

Análise da competitividade do setor de serviços a partir do desempenho de diferentes fatores

Isabela Barchet (UFSM) isabelabarchet@hotmail.com
Lissandro Dorneles Dalla Nora (UFSM) dallanora.lissandro@gmail.com
Bruna Mignon (UFSM) brunamignon@hotmail.com
Julio Cezar Siluk (UFSM) jsiluk@gmail.com

Resumo:

Buscar-se-á ponderar o desempenho competitivo de empresas prestadoras de serviços do ramo de telecomunicações da região central do Rio Grande do Sul, por meio de direcionadores de competitividade. Para a realização do estudo utilizou-se uma amostra composta por cinco empresas pertencentes ao setor de serviços/telecomunicações, sendo a mesma determinada pelos critérios de acessibilidade e custo de execução da pesquisa. Então para diagnosticar o desempenho de alguns dos fatores intrínsecos presente nas empresas de serviços/telecomunicações abordadas por este estudo os gestores de cada empresa foram questionados quanto a cinco direcionadores: marketing, financeiro, tecnologia, produção e recursos humanos. A investigação destes direcionadores possibilitou a análise do desempenho e da competitividade de cada empresa, bem como a análise agregada do setor.

Palavras chave: Desempenho, Diagnóstico empresarial, Competitividade, Setor serviços

Analysis of competitiveness of the services sector from the performance of different factors

Abstract

Search will consider the competitive performance of companies providing telecommunications services in the industry of the central region of Rio Grande do Sul, by drivers of competitiveness. For the study used a sample of five companies in the sector of services / telecommunications, as determined by the same criteria of accessibility and cost of implementing the research. So to diagnose the performance of some intrinsic factors present in the companies services / telecommunications addressed by this study, the managers of each company were asked about the five drivers: marketing, finance, technology, production and human resources. The investigation of these drivers made it possible to analyze the performance and competitiveness of each company, as well as the overall analysis of the sector.

Key-words: Performance, Diagnostics business, Competitiveness, Service sector

1. Introdução

Vivemos em uma economia de serviços, onde esses respondem por mais da metade dos empregos e do PIB, de maneira geral o setor é o de maior crescimento nas economias pós-industriais. Todas as empresas, de alguma maneira, prestam serviços, pois sempre existem os momentos em que a organização atende, informa e tem contato com o cliente. Desta forma, os mesmos podem ser vistos, como atividades econômicas, fundamentalmente intangíveis, que não resulta na propriedade de algo, podendo ou não estar ligado a um produto físico.

Para Gosling, Souza e Araújo (2006), alguns dos fatores que influenciaram o crescimento do setor de serviços é a dificuldade cada vez maior que um produto tem de se diferenciar do outro, a concorrência mais acirrada e os clientes mais exigentes. Visto que diante dessas dificuldades, as empresas apostaram em um conjunto de serviços, que apesar de não serem tangíveis, fazem diferença na decisão de compra do consumidor. O aumento significativo deste setor também é resultado da maior demanda dos consumidores e das novas tecnologias, que tornaram os serviços mais acessíveis.

No entanto, o setor de serviços, por sua participação na economia nacional, precisa de ferramentas de gestão que proporcionem à gestão uma maior assertividade nas ações frente à concorrência, desenvolvendo suas competências, proporcionando ganhos de competitividade. Para isto cada vez mais se torna necessário à construção de mecanismos de apoio a este mercado, de tal maneira que, possibilite os dados necessários e a análise da organização, internamente e frente ao mercado. Assim, embora com um grande mercado dinâmico para atuar, empresas do setor de serviços devem estar preparadas tanto para atender consumidores cada vez mais críticos como também competir e consolidar seu espaço dentro deste setor. Estando então atendo a este cenário e as diferentes forças que o rege, o presente artigo tem como objetivo ponderar o desempenho competitivo de empresas prestadoras de serviços do ramo de telecomunicações da Região Central do Rio grande do Sul, por meio de direcionadores de competitividade. Com a ponderação e análise desses direcionadores é possível conhecer os fatores favoráveis, desfavoráveis e as limitações de cada uma das empresas envolvidas no estudo promovendo uma orientação para torná-las mais competitivas.

2. A competitividade e a estratégia competitiva em serviços

Mintzberg (2006) coloca a estratégia competitiva como a arte de criar ou explorar vantagens que são as mais convincentes, duráveis e mais difíceis de serem duplicadas. Considerando-se assim, que no método de criação de vantagens competitivas se ordene o alinhamento da estratégia competitiva e a competência essencial. À escolha de uma estratégia identifica-se a uma competência na qual a empresa precisa demonstrar ter excelência superior em relação a seus concorrentes, de forma que, quando os recursos de uma organização são convertidos em capacidade, formam uma serie de competências essenciais únicas que será aquela superior às da concorrência.

Hunger (2002) descreve que a utilização destes fatores na formulação da estratégia competitiva, cria para a organização uma posição defensável em seu setor de atuação permitindo a mesma superar o desempenho de seus concorrentes, tendo desta forma uma vantagem competitiva.

O conceito para competitividade está dentro do foco multidisciplinar, existindo linhas de pensamento que descrevem a competitividade através de fatores intrínsecos à organização, estando sujeito à influência direta de seus fatores de produção. Seguindo esta linha de pensamento observa-se que quanto à produção de um serviço, o processo só é disparado quando há a solicitação do usuário, caracterizam os serviços assim por uma variabilidade de técnicas de produção, variando conforme o prestador de serviço e o cliente, permitindo um atendimento diferenciado e personalizado. A produção e o consumo são simultâneos, sendo assim, os serviços não podem ser estocados, são prestados num tempo e local precisos, e são intangíveis, de difícil mensuração.

Segundo Meirelles (2006), o cliente interfere na produção do serviço com sua participação, resultando assim em um uso intensivo dos recursos humanos. Visto que os recursos humanos representam o fator produtivo predominante no processo de prestação de serviço, principalmente pelo fato de serviço ser uma atividade interativa e, depende assim essencialmente de recursos humanos para realizar a interface com os consumidores/usuários.

Em relação ao marketing de serviços, este se baseia, devido a forte ligação entre o consumidor e o serviço, na identificação das necessidades e desejos dos clientes. Procura tornar mais tangível o serviço, sendo assim, tornar mais facilmente perceptível o valor ali presente, evidenciando aquilo que o serviço promete. Assim, como salientado por Winström (1996), no processo organizacional para o desenvolvimento de suas atividades, a empresa pode utilizar do cliente na construção do planejamento das atividades do serviço a ser oferecido, permitindo que este apresente suas ideias e sugestões para a definição da forma como as atividades serão desenvolvidas no processo. Para Ulwinck (2002), os resultados esperados dos serviços apresentados pelos clientes servem de oportunidade para o desenvolvimento de novos serviços, no entanto, para isso a empresa deve ser capaz de buscar dentre seus clientes aqueles que tenham a capacidade de contribuir no processo de inovação, identificando principalmente o tipo de suporte que solicitam e pela qualidade dos seus questionamentos. Ainda, a organização pode atuar junto a seus clientes, solicitando que definam qual é a expectativa sobre o serviço a ser prestado.

Para Gosling, Souza e Araújo (2006), no setor de serviços, a manipulação de variáveis mercadológicas buscando a satisfação do cliente pode ser realizada através do *mix* de marketing de serviços, conhecido como 7Ps. Composto além dos 4Ps tradicionais (Produto/Serviço, Preço, Praça e Promoção), por mais três, que são: processo, evidência física e pessoas. Desta forma as relações entre o *mix* de marketing de serviços com a satisfação, contribuem para que as empresas de serviços consigam desenvolver e oferecer serviços que atenda as expectativas dos consumidores.

Ao tratarmos de tecnologia e capacidade tecnológica de uma empresa de serviço, Figueiredo (2003) descreve através de sua avaliação pelo menos quatro fatores: Sistemas técnico/físicos; Capital humano; sistema organizacional e produtos e serviços.

Os sistemas técnico-físicos traduzem-se na maquinaria e equipamentos, a plantade atividades da empresa, sua estrutura de tecnologia de informação e softwares em geral. O capital humano esta identificado com o conhecimento tácito, as habilidades de seus componentes, suas experiências, conhecimento construído ao longo do tempo, incluindo toda a qualificação formal. Quando colocado o sistema organizacional, descreve-se o conjunto de procedimentos, instruções catalogadas e registradas nos processo de implementação de técnicas de gestão, nos fluxos de produção dos serviços e produtos, na descrição de como realizar certas atividades dentro da organização. Produtos e serviços entre os quatro fatores é o que apresenta maior visibilidade da capacidade tecnológica da organização, é o reflexo dos três fatores anteriores aplicados de forma prática a produção, existindo assim uma ligação inseparável entre estes fatores. Em suma, de acordo com Saenz e Garcia Capone (2002), a tecnologia aplicada a empresas do setor de serviços pode ser definida de duas maneiras: como uma atividade onde ocorre a aplicação dos conhecimentos existentes ou um conjunto de conhecimentos científicos ou empíricos, de habilidades, experiências e organização necessárias para a produção, distribuição, comercialização e utilização de bens e serviços.

3. Metodologia

A presente seção tem como intuito principal caracterizar a forma de coleta dos dados, e o tratamento e análise das informações qualitativas.

3.1. A coleta de dados

Para a realização do estudo tomou-se por base os dados primários coletados em entrevistas individualizadas por meio de questionário, com o qual posteriormente realizou-se uma análise descritiva das empresas prestadoras de serviços do ramo de telecomunicações da Região Central do Rio Grande do Sul com o objetivo de identificar e caracterizar a

competitividade e o desempenho das mesmas. Para a melhor definição do campo de estudo, adotou-se a cidade de Santa Maria localizada na Região Central do estado do Rio Grande do Sul para o desenvolvimento da pesquisa de campo que resultou em um estudo de multicase a ser contemplado por este artigo, ao considerar que para Callado *et al.* (2007), a definição do universo de pesquisa delimita o campo de pesquisa com base na acessibilidade de dados, os objetivos e os custos de execução da pesquisa. Desta forma a amostra investigada nesta pesquisa foi composta por cinco empresas pertencentes ao setor de serviços/telecomunicações, sendo a mesma determinada pelos critérios de acessibilidade e custo de execução da pesquisa.

Realizou-se então nestas empresas o diagnóstico do desempenho de alguns fatores intrínsecos das mesmas. Por diagnóstico de acordo com Siluk (2007) entende-se a identificação da situação atual da empresa, ao que se refere ao desempenho recente à postura estratégica adotada pela empresa. Para exemplificar, Vieira et al (2009) salienta que o diagnóstico apresenta-se como instrumento a ser aplicado para o mapeamento da situação atual da empresa sob a ótica dos envolvidos nos processos, sendo estes os proprietários, funcionários, clientes internos e externo, sendo esta a etapa essencial à elaboração do planejamento de ações e implementação de melhorias. Então para diagnosticar o desempenho de alguns dos fatores intrínsecos presente nas empresas de serviços/telecomunicações abordadas por este estudo os gestores de cada empresa foram questionados quanto a cinco direcionadores: marketing, financeiro, tecnologia, produção e recursos humanos. O questionário e as entrevistas foram realizados pessoalmente com os gestores, destaca-se que as perguntas do questionário eram em sua maioria fechadas com o objetivo de melhor quantificar as respostas. As entrevistas duraram em média uma hora e quarenta minutos e foram realizadas no período março a maio de 2010.

A pesquisa caracteriza-se como exploratória descritiva, assumindo como procedimento técnico para o levantamento das informações o estudo de caso, e para compor a base teórica do artigo a revisão bibliográfica. Com relação ao instrumento utilizado para a coleta de dados, o questionário padrão desenvolvido pelo Núcleo de Inovação e Competitividade (NIC) do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) consiste em um conjunto de questões semi-estruturadas, sistemática e sequencialmente dispostas em cinco áreas que constituem o tema da pesquisa com o objetivo de suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre assuntos que os mesmos saibam opinar ou informar e que servirão de subsídio para a identificação dos fatores que influenciam o desempenho e a eficiência do sistema. Gil (2010) corrobora ao indicar que a sua elaboração consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos.

3.2. O tratamento dos dados

O método adotado para a análise e tratamento dos dados baseia-se em estudos anteriores de Silva e Batalha (1999) e Laurenzani e Silva (2004), e consiste em estabelecer direcionadores de competitividade para o diagnóstico do desempenho de agroindústrias. No presente estudo, o método é aplicado ao setor de prestação de serviços, sendo mais específico ao ramo de telecomunicações, de tal forma que os direcionadores passam a ser representados por aspectos relacionados à tecnologia, recursos humanos, marketing, financeiro e produção. Para cada direcionador de competitividade, foram identificados subfatores possíveis de serem mensurados por meio de informações qualitativas e quantitativas e de acordo com as especificidades do segmento de beneficiamento de arroz.

As informações, nesse método, são coletadas em fontes secundárias e a partir de entrevistas com os gestores das agroindústrias. Os dados de fontes secundárias consistem em

informações estatísticas, levantamento bibliográfico e estudos realizados previamente acerca do setor arrozeiro. A partir destas informações é possível a elaboração de um diagnóstico preliminar do setor serviço/telecomunicações, uma breve caracterização do cenário vivenciado pelas empresas deste ramo presentes na Região Central do Rio Grande do Sul, além do direcionamento para etapas subsequentes.

Para avaliação qualitativa da intensidade do impacto dos subfatores e sua contribuição para o efeito agregado dos direcionadores, estabeleceu-se uma escala ordinal, variando de “muito favorável”, quando há significativa contribuição positiva do subfator, a “muito desfavorável”, no caso da existência de entraves ou mesmo impedimentos, ao alcance ou sustentação da competitividade. Como valores intermediários, foram estabelecidas as categorias “favorável”, “neutro” e “desfavorável”. A escala é, então, transformada em valores que variam progressivamente, em intervalos unitários, de - 3 para uma avaliação “muito desfavorável” a + 3 para “muito favorável”. Desse modo, os resultados da avaliação podem ser visualizados em representação gráfica, bem como ser combinados quantitativamente, para comparações agregadas. A combinação quantitativa dos subfatores, o que gera uma avaliação para cada direcionador de competitividade, envolve ainda uma etapa de atribuição de pesos relativos. A motivação para esse procedimento de ponderação é o reconhecimento da existência de graus diferenciados de importância para os diversos subfatores, em termos de sua contribuição para o efeito agregado. Assim, a avaliação final dos direcionadores é obtida por meio da fórmula:

$$X = \sum_{i=1}^n Z_i W_i Y_i \quad (1)$$

em que:

X = avaliação final do direcionador;

Z_i = avaliação atribuída ao subfator i ;

W_i = peso atribuído ao subfator i ;

Y_i = peso atribuído ao direcionador i ; e

n = número de subfatores contidos no direcionador.

Por fim, o resultado da avaliação de cada direcionador e conseqüentemente do desempenho de cada empresa do setor de serviços/telecomunicação da Região Central do Rio Grande do Sul passa a ser quantificado além de possibilitar a representação gráfica do mesmo.

4. Resultados e discussão

Os resultados obtidos a partir da pesquisa de campo e de sua posterior análise são descritos a seguir por meio da discussão dos direcionadores de competitividade abordados por este trabalho, os quais são: tecnologia, recursos humanos, marketing, financeiro e produção. A investigação destes direcionadores possibilitou a análise do desempenho e da competitividade de cada empresa, bem como a análise agregada do setor.

4. 1. Desempenho e competitividade das empresas de serviço/telecomunicação

Na Tabela 1, estão listados os subfatores e seus respectivos pesos que foram atribuídos e examinados na análise do desempenho competitivo das cinco empresas investigadas por este estudo. De acordo com o desempenho dos subfatores observados nas empresas foi possível a

construção da Tabela 2, que representa a avaliação final do desempenho competitivo de cada empresa do setor de serviços/telecomunicação abordada por este estudo.

Para a contemplação do direcionador recursos humanos realizou-se questionamentos buscando investigar o desempenho e a competitividade das empresas. O desempenho das empresas prestadoras de serviços/telecomunicação foi mensurado por meio dos subfatores matriz de competência, rotatividade, treinamento e absenteísmo. A partir da análise, constatou-se que todas as empresas investigadas possuem uma matriz de competência para subjetivamente apoiar as decisões relacionadas à contratação e desenvolvimento de pessoal, e segundo a afirmação dos gerentes que responderam ao questionário esta matriz é usada efetivamente para a contratação e desenvolvimento de pessoal, caracterizando um desempenho favorável neste subfator para as empresas do setor de serviços/telecomunicações da região Central do Rio Grande do Sul.

Outros dois pontos positivos identificados no direcionador recursos humanos são o controle e acompanhamento da frequência de faltas dos funcionários, bem como a oferta de treinamento para os mesmos. Deste modo, ao explorar a apreciação do subfator treinamento para a caracterização do desempenho das empresas investigadas, observa-se que todas as cinco empresas proporcionam algum tipo de treinamento aos seus funcionários, sendo que para as mesmas, o treinamento oferecido atende suas necessidades por mais que não seja suficiente na opinião da maioria deste grupo de gestores. Para os funcionários que procuram outros treinamentos além dos proporcionados pelas empresas, as mesmas oferecem incentivos como horários flexíveis e uma das empresas investigadas oferece como incentivo, além do citado, um auxílio financeiro.

O monitoramento da rotatividade e do absenteísmo também é uma prática encontrada nas empresas prestadoras de serviços do ramo de telecomunicações da região Central do Rio Grande do Sul. Ao analisar estes dois subfatores, observa-se que todas as empresas participantes do estudo monitoram o nível de rotatividade de seus funcionários, bem como o nível de absenteísmo. A partir do monitoramento e controle destes subfatores, verifica-se que em 60% das empresas investigadas o nível de ambos os subfatores não é representativo.

No geral, a partir da análise do direcionador recursos humanos como um fator intrínseco do desempenho das empresas do setor de serviços/telecomunicações participantes deste estudo observou-se que existe uma atenção especial de todas as empresas com este direcionador, pois em todos os subfatores pontuados verificou-se um desempenho muito favorável e, ao comparar os dados deste setor com outros em que o mesmo método foi aplicado e que também utilizam o capital humano como principal recurso, às empresas investigadas por este estudo apresentaram um desempenho superior aos demais setores analisados.

Para Prochenik et al. (2006) o setor de serviços/telecomunicações passou por um processo de reestruturação pelo qual era esperado tanto por ser uma característica dos processos de privatização ocorridos, como também por causa das rápidas mudanças tecnológicas que influenciam o setor e pela relevância das alterações na conjuntura econômica brasileira nos últimos anos. Isso ocasionou impactos sobre o nível de emprego e os salários dos trabalhadores deste setor. Essas mudanças modificaram os níveis de rotatividade deste setor e, segundo Mattos e Coutinho (2005) para manter um alto nível de emprego no setor foi necessário um esforço de investimento na expansão da rede de prestação de serviços das empresas.

Direcionadores e Subfatores	Peso direcionador	Avaliação subfator (Z)					Peso subfator
	(Y)	Emp. A	Emp. B	Emp. C	Emp. D	Emp. E	(W)
TECNOLOGIA							
Influência tecnologia		1	3	3	2	3	0,15
Investimento modernização	0,25	2	2	2	1	2	0,15
Capacidade tecnológica		1	1	1	2	3	0,25
Substituição equipamentos		1	1	1	1	1	0,25
Plano de atualização		1	1	1	1	1	0,20
TOTAL							1
RECURSOS HUMANOS							
Matriz de competência		1	1	1	1	1	0,15
Rotatividade	0,2	1	1	1	1	1	0,30
Treinamento		1	1	1	1	1	0,25
Absenteísmo		1	1	1	1	1	0,30
TOTAL							1
MARKETING							
Investimento em propaganda		1	0	0	1	0	0,15
Carteira segmentada	0,15	0	0	0	1	0	0,20
Planejamento de marketing		1	0	0	1	1	0,10
Nível reclamações clientes		1	1	1	1	1	0,30
Retorno propaganda		0	0	0	1	1	0,25
TOTAL							1
FINANCEIRO							
Prazo médio de recebimento		0	1	1	1	1	0,40
Dependência bancária	0,2	1	0	0	1	0	0,35
Abrangência planejamento orçamentário		2	1	1	2	2	0,25
TOTAL							1
PRODUÇÃO							
Ociosidade		-1	0	0	0	2	0,15
Fornecedor matéria-prima	0,2	2	0	0	0	2	0,25
Periodicidade compras		1	0	0	1	1	0,20
Parcerias e contratos		1	-1	-1	1	1	0,25
Prazo de entrega		1	2	2	1	1	0,20
TOTAL							1
TOTAL GERAL	1						

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 1 –Peso e ponderação dos direcionadores e subfatores

Como observado, o direcionador recursos humanos apresentou desempenho favorável ao ser comparado no conjunto de direcionadores investigados, além deste o direcionador tecnologia também se encontra na mesma situação. Na área de tecnologia procurou-se observar fatores relacionados à influência da tecnologia para o desempenho da agroindústria, bem como o investimento em modernização tecnológica do processo produtivo presente na mesma. Além destes, inicialmente os gestores foram questionados quanto à capacidade tecnológica de seus equipamentos, constatando-se com isso que em 60% das empresas, segundo seus gestores, os equipamentos apresentam um nível médio de capacidade tecnológica, e no restante das empresas investigadas a capacidade tecnológica de seus equipamentos é alta. Em relação ao subfator necessidade de substituição dos equipamentos

utilizados pelas empresas, identificou-se o desempenho favorável de todas ao identificarem esta necessidade e segundo os gestores já estarem em processo de substituição.

De um modo geral, três principais pontos críticos foram identificados pelo estudo em relação ao conjunto de direcionadores analisados, sendo que dois destes direcionadores críticos carecem de uma atenção especial ao considerar sua relevância, apesar de apresentarem um desempenho neutro, são eles: financeiro e produção.

No subfator do direcionador Produção que busca investigar se existe algum tipo de contrato ou acordo formal com os fornecedores de matéria-prima todas as empresas investigadas informaram não possuir nenhum tipo de contrato ou acordo prévio, segundo os respondentes existem afinidades por relacionar-se há anos, em decorrência disso constata-se que as empresas possuem um grupo específico de fornecedores ou um único fornecedor para o abastecimento da matéria-prima para a produção.

Direcionadores e Subfatores	Avaliação subfator (Z)				
	Emp. A	Emp. B	Emp. C	Emp. D	Emp. E
TECNOLOGIA					
Influência tecnologia	0,038	0,113	0,113	0,075	0,113
Investimento modernização	0,075	0,075	0,075	0,038	0,075
Capacidade tecnológica	0,063	0,063	0,063	0,125	0,188
Substituição equipamentos	0,063	0,063	0,063	0,063	0,063
Plano de atualização	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050
TOTAL	0,288	0,363	0,363	0,350	0,488
RECURSOS HUMANOS					
Matriz de competência	0,030	0,030	0,030	0,030	0,030
Rotatividade	0,060	0,060	0,060	0,060	0,060
Treinamento	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050
Absenteísmo	0,060	0,060	0,060	0,060	0,060
TOTAL	0,200	0,200	0,200	0,200	0,200
MARKETING					
Investimento em propaganda	0,0225	0,0000	0,0000	0,0225	0,0000
Carteira segmentada	0,0000	0,0000	0,0000	0,0300	0,0000
Planejamento de marketing	0,0150	0,0000	0,0000	0,0150	0,0150
Nível reclamações clientes	0,0450	0,0450	0,0450	0,0450	0,0450
Retorno propaganda	0,0000	0,0000	0,0000	0,0375	0,0375
TOTAL	0,0825	0,0450	0,0450	0,1500	0,0975
FINANCEIRO					
Prazo médio de recebimento	0,0000	0,0800	0,0800	0,0800	0,0800
Dependência bancária	0,0700	0,0000	0,0000	0,0700	0,0000
Abrangência planejamento orçamentário	0,1000	0,0500	0,0500	0,1000	0,1000
TOTAL	0,1700	0,1300	0,1300	0,2500	0,1800
PRODUÇÃO					
Ociosidade	-0,030	0,000	0,000	0,000	0,060
Fornecedor matéria-prima	0,100	0,000	0,000	0,000	0,100
Periodicidade compras	0,040	0,000	0,000	0,040	0,040
Parcerias e contratos	0,050	-0,050	-0,050	0,050	0,050
Prazo de entrega	0,040	0,080	0,080	0,040	0,040
TOTAL	0,200	0,030	0,030	0,130	0,290

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2 – Análise dos direcionadores de desempenho das empresas

Identificou-se também, que o processo de compra do insumo é realizado por pedidos periódicos em 80% das empresas investigadas. Em relação ao subfator ociosidade, todas as empresas a possuem em certa quantidade, porém, com períodos de forte demanda.

O direcionador financeiro no setor de serviços/telecomunicação apesar de apresentar um desempenho neutro se destaca ao ser comparado com os demais setores já analisados. A atenção especial dada a este direcionador pelas empresas é na maioria das vezes ocasionada pela direta ligação que as empresas investigadas possuem com as empresas para as quais prestam os serviços, seja por exigência destas ou por benchmarking, isso faz com que as empresas investigadas tenham um planejamento financeiro e orçamentário ativo, além do controle de estoque, custo-serviço e contas à pagar e receber.

Em relação ao direcionador marketing, este apresentou no conjunto analisado desempenho desfavorável destacando como ponto crítico identificado neste direcionador a análise dos subfatores carteira de clientes segmentada e investimento em propaganda. No quesito carteira de clientes segmentada as empresas apresentaram desempenho pouco favorável por não possuírem uma carteira de clientes segmentada, pois a maioria delas prestam serviços para empresas já consolidadas no ramo de telecomunicação e são empresas terceiradas destas empresas de renome. Em função disso, o direcionador marketing é utilizado apenas para cumprir sua função básica dentro da empresa, ou seja, investem pouco e por necessidade, pois não medem e pouco visualiza se o retorno é ou não satisfatório.

Em relação ao subfator nível de reclamação dos clientes, todas as empresas declararam que medem o nível de reclamações dos clientes principalmente, através de serviços de atendimento ao consumidor como telefones e e-mail, e todas declararam que as reclamações dos clientes servem de base para ações e ajustes futuros.

5. Conclusões

As conclusões alcançadas referentes à pesquisa realizada permitem afirmar que os direcionadores relacionados a recursos humanos e a tecnologia apresentaram uma maior contemplação por parte das empresas investigadas na Região Central do Rio Grande do Sul favorecendo assim, um melhor desempenho das mesmas frente ao seu setor de atuação. Os fatores financeiro e produção apesar de ganharem relativa importância dentro da empresa, apresentaram um desempenho neutro. O direcionador financeiro é sempre um ponto crítico observado nos estudos já realizados, no entanto as empresas participantes do presente estudo apresentaram pontos positivos como o uso do planejamento financeiro e orçamentário.

Além disso, as empresas do setor de serviços do ramo de telecomunicações apresentam o uso das ferramentas de marketing restritas, pois as empresas investigadas “escondem-se” atrás do marketing das empresas com renome no mercado e para as quais prestam serviços. Esta decisão proporcionou um desempenho desfavorável para o direcionador marketing, além de limitar a visibilidade da empresa por outras partes interessadas.

Referências

- BROWN, S.W.; GUSTAFSSON, A.; WITELL, L.** “Beyond products”, Wall Street Journal, June, p. 22, 2009.
- CALLADO, A. L. C.** et al. *A utilização de indicadores gerenciais de desempenho industrial no âmbito de agroindústrias.* Revista Sistemas & Gestão, n. 2, vol. 2, p. 32-47, 2007.
- DAVIDSSON, N.; EDVARDSSON, B.; GUSTAFSSON, A.; WITELL, L.** *Degree of service-orientation in the pulp & paper industry.* International Journal of Service Technology and Management, Vol. 1, N. 1, p. 24-41, 2009.
- GIL, A. C.** *Como Elaborar Projetos de Pesquisa.* 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOSLING, B.; SOUZA, B. B. P.; ARAÚJO, G. C. D. *Dimensões da Qualidade de Serviços, Satisfação e Lealdade: um Modelo Teórico*. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 2006. Fortaleza (CE).

HUNGER, J. DAVID; WHEELLEN, THOMAS L. *Gestão estratégica: princípios e práticas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Reichmann& Affonso Editores, 2002

LOURENZANI, A. E. B. S.; SILVA, A. L. da. *Um estudo da competitividade dos diferentes canais de distribuição de hortaliças*. Gest. Prod. [online]. 2004, vol.11, n.3, p. 385-398.

MATTOS, C.; COUTINHO, P. *The Brazilian model of telecommunications reform*. Telecommunications Policy, v. 29, p. 449-466, 2005.

MEIRELLES, D. S. *O conceito de serviços*. Revista de Economia Política, vol. 26, nº 1, p. 119-136, janeiro-março, 2006.

MINTZBERG, HENRY; QUINN, JAMES BRIAN. *O processo da estratégia*. 4a ed. Porto Alegre: Bookmann, 2006.

PROCHNIK, V.; FREITAS, F.; ESTEVES, L. A. *Emprego e salários na evolução recente do setor de serviços de telecomunicações brasileiro*. Instituto de pesquisa econômica aplicada – Ipea, Brasília, 2006.

SILUK, JULIO CEZAR MAIRESSE. *Modelo de gestão organizacional com base em um sistema de avaliação de desempenho*. Tese (Doutorado) - Universidade de Santa Catarina, Santa Catarina, SC, Brasil, 2007. Disponível: <http://www.tede.ufsc.br/teses> .

SILVA, C. A. B.; BATALHA, M. O. *Competitividade em Sistemas Agroindustriais: Metodologia e Estudo de Caso*. In: II Workshop Brasileiro Sobre Gestão de Sistemas Agroalimentares. Ribeirão Preto. Ribeirão Preto: FEARP/USP, 1999.

VIEIRA, A. M.; MELLO, H. S. de.; GERIN, I. S.; LUZ, M. de L. S.; MEGIANI, R. E. *Diagnóstico organizacional como condicionante na elaboração do plano de ação de inovação tecnologia do arranjo produtivo local do vestuário de Maringá - PR*. ENEGEP, Salvador, 2009.