

GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES EM UMA EMPRESA PROVEDORA DE INTERNET

**Pedro Garcia Monteiro, Universidade Federal do Espírito Santo,
pedrogmonteiro@hotmail.com**

**Matheus de Jesus Amorim, Universidade Federal do Espírito Santo,
amorim.matheus43@gmail.com**

Eduardo de Castro Luz, Faculdade Vale do Cricaré, eduardo.luz@ivc.br

Deivid Marques Nunes, Universidade Federal de Goiás, nunesdm@ufg.br

Thiago Padovani Xavier, Universidade Federal do Espírito Santo, thiago.p.xavier@ufes.br

***Resumo:** Este estudo apresenta uma abordagem sobre sistemas de gestão e conceitos relacionados ao Gerenciamento Pelas Diretrizes (GPD) como metodologia que atende às necessidades de uma empresa. Conhecendo melhor as vantagens que o GPD proporciona, a organização poderá obter subsídios para o processo de tomada de decisão. A empresa em análise atua no ramo de provedores de internet no município de Linhares – ES, o estudo permitiu conhecer a organização e identificar internamente o setor que necessitava de intervenção, assim, foi proposto um plano de atividades, baseado no GPD dos conceitos de Vicente Falconi, que foi implementado na empresa pesquisada, bem como houve a descrição da estrutura administrativa para identificação na sua estrutura organizacional, os fatores e as práticas de gestão que a tornem mais competitiva. O plano de GPD proposto visou a implementação de um novo protocolo de atendimento baseado em níveis no setor da empresa denominado Centro de operações de rede ou NOC (acrônimo em inglês de Network Operations Center). Concluiu-se que a empresa estudada, poderá imprimir qualidade, produtividade e rentabilidade em seus processos produtivos a partir da implementação do GPD, uma vez que o protocolo adotado aumentou a eficiência operacional do atendimento desta, reduzindo o tempo de 5 minutos para 3,7 minutos, e feedback de 30 para 10,2 minutos e a porcentagem de atendimentos atendida e solucionada mudou de 85% e 90% para 92% e 96%, respectivamente.*

***Palavras-chave:** Gestão, Planejamento, Metas, Competitividade.*

1. INTRODUÇÃO

As diversas mudanças ocorridas nas últimas décadas no contexto econômico, político e social impactam diretamente o ambiente competitivo das organizações. Mediante a este cenário, as exigências relacionadas ao funcionamento das empresas para alcançar produtividade e rentabilidade, segundo Falconi (2014), têm ameaçado a sobrevivência delas. Além disso, Silva & Fonseca (1996) complementam essa visão afirmando que, devido a globalização e a velocidade em que as transformações tecnológicas ocorrem, houve a necessidade de uma reestruturação das empresas, tanto internamente como externamente.

Neste contexto, novas empresas surgem à medida que muitas desaparecem. Objetivando evitar o encerramento de suas atividades, as organizações adotam estratégias de fortalecimento como fusões e incorporações, enquanto outras procuram modernizar sua estrutura organizacional adotando metodologias e tecnologias mais modernas para se tornarem competitivas. No que tange ao segundo eixo, surgem conceitos para determinar a eficiência das organizações como: qualidade total, *empowerment*, reengenharia, dentre outros (PEIXOTO e BASTOS, 2012).

Dessa maneira, alguns administradores buscam adotar conceitos inovadores, para que a modernização e a inovação sejam contínuas (PEIXOTO e BASTOS, 2012). Além disso, empresas de

estruturas tradicionais tendem a não resistir às mudanças globais, considerando que estas possuem dificuldades em entender as novas perspectivas de mercado e atender suas exigências.

Por outro lado, no que tange a égide da Administração Científica, os processos produtivos passam a ser analisados sob outro foco, entendendo-os como uma sequência de ações e metas imprescindíveis para a obtenção de resultados. Desde então, o mundo tem passado por várias transformações, principalmente no século XX quando a maioria das inovações, que revolucionaram o estilo de vida das pessoas foram criadas. Geralmente essas invenções são fruto de inovações, de algo inédito ou de uma nova visão de como utilizar coisas já existentes, que ninguém anteriormente ousou visualizar de outra maneira (BONIS e ABUD, 2002).

Neste contexto, questiona-se: como a empresa pode garantir eficiência em seus processos de modo a alcançar qualidade, produtividade e rentabilidade. Mediante estas questões, a atenção volta-se para os fatores de produção, agora ampliados no sentido da verificação da importância dos mesmos para a obtenção do produto final e, conseqüentemente, do lucro. Os recursos existentes, devem ser amplamente analisados em razão da necessidade de procurar uma melhor forma de transformá-los e obter lucratividade (BONIS e ABUD, 2002).

Isto posto, o Gerenciamento Pelas Diretrizes (GPD) desponta como alternativa viável para poder imprimir qualidade, produtividade e rentabilidade nos processos produtivos, além disso, Silva e Neto (2000) complementam essa visão acrescentando como benefícios a focalização, alinhamento, conhecimento coletivo, enobrecimento dos empregados e fortalecimento dos times de trabalhos. Todavia, Turrioni e Neto (1995) ressaltam a importância do esforço gerencial para essa implementação.

Desta forma, o objetivo do trabalho foi apresentar um plano de atividades baseado no Gerenciamento Pelas Diretrizes a ser implementado em uma empresa provedora de internet localizada em Linhares – ES. Este foi desenvolvido por meio dos seguintes passos: diagnóstico da estrutura administrativa da empresa focal; identificação (na estrutura organizacional) dos fatores que determinam maior competitividade no mercado; e identificação das práticas de gestão que foram implementadas.

Logo, a relevância desse estudo reside no fato de que conhecendo melhor as vantagens que o GPD pode proporcionar, a empresa terá subsídios antes de tomar qualquer decisão. Ademais, o estudo almeja ampliar conhecimentos para dá suporte a proposição de ações de melhoria do processo de gestão da empresa, caso necessário

2. METODOLOGIA

Para aplicação e apresentação deste estudo, utilizou-se como metodologia a pesquisa bibliográfica de caráter observatório acompanhada de estratégias exploratórias realizada em uma empresa que atua como provedora de internet no município de Linhares e região.

O método observacional foi utilizado para compreender aspectos relacionados ao cotidiano da empresa, como estrutura organizacional, rotinas e processos operacionais, modelo de gestão adotado e, ainda, entender o impacto destes em seu desempenho organizacional (GIL, 2008). Dessa forma, consegue-se entender o cenário atual da organização a fim de otimizá-lo.

Além disso, utilizou-se a pesquisa exploratória para facilitar o entendimento dos processos de trabalho, apontando possíveis diferenças entre o processo atual e ideal, para que fossem identificadas as dificuldades enfrentadas pela empresa, tornando-se possível criar e executar soluções viáveis (GIL, 2008).

Mediante ao supracitado, realizou-se uma entrevista com o atual gestor da empresa, em uma estrutura informal, porém suportada em um roteiro/formulário que conteve 28 questões abertas que objetivaram entender à estrutura organizacional e sua distribuição, formação, abrangência, serviços

oferecidos, clientes, concorrentes, dentre outros que permitam obter um diagnóstico preciso da empresa pesquisada, identificando aspectos favoráveis ou não à sua produtividade e rentabilidade.

Vale ressaltar que para elaboração do roteiro, utilizou-se o trabalho de Lopes (2015) e Cunha (2015) como base, porém também foram elaboradas e adicionadas perguntas mais específicas pelos autores. Ainda, foi realizada uma visita a todos os setores da empresa, observando e documentando todo o processo realizado pelos colaboradores.

Após entendimento de todo o cenário atual, desde sua estrutura até os processos e rotinas realizadas, foi implementado o GPD de maneira gradual em um único setor. Para escolha deste, definiu-se como parâmetro a contribuição do fator no faturamento da empresa, sendo que o maior seria escolhido. Definido o setor piloto, realizou-se a definição da meta a ser alcançada com a aplicação do GPD na organização, baseado na metodologia SMART (acrônimo em inglês para as palavras: específica, mensurável, atingível, relevante e temporal).

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A etapa de observação do estudo iniciou-se com visita à empresa após contato com um dos proprietários. A escolha da mesma deu-se em razão do tipo de atividade exercida, pois esta está inserida em um mercado de larga expansão, podendo fornecer, depois do estudo, subsídios para um futuro exercício profissional. Durante a visita, foi analisada a estrutura da empresa e seus diferentes setores, e estabelecido o contato com os colaboradores de maneira a identificar cargos e funções.

Conforme informações obtidas por meio da entrevista, a empresa surgiu devido a demanda por internet e a deficiência deste serviço em Linhares e região, despontando como oportunidade de negócio. A empresa, situada no município de Linhares – ES, foi fundada em agosto de 2010 e começou a operar em novembro de 2012.

Este espaço de tempo deveu-se a necessidade de estruturação física e operacional da empresa, visto que na época, o conhecimento em relação ao tipo de atividade, ainda era incipiente no município sendo necessário buscar em outros centros, equipamentos e conhecimentos, para que a mesma pudesse funcionar oferecendo um serviço de qualidade.

Além disso, em função do pouco conhecimento sobre o setor, foi realizado um estudo prévio do mercado potencial. Os resultados da pesquisa revelaram que haviam muitas reclamações em relação aos serviços oferecidos pelos concorrentes, sendo as principais: demora em prestar assistência aos clientes; pouca eficiência; e insatisfação quanto à qualidade do serviço prestado. Em razão dessa constatação, procurou-se definir, de início, qual estratégia poderia ser adotada para não repetir os mesmos erros dos concorrentes.

Quanto aos serviços oferecidos pela empresa, foram identificados: banda larga (pequeno porte), rádio, fibra ótica e micro-ondas (médio porte) e fibra ótica e rádio digital (grande porte). A estes serviços o produto associado são os roteadores disponibilizados aos clientes por meio de um contrato de locação.

A organização dispõe de um quadro com sessenta e sete funcionários que exercem atividades diversas, tanto interna como externamente, tais como técnicos, auxiliares, supervisores de instalação e reparos, de sistemas e fibras, de vendas, de agendamento e atendimento, gerente comercial e gerente técnico financeiro.

A maioria da equipe é formada por profissionais da área de TI (Tecnologia da Informação), além de outros que possuem cursos de curta/média duração na área dos equipamentos utilizados na empresa (*Mikrotik, Huawei, Zabbix*) e demais dispositivos. A equipe que atua externamente é composta por 20 técnicos de instalação e reparos, que conta com uma frota de 15 carros.

Foi identificado que a empresa tem características que a torna competitiva e tem investido em treinamento para a prestação de serviço de qualidade e em estratégias de relacionamento com o

cliente. Porém, sem esquecer toda a estrutura física com vistas a se manter no mercado frente às inovações.

Todos os funcionários são encorajados a fazer cursos relacionados com a área de conhecimento do empreendimento. Além disso, recebem treinamento constante, visto que se trata de uma atividade em contínua evolução e que demanda atualização permanente. O treinamento é oferecido tanto para as equipes de instalação que atuam externamente, como para os colaboradores dos setores internos visando a formação de líderes e também para que os mesmos desenvolvam autonomia em relação ao processo de tomada de decisão.

Tendo em vista a diversidade dos setores que compõem a empresa, o treinamento é planejado de acordo com a necessidade de cada um. Na maioria das vezes, os funcionários mais experientes treinam os mais novos, ou então são contratadas empresas especializadas para dar o treinamento ou ainda os colaboradores são encaminhados para cursos oferecidos pelos fornecedores.

A empresa funciona, atualmente, com apenas um turno em horário comercial, ou seja, de segunda-feira a sexta-feira de 8h às 18h e aos sábados de 8h até 12h. Entretanto, o atendimento por telefone ocorre das 8h às 20h todos os dias. As paradas programadas, ou seja, intervalos, totalizam 2 horas, sendo 1 hora e 30 minutos para almoço e 30 minutos para lanches (15 minutos pela manhã e 15 minutos no horário da tarde). Assim, a empresa tem a jornada de 8 horas, de segunda a sexta, e de 3 horas e 45 minutos aos sábados.

Por se tratar de uma empresa de prestação de serviços, os custos, além de estarem relacionados com contratação e pagamento de pessoal, também estão alocados na aquisição de equipamentos e softwares. Conforme os gestores, estes equipamentos representam o maior investimento, pois se faz necessário adquirir tecnologia de ponta para garantir a oferta de um serviço de qualidade. Todos os equipamentos e os softwares são adquiridos em outros estados brasileiros, principalmente São Paulo.

Os investimentos em tecnologia se fazem necessários de maneira contínua frente à demanda dos serviços e também em razão das constantes inovações. Para acompanhar estas mudanças tecnológicas, a empresa tem procurado participar das feiras e eventos com objetivo de conhecer e aderir às últimas novidades do setor para que não haja estagnação em relação aos equipamentos e softwares utilizados.

Outras aplicações da organização são em fontes de energia que possam sustentar o serviço em situações de falta de eletricidade e equipamentos de última geração, desde a antena que capta o sinal até as torres de distribuição, visando a oferta de um melhor serviço e para evitar possíveis falhas na transmissão.

Quando isto acontece, imediatamente um painel detecta o problema para que seja possível agir rápido para solucioná-lo. Este painel é apresentado em um monitor e indica o caminho das fibras óticas permitindo verificar se o link está ativo ou se há alguma interrupção e se esta é decorrente de problemas na programação ou se é físico, como um rompimento, por exemplo.

Ainda, quanto aos clientes alvo, estes residem em bairros mais distantes do centro, pois geralmente reclamam que as prestadoras que se encontram no mercado, não oferecem um sinal de qualidade e constantemente ficam sem serviço. Além disso, a empresa tem em sua carteira de clientes, empresas de médio e grande porte, além de pessoas físicas.

Um dos diferenciais da empresa, a agilidade no atendimento, está alicerçada principalmente no setor de comunicação da empresa. Este dispõe de uma estrutura em que profissionais qualificados estão sempre a postos para ouvir e atender o cliente no que ele precisar independente da demanda, informações, reclamações, agendamentos, pagamentos, etc. Também é esta estrutura comunicacional que mantém contatos no pós-vendas para avaliar o nível de satisfação quanto ao atendimento e serviço contratado. No geral, é feita uma pesquisa de satisfação tanto no momento da contratação do serviço quanto no desligamento.

O fluxograma apresentado na Fig. (1) retrata o fluxo produtivo da empresa em estudo, apresentando o início da operação, a partir da solicitação do cliente até a entrega do serviço ao mesmo. Logisticamente, julga-se que a empresa está bem estruturada de maneira a atender ao cliente da forma mais eficiente. O prazo estabelecido para o atendimento é de até 72 horas a partir da emissão da ordem de serviço.

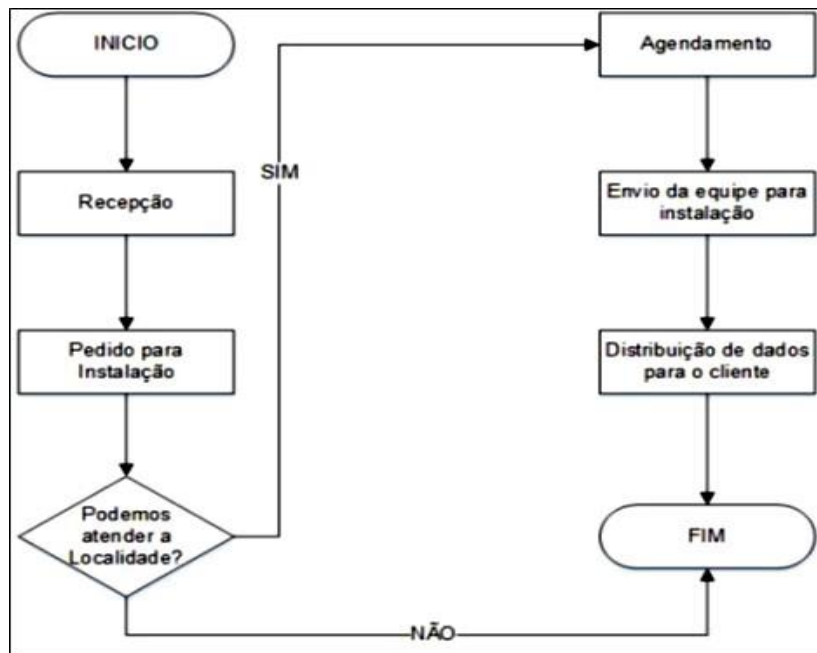


Figura 1: Fluxograma de produção da empresa (Fonte: Elaborada pelos autores, 2019)

Os relatórios de venda também são fontes precisas de informações que permitem à empresa fazer suas previsões de vendas, pois consequentemente isto influencia na decisão de melhorias e de investimentos na estrutura física e operacional. Neste sentido, faz-se um acompanhamento contínuo dos resultados de maneira a se fazer projeções para o futuro.

As informações obtidas via entrevista favoreceram um conhecimento mais amplo sobre a empresa, porém visitas posteriores permitiram identificar o setor ou setores que apresentavam problemas em seu desempenho. Nestas visitas conversou-se informalmente com os funcionários para saber dos mesmos quais os maiores problemas, na visão deles.

Após algumas análises e avaliações, o setor identificado foi o de atendimento. Sendo este, denominado NOC – *Network Operations Center* – Centro de operações de rede. Este setor foi escolhido por ser considerado o “coração da empresa”, segundo os gestores, sendo responsável por 65% do faturamento.

Vale ressaltar que existe diferença no atendimento ao cliente pessoa jurídica, tendo em vista a finalidade da internet para eles. As empresas, de pequeno, médio e grande porte, utilizam softwares de gestão que agrupam todo o tipo de informações sobre os clientes assim como sobre a empresa como um todo. Sendo assim, o sinal oferecido deve ser rápido e contínuo, pois qualquer problema pode significar perdas, atrasos e insatisfação.

Em razão dessas exigências, a empresa analisada busca oferecer um atendimento diferenciado a este tipo de cliente. Suas demandas são mais urgentes tendo em vista a dependência destas da internet. Porém, conforme diagnóstico feito verificou-se que a estrutura de atendimento não estava se mostrando eficiente. Para melhor identificar e compreender qual aspecto vem gerando insatisfação estruturou-se um fluxograma conforme observado na Fig. (2), demonstrando o atendimento oferecido.

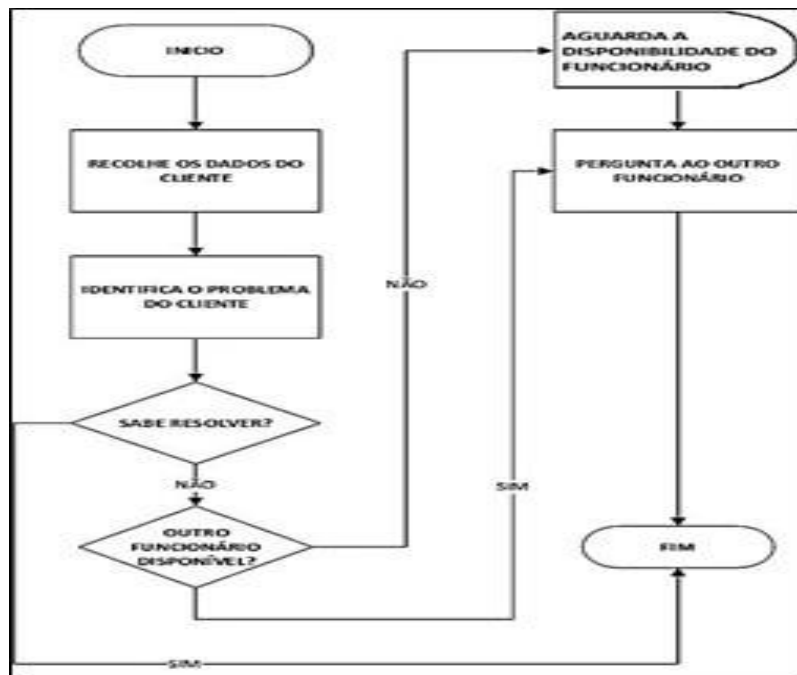


Figura 2: Fluxograma das atividades do NOC (Fonte: Elaborada pelos autores, 2019)

O atendimento tem início a partir da ligação do cliente (jurídico) para a empresa. Na sequência, o atendente identifica o cliente a partir do CNPJ e solicita que o mesmo informe o motivo da ligação. A seguir avalia a situação utilizando dois softwares para obter informações sobre o cliente e agilizar o atendimento, sendo estes: o Elite, um software de integração para verificar pendências financeiras e UNM, um sistema unificado de gerenciamento de rede que permite verificar a situação de cabos, quantidades de pessoas que estão conectados, frequência e intensidade do sinal.

Dependendo da situação verificada, o atendente consegue resolver por meio de assistência remota. Ressalta-se que para o suporte técnico a empresa conta com seis funcionários com diferentes níveis de qualificação e experiência. Embora reconheça-se que os softwares citados contribuem em muito com o atendimento, principalmente em relação à agilidade na resposta, os colaboradores precisam ser capacitados para operar os mesmos.

Ocorre, no entanto, que muitas vezes o atendimento não acontece de maneira satisfatória. Observou-se que a diferença no nível de qualificação dos funcionários faz com que o desempenho operacional seja prejudicado, pois às vezes o de menor experiência, por não conseguir atender a demanda necessita solicitar a ajuda de outro com maior experiência.

Com isso, o cliente tem de aguardar em linha um novo atendente. Este por sua vez, deixará de atender outro cliente que pode ter uma demanda mais urgente. Nesta sequência vários atendimentos podem ficar prejudicados e vários clientes insatisfeitos.

Constatado o problema, foi realizada uma reunião com os colaboradores do setor para apresentar a proposta de implementação de um novo protocolo de atendimento por nível. A justificativa para a adoção de um novo protocolo foi embasada em um demonstrativo sobre o tempo médio de espera, feedback e percentual de atendimentos em comparação com os atendimentos solucionados conforme observado na Tab. (1).

Dessa forma, a meta SMART foi: elevar a porcentagem de clientes atendidos e com seus problemas solucionados para 100% e diminuir o tempo médio de espera para 1 minuto, bem como o tempo de feedback para 10 minutos, até o dia 25 de agosto de 2020 (1 ano após o início da implementação do GPD).

Tabela 1: Demonstrativo do atendimento do NOC (Fonte: Elaborado pelos autores, 2019).

DADOS	MÉTODO ANTIGO	META
Tempo médio de espera (min)	5	1
Tempo de feedback (min)	30	10
Porcentagem atendida	85%	100%
Porcentagem solucionada	90%	100%

No contexto do Gerenciamento Pelas Diretrizes, buscou-se o envolvimento de todos os níveis da empresa: estratégico (gestores), tático (gerentes e técnicos) e operacional (equipes de atendimento interna e externa), pois para o desenvolvimento das atividades propostas faz-se necessário que todos tenham conhecimento do plano.

Durante a reunião para decidir sobre a execução do plano, foi constatado que dois dos funcionários responsáveis pelo atendimento haviam participado de um treinamento em gestão denominado ITIL (Biblioteca de Infraestrutura de Tecnologia da Informação) que já é utilizado por diferentes operadoras do país. Este protocolo tem por objetivo oferecer um melhor atendimento aos clientes.

A partir do diagnóstico e da reunião feita com os colaboradores, decidiu-se por aplicar o novo protocolo deixando clara a responsabilidade de cada um. O novo protocolo foi implementado em 28 de agosto. Também foi preciso estruturar um novo fluxograma explicitando e evidenciando como o atendimento deveria ser realizado.

O plano de Gerenciamento Pelas Diretrizes foi elaborado a partir de quatro etapas:

- Etapa 1: escolha do foco: melhorar o desempenho do NOC;
- Etapa 2: alinhamento da organização: comunicar a todos os colaboradores as etapas do plano e a função de cada um;
- Etapa 3: implementação: início da aplicação do protocolo e avaliação diária dos atendimentos;
- Etapa 4: revisão/melhoria: analisar os resultados e rever os pontos negativos para a melhoria contínua ou traçar novas metas caso as propostas não atenderem às expectativas e não apresentarem os resultados esperados. Ao final, divulgar para todos os colaboradores os resultados obtidos elencando os pontos fortes e fracos.

Para que todos os colaboradores pudessem ter ciência de cada etapa do novo protocolo de atendimento, foi elaborado um fluxograma, presente na Fig. (3).



Figura 3: Fluxograma Protocolo ITIL de Atendimento (Fonte: Elaborada pelos autores, 2019)

Logo, na Fig. (3) temos a operacionalização do processo implementado, onde, ele se inicia identificando o cliente, criando o ticket de apoio e entendendo o problema deste, caso seja simples, resolve-se e finaliza o atendimento, caso contrário, segue-se para o atendente responsável por problemas mais complexos.

Dessa forma, o protocolo utiliza uma escalabilidade de problemas que varia entre 1 para problemas fáceis e rápidos de resolver, 2 para problemas de dificuldade e tempo de resolução médios e 3 para os problemas mais complexos e que necessitam de maior tempo de resolução. Vale ressaltar que os funcionários também foram categorizados de acordo com sua capacidade de resolução de um determinado problema e nível de instrução, assim, cada um fica responsável por um nível de problema em específico.

Em casos mais específicos não é possível resolver a demanda do cliente via telefone, nesse momento torna-se necessário realizar a abertura de uma ordem de serviço para que uma equipe externa o atenda, mediante agendamento pré-estabelecido. Destarte, o ticket aberto inicialmente via telefone não é finalizado, permitindo o seu acompanhamento pelo atendente responsável e dando feedback constante ao cliente até que seja concluída a resolução do problema, gerando-se assim maior confiabilidade e agregando maior valor ao cliente e conseqüentemente aumentando sua satisfação.

Decorridos 30 dias do início da aplicação do novo modelo, realizou-se uma verificação dos KPIs (*Key Performance Indicator*) definidos como meta, observando-se a redução dos tempos de espera e de feedback, bem como a porcentagem de atendimentos realizados e solucionados, conforme apresentado na Tab. (2).

Tabela 2: Comparação dos valores do modelo antigo, alcançados no primeiro mês após o protocolo e a meta (Fonte: Elaborado pelos autores, 2019).

DADOS	MÉTODO ANTIGO	META	NOVO MÉTODO
Tempo médio de espera (min)	5	1	4
Tempo de feedback (min)	30	10	10
Porcentagem atendida	85%	100%	92%
Porcentagem solucionada	90%	100%	96%

Portanto, verificando-se o cenário após 30 dias de implementação, de acordo com a Tab. (2), percebe-se que houveram avanços expressivos em relação ao cenário ideal para a empresa, ocorrendo um aumento do número de clientes atendidos e problemas solucionados de 7% e 6%, respectivamente, bem como, diminuiu-se o tempo médio de espera para 4 minutos e o tempo de feedback ao cliente já atingiu sua meta total em 30 dias, alcançando os 10 minutos estipulados.

Após alguns meses de mensuração e acompanhamento na organização, a Tab. (3), resume o desempenho em relação às metas estabelecidas no início da implementação.

Tabela 3: Valores obtidos no ano de 2020 (Fonte: Elaborado pelos autores, 2019).

DADOS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI
Tempo médio de espera (min)	3,5	3,3	4,2	4,1	3,7
Tempo de feedback (min)	9,2	10,3	11,2	10,6	10,2
Porcentagem atendida	92%	95%	88%	90%	92%
Porcentagem solucionada	92%	93%	90%	92%	96%

Percebe-se que ocorreu uma oscilação dos resultados obtidos, porém, tal fato se explica devido a pandemia vivida no presente ano, o que afetou diretamente nos resultados operacionais da empresa, principalmente, no que diz respeito à adaptação ao modelo de trabalho. Vale ressaltar que, conforme

afirmado por Cunha (2015), faz-se necessário uma liderança forte na empresa para gerar os resultados esperados.

Avaliando-se os resultados supracitados o protocolo foi adotado integralmente ao setor como padrão, pois o mesmo aumentou a eficiência operacional do setor devido a estruturação do processo conforme apontado também no estudo de Guimarães (1996). Consequentemente, a melhoria no atendimento influenciou outros setores, pois se as inconsistências são resolvidas em menor tempo, isto significa maior disponibilidade de atendentes no NOC.

Notou-se também o aumento da motivação dos funcionários, como apresentado no estudo de Guimarães (1996), principalmente devido a diminuição da sobrecarga nas equipes de trabalho externo diminuindo a necessidade de deslocamento até a localidade do cliente. Destaca-se ainda como um dos principais resultados o aumento da satisfação do cliente devido ao novo protocolo e gerando também maior fidelização, podendo acarretar no aumento de faturamento devido as indicações desses.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivando apresentar um plano de ação baseado no Gerenciamento Pelas Diretrizes a ser implementado na empresa estudada, foi possível reconhecer que o desempenho das organizações depende em muito de um bom diagnóstico. Este deve ser a base das decisões em relação aos objetivos, metas e planejamento, de uma maneira geral em todos os níveis.

Todavia, este diagnóstico não deve ser executado apenas de maneira corretiva. É algo que deve ser realizado preventivamente, para que soluções tenham tempo hábil de serem implementadas. Principalmente, em relação ao atendimento, pois um cliente insatisfeito além de deixar uma empresa pode fazer com que outros também troquem de fornecedor.

No caso da empresa pesquisada, verificou-se que se trata de uma organização em crescimento e que demanda muita atenção aos seus processos. Principalmente, porque a atividade explorada pertence a um mercado em expansão contínua devido às constantes inovações e consequentemente, os clientes são mais exigentes em relação aos serviços contratados tanto em relação a preço como em velocidade.

Uma empresa desse segmento deve estar bem estruturada em todos os setores, mas principalmente em relação aos equipamentos que devem ser de última geração para atender às demandas de seus clientes. Também a sua estrutura organizacional deve ter os objetivos e estratégias traçadas bem claras para todos os colaboradores, pois estas são ferramentas básicas para alcançar as metas de curto, médio e longo prazo. É importante observar que seu planejamento, gerenciamento e controle devem ser constantes e adaptáveis às características do mercado e do negócio.

Além disso, foi identificado que o fator determinante para a empresa alcançar competitividade é o atendimento. Portanto, a diretriz traçada relaciona-se com a otimização da qualidade e do tempo do atendimento a partir da implementação de um novo protocolo baseado em níveis que estão relacionados com a capacidade técnica dos atendentes.

A partir da implementação deste, verificou-se que houve melhorias no atendimento na medida em que a meta traçada foi parcialmente alcançada passando de 5 min para 3,7 min o tempo de espera. Em relação ao tempo de feedback, o novo protocolo reduziu de 30 min para 10,2 min. No que diz respeito às demandas de atendimento e soluções, obteve-se um percentual de 92% para o momento em que o cliente liga e de 96% para quando o mesmo obteve solução para a sua solicitação.

Em relação ao ano de 2020, confirmou-se uma melhoria no início do ano, porém a pandemia afetou de forma significativa o setor de atendimento por conta do aumento de solicitações de diversos clientes e a sobrecarga na distribuição de dados. Isto posto, conclui-se, portanto, que a diretriz traçada estava de acordo com as necessidades da empresa e a sua execução trouxe resultados satisfatórios.

5. REFERÊNCIAS

- BONIS, D. F.; ABUD, M. R. Introdução ao estudo da Administração. São Paulo: Pioneira, 2002.
- FALCONI, V. TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês). Nova Lima: Editora Falconi, 2014.
- CUNHA, B. Avaliação do gerenciamento pelas diretrizes segundo o critério "estratégias e planos" do modelo de excelência em gestão (MEG) em uma empresa ferroviária. Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2015.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2008.
- GUIMARÃES, M. V. P. Visão Integrada de um modelo de gestão empresarial e aplicação prática do gerenciamento pelas diretrizes. Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.
- LOPES, L. H. A gestão pelas diretrizes como mecanismo de direcionamento estratégico da melhoria contínua: Estudo de caso de uma prestadora de serviço. Universidade Estadual de Campinas, 2015.
- SILVA, C. L. M.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. Organizações & Sociedade, v. 4, n. 7, p. 97-114, 1996.
- PEIXOTO, A. L. A.; BASTOS, A. V. B. Uso e efetividade de práticas de gestão da produção e do trabalho: um survey da indústria brasileira. READ. Revista Eletrônica de Administração, v.18, n. 2, p. 372-399, 2012.
- SILVA, R. S.; NETO, P. L. O. C. Abordagem sistêmica do gerenciamento pelas diretrizes: conceituação e aplicação. Gestão & Produção, v. 7, n. 1, p. 43-55, 2000.
- TURRIONI, J. B.; NETO, P. L. O. C. Gerenciamento pelas Diretrizes e o Gerenciamento por Objetivos: Uma análise comparativa. Gestão & Produção, v. 2, n. 3, p. 331-338, 1995.

6. DIREITOS AUTORAIS

Os autores são os únicos responsáveis pelo conteúdo do material impresso incluído no seu trabalho.