige do pesquisador grande equilíbrio intelectual, capacidade de observação e moderação quanto aos resultados.

Segundo Vergara (2000), o estudo de caso é o circunscrito a poucas unidades como um indivíduo, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou um país, com caráter de profundidade e detalhamento.

Conforme Gil (1996, p.58), um estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Fazendo o complemento, Vergara (2000) afirma que a pesquisa é de campo, devido à coleta de dados das empresas onde se realizou esta pesquisa.

Com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma solução, ou mesmo acerca de uma hipótese, que se quer comprovar ou descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles, uma pesquisa de campo é adotada.

O que caracteriza esta pesquisa como uma pesquisa de campo é o levantamento das percepções dos gestores da empresa de tecnologia.

Quanto à abordagem, a pesquisa se define como qualitativa, pois considera a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados como básicas no processo. Não requerendo o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural sendo a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador sendo o instrumento-chave.

Além disso, a pesquisa é descritiva. O processo e seu significado são os focos principais para aprofundamento da compreensão do impacto financeiro e não financeiro das ferramentas no dia a dia dos gestores.

Quanto à natureza, a pesquisa está classificada como aplicada, pois servirá de base para solução de problemas eventuais ou para melhorias de processos.

3.3 Seleção e Perfil de entrevistados

Conforme Kauark, Manhães e Medeiros (2010), a entrevista é uma das técnicas utilizadas na coleta de dados primários e, de modo geral, as pesquisas abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-lo em sua totalidade.

Por este motivo, é muito frequente trabalhar com sujeitos da pesquisa, ou com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo. No caso desta pesquisa a amostra é composta pelos gestores da organização, que foram os entrevistados que fomentaram os dados para a pesquisa. Gestores estes das áreas técnica, gestão de contratos, e gestão de operações, durante o exercício de suas atividades em seus postos de trabalho.

As atividades foram acompanhadas diariamente e com nível de detalhes satisfatório, onde foi possível verificar o uso das ferramentas de controle, relatórios e acompanhar a análise dos indicadores.

3.4 Coleta e análise de dados

Segundo Prodanov e Freitas (2013), coleta de dados é a fase do método de pesquisa, cujo objetivo é obter informações da realidade. É nessa etapa onde ocorre a definição de onde e como será realizada a pesquisa. Ou seja, para encontrar as respostas para uma questão problema, é necessária a sistematização metódica e objetiva de informações fragmentadas, e na sequência identificar as suas relações entre si.

Dentre as técnicas de pesquisa e coleta de dados, destacam-se:

- Observação direta intensiva: é realizada por meio da observação e da entrevista;
- Observação direta extensiva: ocorre através de questionários, de formulários, etc...

No caso deste trabalho a técnica de pesquisa e coleta de dados foi a observação direta intensiva.

Os instrumentos necessários para a consecução da pesquisa em suas fases de coleta e análise dos dados foram primeiramente os livros, artigos, e outros trabalhos acadêmicos, caracterizando a pesquisa bibliográfica. Em seguida a coleta dos dados se deu em algumas visitas agendadas à empresa escolhida, onde foram realizadas as entrevistas com cada gestor de suas respectivas áreas de atuação.

Os dados coletados nas entrevistas foram armazenados em arquivos no computador pertencente ao entrevistador, além de mídia física DVD e armazenados em servidores de arquivos remotos.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados, em sintonia com os objetivos específicos os resultados obtidos com a pesquisa realizada, objetivando analisar a efetividade da Gestão Estratégica a partir do uso de ferramentas de controle em uma empresa do setor de tecnologia localizada em João Pessoa – PB, levando em consideração suas características particulares. Os resultados foram construídos com base nos dados coletados por meio de visitas e entrevistas realizadas com gestores da organização.

A pesquisa através do estudo de caso se configurou em entrevistas de forma que a análise e consolidação das informações fossem facilitadas posteriormente.

A empresa onde foi realizado o estudo é uma das maiores operadoras de serviços da América Latina. Está presente em mais de 100 das principais cidades e regiões metropolitanas do País, oferece pacotes de serviços que reúnem TV por assinatura, Internet de alta velocidade, telefonia fixa e telefonia celular de forma convergente.

Desde sua criação, no início dos anos 90, a organização se destaca pelo perfil inovador, dinâmico e pioneiro, sempre atenta às melhores oportunidades de mercado, buscando crescer de forma sustentável e segura.

A missão da organização se resume em conectar as pessoas de suas casas com o mundo. Sua visão é buscar continuamente a excelência, gerando valor percebido pelos serviços prestados.

Por meio das visitas e entrevistas foi possível verificar que os valores são os pilares da empresa, as diretrizes na busca pela concretização dos objetivos. Estes valores revelam como se deseja trabalhar o seu dia a dia, em busca da realização de sua Missão.

Diante dos vários indicadores de desempenho adotados hoje nas organizações, para servir de avaliação na busca do alcance dos resultados e dos objetivos traçados e ao mesmo tempo, preencher as expectativas dos clientes, satisfazendo seus desejos, é indispensável para os gestores, pensar e agir estrategicamente.

Assim como define Ansoff (1993), “a orientação da implantação do controle estratégico, se dá pelo estabelecimento das medidas ou indicadores de acompanhamento...”

Na empresa visitada, a realidade não é diferente e alguns indicadores guiam as metas das áreas administrativa, comercial e técnica o que se reflete diretamente no resultado financeiro da companhia.

4.1 Ferramentas de Controle da Organização

As Ferramentas de Controle, utilizadas como apoio à Gestão Estratégica na organização são:

4.1.1 Portal BI

O Portal BI (Portal de *Business Intelligence*) é um site que é acessível apenas internamente à rede corporativa da organização em estudo, onde estão disponíveis todos os relatórios, gráficos, bases de dados, necessários ao gestor para o devido acompanhamento de seu planejamento, bem como para basear sua tomada de decisões ao longo de sua trajetória.

A Imagem 1 a seguir mostra a tela de autenticação ou login do usuário no sistema.

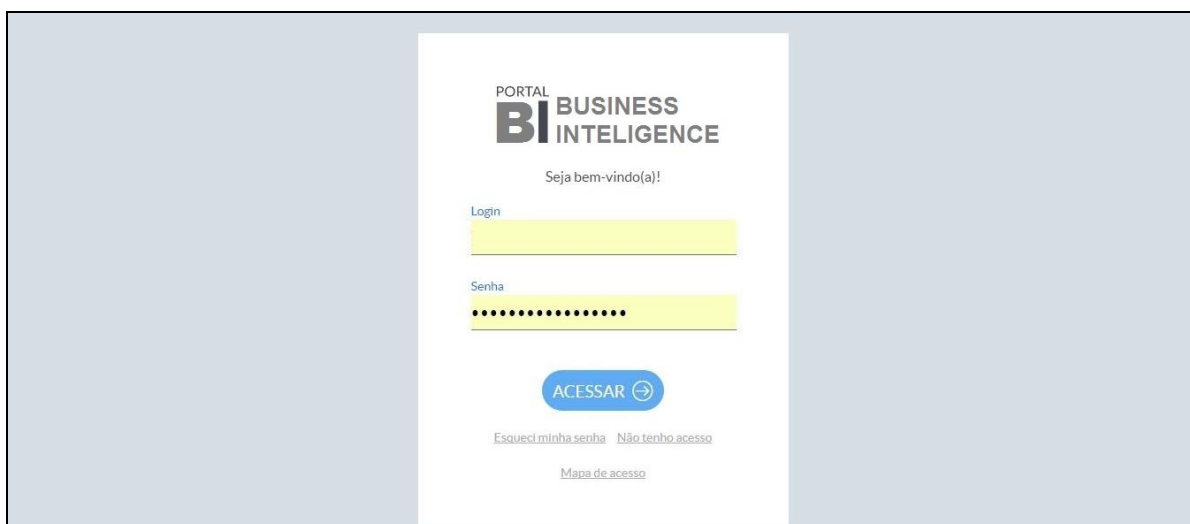


Imagem 1 –login da ferramenta Portal BI.

Fonte: *Intranet* da organização e editado pelo autor (2016).



Imagem 2 – Portal BI com informações de um indicador.

Fonte: *Intranet* da organização e editado pelo autor (2016)

É no Portal BI que são utilizados *Softwares* de BI (*Business Intelligence*) para desenvolver relatórios para o negócio, por ser robusta é utilizada em grandes assuntos ou indicadores de alta importância para as várias áreas de atuação da organização como, por exemplo, o indicador de TAXA DE RECLAMAÇÃO POR MOTIVOS TÉCNICOS, conforme se observa na Imagem 2.

Percebe-se a partir da Imagem 2, que além dos valores percentuais atuais, ao lado esquerdo da figura, são exibidas diferentes formas de gráficos ao longo de um período estabelecido pelo gestor.

O gráfico em linha situado no centro da Imagem 2 apresenta cores distintas. Uma linha preta que demonstra o comportamento do indicador ao longo do ano atual e uma linha dourada que mostra o comportamento do indicador no ano anterior.

Já o gráfico em barras situado na parte inferior da Imagem 2, apresenta os resultados do indicador em cores distintas para três seguimentos diferentes da companhia.

Esta ferramenta permite ao gestor técnico planejar estrategicamente, como irá atuar para corrigir falhas de suas equipes de manutenção de clientes ou em suas equipes de instalação de serviços, ou como poderá maximizar os resultados alcançados.

Da mesma forma a ferramenta Portal de BI, fornece os resumos financeiros ao gerente geral da operação, bem como extrai os principais motivos de reclamações dos clientes para que a gerência de contratos possa atuar corretivamente em determinados processos ou guiar as ações de forma a alcançar os objetivos de forma mais efetiva.

A seguir podemos observar a Imagem 3, que exibe a área do site onde são procurados os relatórios de apoio e análise dos gestores. Através da Imagem 3 podemos verificar um relatório que define o indicador chamado Quantidade de Ligações por motivo técnico.

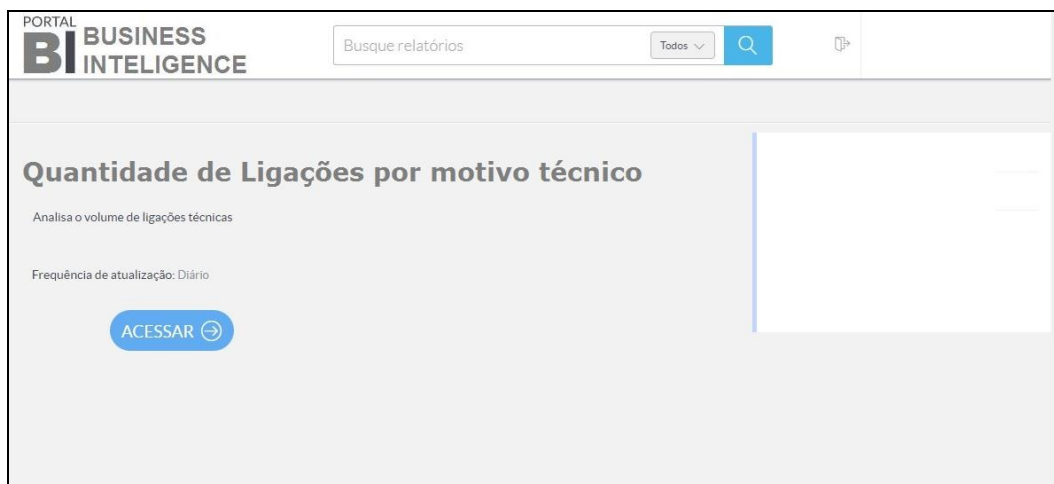


Imagem 3 –Portal BI para acesso ao indicador QUANTIDADE DE LIGAÇÕES POR MOTIVO TÉCNICO

Fonte: *Intranet* da organização e editado pelo autor (2016)

O relatório Quantidade de Ligações por motivo técnico está disponível no Portal BI, retrata e analisa o volume de ligações por motivos técnicos, comparando os motivos das reclamações dos clientes, de forma que se possa encontrar anomalias no sistema.

4.1.2 Portal de Infra

O Portal de Infra é um *site* também acessível apenas internamente à rede corporativa da organização em estudo, onde estão disponíveis os relatórios, gráficos diários que detalham a quantidade de ligações que a empresa recebe por motivos técnicos, informando quais os serviços mais afetados, qual a quantidade de ligações, quais os bairros e setores da cidade, qual a previsibilidade de ligações levando em conta a base de dados e seu histórico.

É um Portal gerenciado pela engenharia nacional, onde é feito todo o inventário da rede da organização estudada, bem como o controle de manutenções preventivas. Este Portal possui uma atualização sistêmica diária com inclusive informações do Gerenciador de Endereços dos clientes.

A seguir podemos verificar na Imagem 4 a tela do Portal de Infra, onde são exibidas as informações do indicador de TAXA DE RECLAMAÇÕES POR MOTIVO TÉCNICO.

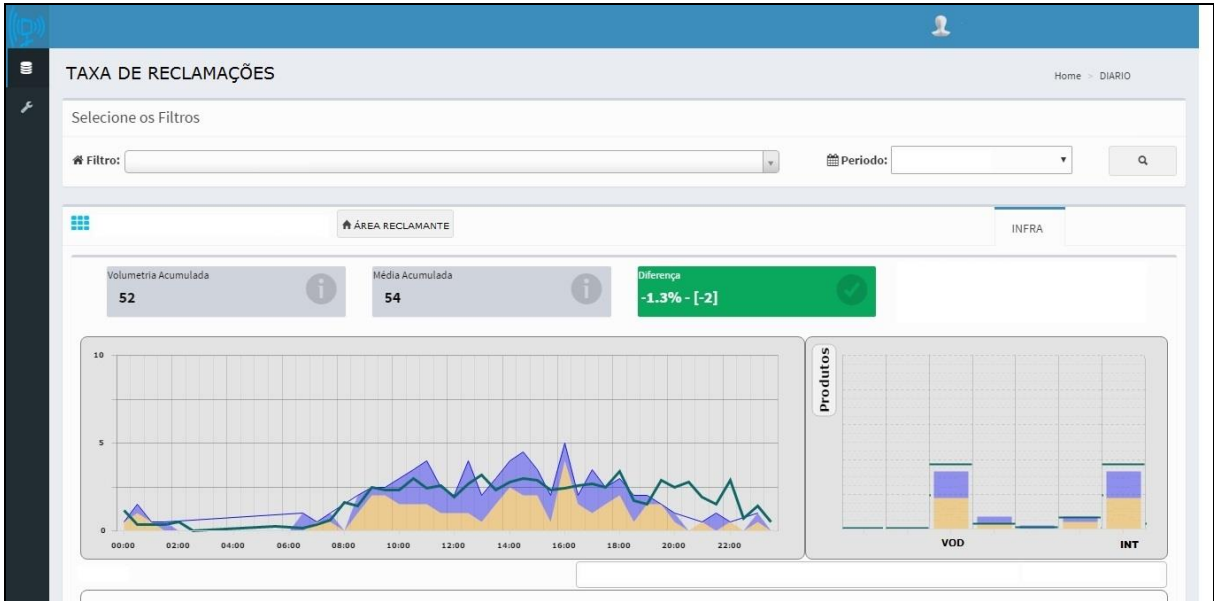


Imagem 4 –Portal de Infra com informações da TAXA DE RECLAMAÇÕES POR MOTIVO TÉCNICO.

Fonte: *Intranet* da organização e editado pelo autor (2016)

A seguir, verificamos na Imagem 5 o detalhamento das reclamações dos clientes organização por dia.

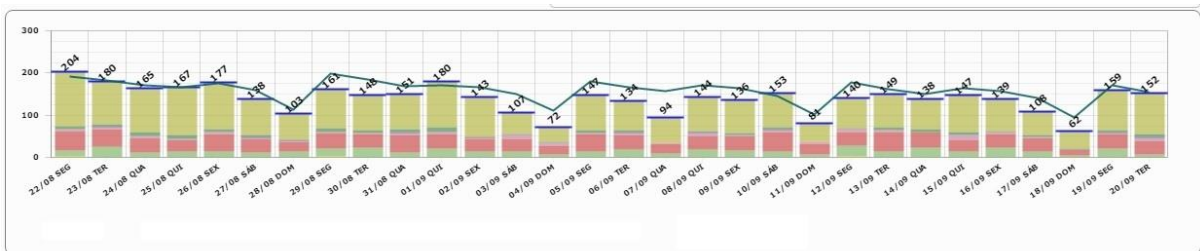


Imagem 5 – Portal de INFRA e as reclamações dos clientes por dia.

Fonte: *Intranet* da organização e editado pelo autor (2016)

4.1.3 Portal da RAI (Reunião de Apresentação de Indicadores)

A RAI (Reunião de Apresentação de Indicadores) é realizada mensalmente entre os gestores da organização onde são apresentados todos os resultados de todas as áreas. Os gestores superiores diretos avaliam e debatem os resultados com seus subordinados havendo interação para melhoria contínua dos resultados em busca do atendimento das metas.

A reunião tem como principais objetivos:

- Orientar o foco do trabalho para a geração dos resultados
- Monitorar os indicadores-chave e sua gestão estratégica
- Acompanhar o desempenho da companhia e seus processos
- Antever ou prever o comportamento dos indicadores trabalhados
- Orientar o foco do trabalho para o futuro, para a evolução.

Podemos fazer um alinhamento dos objetivos da ferramenta acima com o pensamento de Serra *et al* (2013), que define a Gestão Estratégica como a consolidação de ferramentas que consituam uma sólida base de dados para auxiliar os gestores em suas tomadas de decisão e sobretudo agregado à capacidade intuitiva dos líderes ou gestores.

Ou seja, a capacidade de prever o comportamento dos indicadores reflete o quanto o gestor está sintonizado com o histórico das medições passadas e as perspectivas de futuro.

Os indicadores sob a responsabilidade do coordenador de cada área da organização são definidos pela companhia de forma única e nacional. Tais indicadores são trabalhados de acordo com o histórico e a sazonalidade.

O Coordenador da área técnica é responsável por vários indicadores, dentre eles os indicadores de % DE CARGA DE GERADOR e TAXA DE RECLAMAÇÃO POR MOTIVOS TÉCNICOS.

Já o Coordenador da área de Gestão de contratos é responsável por outra gama de indicadores, como o indicador analisado que é TAXA DE RECLAMAÇÃO POR MOTIVOS FINANCEIROS.

O Gerente Geral da Operação por sua vez, acompanha os principais indicadores de cada um dos coordenadores das diversas áreas e tem como seu principal indicador o % DE LUCRATIVIDADE.

As metas ou objetivos de cada indicador são tratados de duas formas, as metas da organização e as ‘metas desafio’, ou seja, objetivos mais ‘arrojados’ que são definidos em conjunto com o gestor direto, que na ferramenta é denominado o ‘cliente’ do colaborador responsável pelo indicador.

Para a definição da previsibilidade das metas é realizada pelo gestor a previsão do comportamento do indicador ao longo do ano. Porém, os indicadores podem alcançar um patamar com variação para mais ou variação para menos do que foi planejado.

Quando o resultado não corresponde ao previsto pelo gestor responsável, é indicada a realização de um processo chamado FCA.

O FCA é um processo simplificado de análise por meio de preenchimento de algumas informações e o desdobramento destas informações até que se encontre o motivo responsável pela alteração do indicador. No FCA, o campo referente ao ‘F’ deve ser preenchido pelo fato que originou o evento. No campo correspondente ao ‘C’ devem ser descritas ao menos cinco causas até que se chegue ao real motivo pelo qual o evento ocorreu. No campo referente ao ‘A’ deve ser inserida a ação que será tomada para que o problema ocorrido não volte a ocorrer.

No caso de persistência de falha na previsibilidade, há a obrigatoriedade de se montar um plano de ação.

O plano de ação deve seguir as diretrizes da ferramenta 5W2H. Nesta ferramenta serão descritos o que será feito (*WHAT*), porque será feito (*WHY*), onde será feito (*WHERE*), quem realizará a ação (*WHO*), quando a ação será realizada, ou seu prazo (*WHEN*), como será feito (*HOW*) e quanto estas ações custarão (*HOW MUTCH*).

Indicadores de Controle	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Indisponibilidade de serviços	●	●	●	○	○	○
% de carga de gerador	●	●	●	○	○	○
Indicador 3	●	●	●	○	○	○
Indicador 4	●	●	●	○	○	○
Indicador 5	●	●	●	○	○	○
Indicador 6	●	●	●	○	○	○
Indicador 7	●	●	●	○	○	○

Imagem 6 – Portal da RAI com informações dos indicadores.

Fonte: *Intranet* da organização e editado pelo autor (2016)

Na Imagem 6, exibida acima, podemos verificar na primeira coluna os ‘indicadores de controle’ ou os indicadores dos quais o gestor entrevistado é responsável. Na parte central da imagem estão os meses do ano e alguns círculos de diferentes cores. Cada cor tem o seu significado na ferramenta Portal da RAI. Os círculos verdes representam que a medição

daquele indicador no mês está de acordo com a previsibilidade cadastrada pelo gestor. Os círculos amarelos representam que a medição daquele indicador naquele mês está fora da previsibilidade para pior.

Nos casos em que as medições estiverem fora das faixas de previsibilidade, é obrigatória ao gestor a confecção do FCA acerca do indicador.

Já os círculos vermelhos representam que a medição daquele indicador naquele mês e no mês anterior está fora da previsibilidade para pior ou para melhor. Neste caso, além do FCA, é necessário que o gestor realize um plano de ação para que o indicador tenha uma data futura para que esteja dentro das metas traçadas.

Assim podemos interligar a definição de Andrade (2012) acerca de Controle Estratégico, que tem a função de modificar as estratégias da empresa para melhorar a capacidade da organização em atingir seus objetivos, com a utilização do FCA e do 5W2H mencionados acima.

Na Imagem 7 podemos perceber um gráfico que traduz o comportamento do indicador indisponibilidade de sinal de TV DIGITAL da organização.



Imagem 7 – Gráfico do indicador de TEMPO DE INDISPONIBILIDADE DE SERVIÇO

Fonte: *Intranet* da organização e editado pelo autor (2016)

4.2 Indicadores da Organização

Com o objetivo de orientar a entrega dos resultados, conforme as diretrizes estratégicas da companhia em estudo, foram definidos os indicadores para 2016.

A organização estudada utiliza indicadores de acordo com a subdivisão abaixo:

4.2.1 Indicadores Regulatórios

São Indicadores estabelecidos conforme as metas de qualidade a serem cumpridas pelas prestadoras de serviços de TV a Cabo, Distribuição de Sinais Multicanal (MMDS), de Distribuição de Sinais de Televisão e de Áudio por Assinatura Via Satélite (DTH), Especial de Televisão por Assinatura (TVA) e de Serviço de Acesso Condicionado (SeAC), tendo por objetivo possibilitar à Agência Nacional de Telecomunicações – Anatel, a gestão da qualidade desses serviços sob a regência da Lei nº 12.485, de 12 de setembro de 2011, da Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997, da Lei nº 8.977, de 6 de janeiro de 1995, e das regulamentações específicas dos mencionados serviços. (Redação dada pela Resolução nº 581, de 26 de março de 2012).

A ANATEL estabelece metas para 10 indicadores que estão focados em Qualidade do Serviço, Atendimento ao Assinante, Emissão de Contas e Continuidade do Serviço.

4.2.2 Indicadores da Área Comercial

São os indicadores que refletem a análise das novas adesões de clientes ou conexões, bem como as saídas dos clientes da base ou desconexões, analisam também a inadimplência dos clientes e a quantidade de reclamações por motivos comerciais.

4.2.3 Indicadores da Área Técnica

Os indicadores referentes à área técnica são a maior quantidade dos indicadores existentes. Eles refletem entre outras coisas, a quantidade de visitas técnicas que são geradas pelos clientes e realizadas pelos técnicos, a qualidade dos serviços realizados pelos técnicos, a reincidência dos problemas reclamados pelos assinantes, o cumprimento de prazo, a

produtividade, a auditoria nas instalações e manutenções realizadas, o tempo de indisponibilidade de sinal dos serviços prestados, dentre outros.

Os indicadores detalhados e analisados neste trabalho foram:

% DE CARGA DE GERADOR – Este é um indicador da área técnica, de responsabilidade do Coordenador Técnico e referente ao consumo elétrico do gerador de energia, que atua única e exclusivamente quando há falta de energia na central de processamento de sinais da organização.

Por se tratar de um setor essencial à atividade da organização, a central de processamento de sinais recebe alto investimento de infraestrutura de equipamentos sempre que necessário.

A métrica do indicador é a medição do consumo atual comparado com a capacidade do sistema, medido em kVA (*Kilo-Volt-Ampere*).

As medições são realizadas semanal e mensalmente é confeccionado um relatório detalhado que é enviado à engenharia na sede nacional da organização.

A seguir está exibida a Imagem 8 que demonstra o gráfico extraído da ferramenta Portal da RAI e que mostra o indicador e seu desempenho ao longo do ano. Podemos assim traçar um paralelo com o Controle Estratégico citado por Ansoff (1993) onde no gráfico abaixo identificamos o monitoramento e acompanhamento dos resultados do indicador.



Imagem 8 – Portal da RAI com o desempenho do indicador.

Fonte: *Intranet* da organização e editado pelo autor (2016)

Na Imagem 8 podemos perceber as faixas verdes, que correspondem à previsibilidade do gestor ao que ele espera do indicador ao longo do ano. O traço contínuo preto corresponde às medições realizadas e podemos perceber que o indicador entre os meses de janeiro e maio apresentou um comportamento constante, até que nos meses de junho, julho e agosto os valores alcançados foram para um patamar totalmente diferente do que vinha sendo registrado.

Quando analisamos as faixas verdes ou de previsibilidade, podemos comparar com a capacidade intuitiva de líderes, citada por Serra *et al* (2013).

Durante o mês de junho, o gestor realizou um FCA, para entender o que estava ocorrendo com o indicador, conforme podemos verificar na Imagem 9.

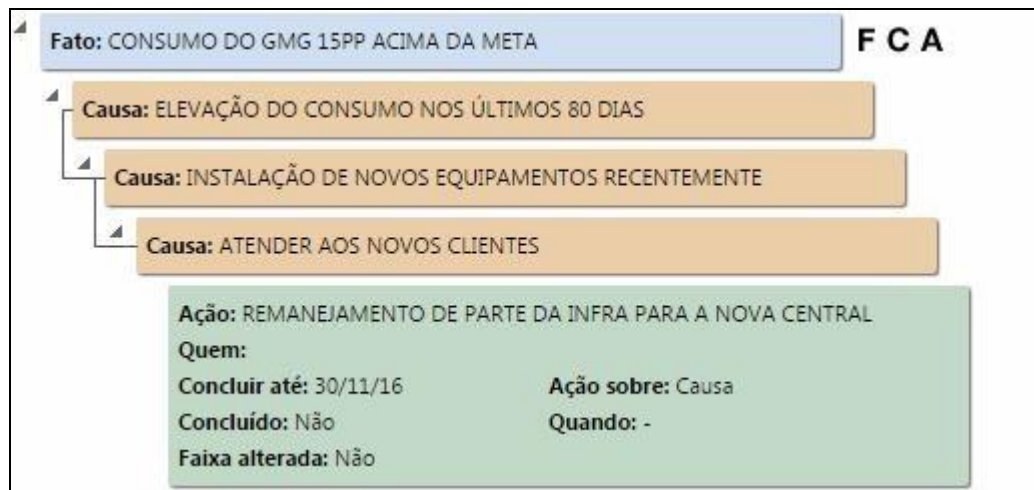


Imagem 9 – Portal da RAI exibindo o FCA realizado.

Fonte: *Intranet* da organização e editado pelo autor (2016)

Após a realização do FCA no mês de junho, o gestor da área técnica realizou um plano de ação (5W2H) devido ao fato do indicador se manter no novo patamar, fora da sua previsibilidade no mês de julho.

O plano de ação foi traçado conforme evidência da Imagem 10.

O Que:	REDUÇÃO DO CONSUMO DE <u>GMG</u> DA CENTRAL 1
Por Que:	DAR CONDIÇÕES DE INSTALAR NOVOS EQUIPAMENTOS
Como/Onde:	REMANEJANDO PARTE DA INFRA NECESSÁRIA A ATENDER OS NOVOS CLIENTES PARA A NOVA CENTRAL
Quem:	<input type="text"/> ▼
De:	01/07/16 <input type="text"/>
Até:	30/11/16 <input type="text"/>
Valor:	<input type="text"/> 0,00 ▲▼
Concluído:	<input type="checkbox"/>

Imagem 10 – Portal da RAI exibindo o plano de ação realizado

Fonte: *Intranet* da organização e editado pelo autor (2016)

Após a realização do FCA e posteriormente do 5W2H, o gestor da área técnica entendeu que o novo patamar de medições de consumo do gerador de energia da central de sinais, seria uma tendência contínua, devido à crescente chegada de equipamentos e alterou sua faixa de previsibilidade já no mês de agosto, conforme podemos conferir no gráfico da Imagem 8.

Já no mês de setembro, após início da execução do plano de ação traçado, já foi possível perceber a queda do consumo do gerador em decorrência da transferência de carga elétrica para a outra central de equipamentos da cidade.

Ainda conforme Ansoff (2013), as ações acima remetem ao processo de controle estratégico, também por, após avaliar os resultados e comparar com as metas do indicador, foi possível traçar ações corretivas através do 5W2H para que seja possível atingir aos objetivos.

TAXA DE RECLAMAÇÃO POR MOTIVOS TÉCNICOS – Este é um indicador pertencente ao *hall* de indicadores da área técnica, que reflete a taxa de contato dos clientes com a central de atendimento técnico diariamente.

Os relatórios permitem extrair detalhes sobre quais os serviços que os clientes apresentam um maior número de reclamações, seus dias e horários onde foi possível verificar os momentos em que ocorrem falhas no sistema, para uma posterior análise do que ocorreu, porque ocorreu e o que pode ser feito para que as falhas não voltem a ocorrer.

Este indicador é considerado um dos principais indicadores da área técnica, visto que ele é reflexo de todos os demais indicadores técnicos e traduz como será o resultado financeiro da área ao final do exercício.

Podemos analisar a situação de um técnico que realiza uma instalação na residência de um novo cliente de forma errada ou com baixa qualidade. Esta ação do técnico poderá resultar numa falha técnica, que levará o cliente a entrar em contato com o suporte técnico o que incrementa uma nota no indicador.

O responsável pelo indicador é o coordenador técnico da operação estudada e este responde ao coordenador técnico regional, que por sua vez apresenta os resultados de suas operações subordinadas ao diretor técnico nacional.

A principal ferramenta de controle utilizada pelo gestor para acompanhar o indicador são o Portal de INFRA e o Portal BI.

Através do Portal de INFRA, como podemos verificar na imagem 4, o gestor possui uma gama de informações valiosíssimas para sua gestão. Desde a quantidade de MANUTENÇÕES TÉCNICAS que estão sendo geradas hora a hora, separadas por área geográfica, por serviço prestado, aliadas às informações disponíveis no Portal BI em formas de relatórios diversos que detalham quais os técnicos que estão realizando as manutenções, quanto tempo estão levando em cada ordem de serviço executada, quantas vezes o cliente reclamou após a realização de determinada manutenção ou instalação de novos serviços, etc.

Ou seja, neste indicador são consideradas somente as chamadas realizadas pelos clientes que geram ação de atendimento ou reclamação, sendo desconsideradas as chamadas de vendas por exemplo.

A análise deste conjunto de informações disponíveis nas ferramentas de controle citadas fornece ao gestor a base necessária para a mudança de previsibilidade de metas, para ações de retomada de crescimento, bem como também para a construção do orçamento no próximo exercício.

Conforme Serra *et al* (2013) sobre a Gestão Estratégica, podemos verificar que tanto o Portal BI quanto o Portal de INFRA, como ferramentas de controle, servem de base vasta e robusta de informações para auxiliar nas tomadas de decisão do gestor da área técnica.

TAXA DE RECLAMAÇÃO POR MOTIVO FINANCEIRO – Este é o indicador que reflete a taxa de contato dos clientes com a central de atendimento por motivos financeiros. Sejam eles:

- Constatar valores presentes em suas faturas,
- Solicitar segunda via de fatura,
- Realizar acordo perante inadimplência,
- Esclarecer dúvidas sobre cobranças de faturas,
- Alterar formas de pagamento ou data de vencimento das faturas,
- Entre outros.

A responsabilidade deste indicador é do coordenador de Gestão de Contratos e a ferramenta de controle utilizada para o acompanhamento do gestor é o Portal BI através da aba relatórios. Conforme podemos perceber na Imagem abaixo.

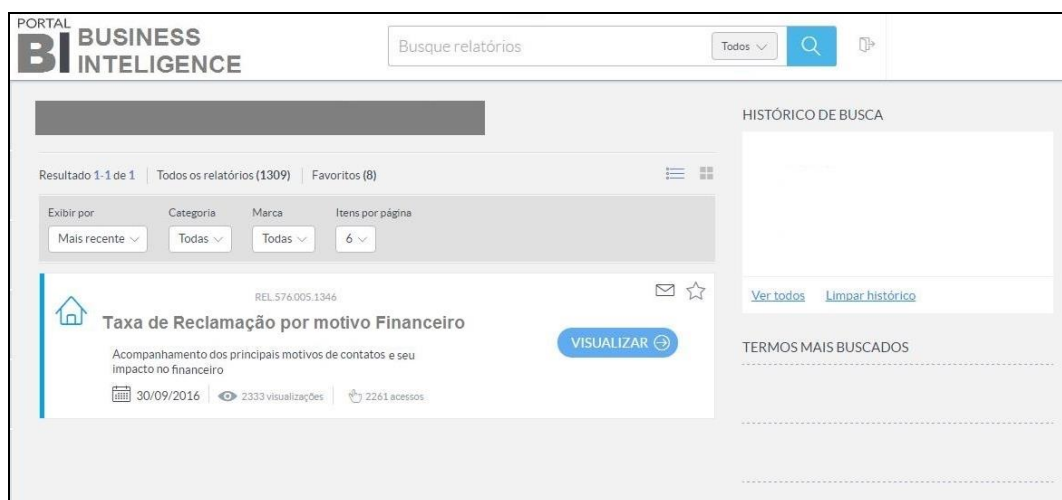


Imagem 11 – Portal BI exibindo a pesquisa pelo relatório de TAXA DE RECLAMAÇÃO POR MOTIVO FINANCEIRO.

Fonte: *Intranet* da organização e editado pelo autor (2016)

O relatório permite extrair detalhes sobre quais os serviços que os clientes apresentam um maior número de reclamações, seus dias e horários onde se pode verificar os momentos em que ocorrem falhas no sistema, para uma posterior análise do que ocorreu, porque ocorreu e o que pode ser feito para que as falhas não voltem a ocorrer.

Os atendentes das centrais de *call center* recebem as ligações dos clientes e registram tudo no sistema de assinantes.

O gestor considera o Portal BI uma ferramenta fundamental, pois, nela é possível o acompanhamento diário do indicador e o relatório é atualizado diariamente.

Este indicador contribui para o alcance dos resultados organizacionais, pois levando em consideração o valor médio de uma ligação efetuada para a central de atendimento com um custo X que varia mensalmente, quanto mais ligações forem efetuadas, maior será o custo com a central de atendimento ao cliente.

% DE LUCRATIVIDADE –

Para entender o Indicador de % DE LUCRATIVIDADE é necessário defini-lo. O indicador é a relação entre o EBITDA e a receita líquida de todos os serviços da organização. Sendo a receita líquida a subtração da receita bruta (ou faturamento total da empresa) pelas Deduções e impostos.

Já o EBITDA é o indicador que reflete o lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização.

O responsável pelo acompanhamento deste indicador é o Gerente Geral da operação estudada. Hierarquicamente este gestor está imediatamente acima dos gestores anteriormente entrevistados e possui total controle das ações realizadas e das decisões tomadas pela organização.

Conforme Andrews (1971), as organizações bem-sucedidas têm em seu nível mais elevado hierárquicamente, diretores que são verdadeiros arquitetos da estratégia.

Para o gestor geral da operação situada na cidade de João Pessoa o EBITDA é muito importante, pois dá a possibilidade de não analisarem apenas o resultado final da operação, mas sim o processo de forma geral. Possibilitando analisar o desempenho devido à capacidade de medir a produtividade e a eficiência da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme descrito na revisão da literatura atualmente a estratégia é uma das principais questões trabalhadas pelos atuais executivos das organizações e baseada na estratégia é que todas as decisões devem ser tomadas.

O primeiro objetivo da pesquisa foi descrever o uso das Ferramentas de Controle como apoio à Gestão Estratégica e o segundo objetivo da pesquisa foi detalhar os indicadores das ferramentas de gestão. Estes dois objetivos foram alcançados ao descrever o que são e como funcionam o Portal BI (Portal de Business Intelligence), o Portal de Infra e o Portal da RAI (Reunião de Apresentação dos Indicadores).

O terceiro objetivo da pesquisa foi evidenciar como estes indicadores contribuem para o alcance dos resultados organizacionais. Pelo que foi possível verificar, todas as ferramentas de controle detalhadas fornecem uma base de dados confiável para auxiliar os gestores em suas decisões.

Conforme o que foi estudado na bibliografia, pode-se concluir que o planejamento estratégico auxilia o estabelecimento do melhor caminho a ser seguido pela organização na busca de seus objetivos. As metas determinadas pela organização em suas células nacional e regional são estipuladas analisando o histórico, o cenário atual, o mercado externo e a perspectiva de crescimento da base de clientes.

Por meio da gestão estratégica dos indicadores a organização pode identificar suas oportunidades de melhora e reforçar seus pontos fortes.

Tanto os indicadores de infraestrutura, como os indicadores de Gestão de contratos estudados, contribuem para a elevação do % de LUCRATIVIDADE, um dos principais indicadores do gerente da operação.

Cada previsibilidade acertada pelo gestor de infraestrutura, acompanhada nas ferramentas de controle utilizadas por ele, irá consolidar uma maior segurança na hora de planejar os investimentos do próximo ano. Serão investidos assim os valores necessários para compra de equipamentos ou implantação de sistemas, evitando gastos acima ou obtendo prejuízos decorrentes de falhas de infraestrutura.

Assim como cada ação realizada pelo gestor de Gestão de contratos, referente às reclamações de seus clientes por diversos motivos financeiros irá gerar maior satisfação dos clientes da organização.

Com isso, a quantidade de ligações para a central telefônica da companhia tenderá a diminuir, diminuindo assim os gastos, aumentando as margens de lucro, gerando uma possibilidade de melhorias futuras.

O último objetivo específico da pesquisa visava a sugerir oportunidades de melhoria às ferramentas estudadas.

Por meio da análise dos dados coletados na empresa e dos relatos dos gestores, notou-se que os próprios gestores tem o domínio de todas ferramentas, seus indicadores e os detalhes dos processos.

Em apenas um dos indicadores, verificou-se uma oportunidade de melhoria no que diz respeito à TAXA DE RECLAMAÇÕES POR MOTIVO FINANCEIRO. A possibilidade de um maior detalhamento dos submotivos pela central de atendimento (*call center*) ajudaria na correção de possíveis desvios e na identificação de forma mais rápida de problemas.

Alguns exemplos de submotivos que caracterizam a causa pela qual os clientes estão ligando, citados pela coordenação de Gestão de contratos seriam:

- Contestação de valores da fatura;
- Solicitação de segunda via de fatura;
- Realizar acordo de valores em aberto por inadimplência;
- Esclarecer cobranças;
- Alterar o vencimento da fatura

Essa informação hoje só é coletada pelo setor de Gestão de Contratos quando é solicitado diretamente à coordenação da central de atendimento.

5.1 Conclusões

Da forma com que o trabalho foi direcionado, a intenção da pesquisa foi analisar a efetividade da gestão estratégica a partir do uso de ferramentas de controle em uma empresa do setor de tecnologia.

Para tanto, foi possível encontrar a organização, o planejamento, o controle e a liderança nos relatos de todos os gestores entrevistados.

Verificamos a visão da empresa, ou a forma como a organização espera estar no futuro, muito importante para direcionar onde a organização deseja chegar. Assim como a definição clara dos valores que define a organização e orienta a todos que a compõe.

Um discurso que está bem alinhado e foi comum aos gestores entrevistados é que atingir as metas propostas é fundamental para o sucesso do negócio.

Foi possível concluir que, com base na teoria estudada, que os indicadores analisados, com base nas ferramentas de controle são não somente efetivos, mas suficientes para uma sólida base de dados, necessária para uma assertiva tomada de decisão, que possa guiar os gestores e a organização à busca pelo alcance dos objetivos traçados.

5.2 Limitações da Pesquisa

Algumas limitações apresentaram-se durante a pesquisa, que foram quanto ao sigilo das informações coletadas, bem como de determinados dados que se obteve acesso e portanto não autorizado sua divulgação.

As imagens utilizadas neste trabalho foram coletadas na *Intranet* da Organização, porém editadas para não quebrar o sigilo das informações.

Os gestores entrevistados não divulgaram certas informações relevantes por julgarem comprometer suas estratégias operacionais, como por exemplo as metas reais de cada indicador.

A pesquisa limitou-se ao estudo de caso em campo nas operações localizadas nos municípios de João Pessoa-PB e Recife-PE.

5.3 Sugestões para Trabalhos Futuros

A principal sugestão é que o estudo possa ser replicado em outras operações da companhia situadas dos dois estados, bem como se expandir para um nível nacional, levando em consideração outras empresas do grupo.

Empresas estas com outros serviços, enfoque e públicos onde os ganhos podem ser ainda maiores.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico**. São Paulo, Atlas, 2012.

ANSOFF, I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo, Atlas, 1993.

ANDREWS, Kenneth R. **The concept of corporate strategy**. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1971.

BATISTA JÚNIOR, Onofre Alves. **Princípio constitucional da eficiência administrativa**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2004.

CERTO, S. S.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação de estratégia**. São Paulo, Makron Books, 2005.

CHANDLER JUNIOR, A.D. **Strategy and Structure**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHRISTENSEN, C. R.; ALBERT, G.; SMITH, B. **Policy formulation and administration: a casebook of top-management problems in business**. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1968.

CONCEITOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA. Disponível em : <
http://www.academia.edu/2917896/Tabela_1_Evolução_histórica_dos_conceitos_de_estratégia_e_gestão_estratégica> Acesso em Maio 2016.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A eficiência empresarial**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

HACKER, Marla E., BROTHERTON, Paul A. **Designing and installing effective performance measurement systems**, IIE Solutions, Vol. 30, Nº 8, pp18-23, Aug. 1998.

JURAN, M.J. **Controle de Qualidade**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da Pesquisa: Um Guia Prático**. Via Litterarum, 2010.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo. Atlas, 1993.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo, Saraiva, 2003.

MÁRQUEZ, A. C. et al. **The Maintenance Management Framework**: a Practical View to Maintenance Management. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, v. 15, n. 2, p. 167-178, 2009.

O BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE CONTROLE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO. Disponível em : <<http://www.posgrad.mecanica.ufu.br/posmec/15/pdf/posmec053.pdf>> Acesso em Maio 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa do Trabalho Acadêmico, 2. ed. Universidade FEEVALE, 2013.

PUGH, Derek Salman. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SERRA, Fernando Ribeiro *et al.* **Gestão estratégica**: conceitos e casos. Atlas, São Paulo, 2013.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.

SOUZA, Agamênom Rocha; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Introdução à Administração**: uma iniciação ao mundo das organizações. Rio de Janeiro: Pontal, 2002.

TAKASHINA, N.T. & FLORES, M.C.X. **Indicadores da qualidade e do desempenho**: como estabelecer e medir resultados. Rio de Janeiro, QualityMark, 1996.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**, 3. ed. Atlas, 09/2010.