



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**DISTRIBUIÇÃO DE METAS PARA SERVIÇOS DE
TELECOMUNICAÇÕES**
Uma visão sobre o mercado do Distrito Federal

Fabiano Hernandes Vargas

Brasília – DF
06 / 2009

Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**DISTRIBUIÇÃO DE METAS PARA SERVIÇOS DE
TELECOMUNICAÇÕES**
Uma visão sobre o mercado do Distrito Federal

Fabiano Hernandes Vargas

Professor Orientador:

Marcelo Magno Rocha Nascimento

“Trabalho apresentado em cumprimento às exigências acadêmicas parciais da disciplina Estágio Supervisionado em administração para a obtenção do grau de Administrador”

Brasília – DF
06 / 2009

Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**DISTRIBUIÇÃO DE METAS PARA SERVIÇOS DE
TELECOMUNICAÇÕES**
Uma visão sobre o mercado do Distrito Federal

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno.

Fabiano Hernandes Vargas

Marcelo Magno Rocha Nascimento
Especialista
Professor orientador

Domingos Spezia,
Mestre
Professor-Examinador

Olinda M^a Lesses
MSc
Professor-Examinador

Brasília, 17 de Junho de 2009.

Agradecimentos,

A uma confiança desconhecida que sempre esteve comigo em todos os momentos.

Aos meus pais e irmãos, por terem me ensinado os primeiros passos e o melhor caminho a seguir.

A meu amigo Eduardo e minha amiga Erika, companheiros incansáveis nessa longa jornada e ao meu orientador e Professor Marcelo Magno Rocha Nascimento pela ajuda na realização deste trabalho.

“Não se preocupe com seus medos, mas com a sua coragem.”

Eduardo Bandel Tusco

RESUMO

Tendo como pressuposto básico, que as estratégias são mais eficientes quando correspondem diretamente a metas e valores de uma empresa, a linha de estudo deste trabalho buscou identificar a utilização dos conhecimentos científicos da Administração em um processo estratégico do setor de telecomunicações. Para tanto, a primeira parte do estudo, apresenta uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de coletar contribuições de diversos autores sobre o tema metas e avaliação de desempenho. Na segunda etapa, foi realizada uma pesquisa de campo, com a aplicação de entrevistas, a fim de identificar os conceitos aplicados ao processo de distribuição de metas da empresa, localizada na cidade de Brasília, e com matriz no Rio de Janeiro. A análise dos resultados da pesquisa de campo, fundamentada nos dados bibliográficos, identificou que o processo é priorizado pelos empregados da empresa que atendem às metas coletivas e mistas.

1. Desempenho

2. Metas

3. Processo

ABSTRACT

The propose of this study is to prove that the commission strategies are more efficient when it's aligning with the organization's goals and values of a company. So that, the first part of this paper is a literature searching about goals and evaluation of performance. Second part, it is a field research (interviews) to identify how the goals are distributed in a Telecom corporation. The compilation of the results identified that employees prefer collective goals (enterprise) than individual ones.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	10
1.1.	Contextualização do Assunto.....	11
1.2.	Descrição da situação problemática	14
1.3.	Hipóteses	14
1.4.	Objetivo Geral	15
1.5.	Objetivos Específicos.....	15
1.6.	Justificativa	15
1.7.	Metodologia	16
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	Avaliação da Performance dos Resultados	17
2.1.1.	Alteração nos modelos de avaliação de desempenho	17
2.1.2.	Necessidade de alteração dos modelos	19
2.1.3.	Teoria das metas	19
2.1.4.	Indicadores de resultados	20
2.2	Aferindo o Desempenho	24
2.3	Segmentação de Mercado	25
3.	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	28
3.1.	Delineamento da pesquisa.....	28
3.2.	A Empresa	29
3.2.1.	Missão e Visão.....	30
3.2.2.	Valores.....	30
3.2.3.	Estrutura Acionária.....	30
3.2.4.	Desenvolvimento Tecnológico	31
3.2.5.	EXCELÊNCIA EM VENDAS	31
3.2.6.	Estratégia.....	32
3.2.7.	Foco no Cliente	33
3.3	Perfil dos Participantes do Estudo	34
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	35
4.1.	Agrupamento, ordenação e descrição dos dados coletados.....	35
4.2.	Resultado das hipóteses.....	40
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
6.	REFERÊNCIAS.....	46
	APÊNDICES.....	47
	Apêndice A: Lista de indicadores SMP	47

Apêndice B: <i>Ranking</i> de Densidade por Código Nacional (AR)	48
Apêndice C: Principais serviços de telecomunicação	50
ANEXOS	52
Anexo A: Roteiro utilizado na realização das entrevistas	52

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Modelo de macroprocesso de uma organização.....	20
Figura 02: Prisma da Performance.....	21
Figura 03: Etapas da segmentação de mercado.....	27
Figura 04: Estrutura das Ações.....	31
Figura 05: Descrição simplificada do processo.....	39
Figura 06: Situação atual do processo.....	43
Figura 07: Situação proposta para o processo.....	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Influências na abertura de metas	20
Quadro 02: Exemplos de indicadores organizacionais.....	23
Quadro 03: Fatores de segmentação do mercado consumidor.....	26

1. INTRODUÇÃO

As profundas modificações no setor de telecomunicações vivenciadas no mercado brasileiro demonstram que não se trata somente de um serviço básico, que anteriormente era fornecido pelo estado. Hoje pode ser analisado como um setor altamente competitivo que demanda análise mais profunda, uma vez que deixou de ser um fator de infra-estrutura e passou a ser considerado um negócio. No seu início o estado era o único responsável pela instalação e fornecimento da telefonia móvel, realizou todos os investimentos necessários para operacionalizar este serviço.

O processo de criação deste mercado inicial se deu de forma monopolista encabeçado pelo estado, que realizou todos os investimentos necessários para o início das operações. Porém freqüentemente este modelo apresentava ineficiências e investimentos aquém dos necessários.

A privatização dos serviços de telecomunicações trouxe um novo fôlego para o mercado, criando um ramo de atividades altamente competitivas e tecnológicas. Este mercado moderno se desenvolveu de maneira mais acentuada e eficiente com a vinda de investidores comprometidos e agressivos. Em 1998 após um longo processo político decorrente da privatização da Telebrás, em 1995, foram finalmente realizadas as modificações necessárias à transformação deste setor. Os valores arrecadados pelo estado nesta privatização somaram R\$ 19 bilhões pela venda de 51,79% das ações que detinham direito a voto, o que representava 19,26% do capital da empresa, sendo considerada uma das maiores privatizações do mundo.

Alguns fatores foram que decisivos para as mudanças neste setor são os citados abaixo:

- A preparação de uma nova lei, que revise o papel do Estado no setor;
- O estabelecimento de uma agência reguladora independente;
- A criação de um ambiente competitivo para depois da privatização;
- O balanceamento das tarifas e a redução dos subsídios;
- O estabelecimento de um modelo capaz de suportar a passagem de uma empresa monopolista estatal para o setor privado, protegendo os

interesses, por vezes conflitantes, entre o governo e os acionistas minoritários da Telebrás;

- A preparação das empresas da Telebrás para a privatização.

Com a promulgação da Lei Geral das Telecomunicações e da Lei Mínima, esta última regulamentando de forma sucinta a organização de determinados serviços de telecomunicações, isto é, serviços de telefonia móvel celular, de transmissão de sinais por satélite e outros serviços limitados. Logo após a promulgação da Lei Mínima, o Ministério das Comunicações iniciou os procedimentos para a abertura do mercado para que empresas privadas operassem serviços de telefonia móvel celular. Estas duas leis instituíram o órgão regulador do setor, a Agência Nacional das Telecomunicações – ANATEL. A organização do novo modelo de estruturação da antiga Telebrás foi aprovada pelo Plano Geral de Outorgas e pelo Plano Geral de Metas, possibilitando a venda das ações de propriedade do Governo Federal, que era o acionista majoritário.

Com a efetiva queda do monopólio estatal sobre os serviços de telecomunicações, vieram as empresas privadas com seus grandes investimentos e novas tecnologias, que mudaram por completo o setor.

1.1. Contextualização do Assunto

A demanda reprimida por telefonia foi o grande combustível para o crescimento econômico deste mercado, que por meio de grandes inovações na tecnologia trouxe os mais variados tipos de serviço que hoje temos a nossa disposição.

O setor de telecomunicações pode ser definido como um setor da economia que engloba quase que na sua totalidade a prestação de serviços, produtos de valor agregado e produtos utilizados para a prestação destes serviços. Já os serviços de comunicação móvel são caracterizados pela comodidade e mobilidade que dispensam ao usuário. A telefonia celular é o principal serviço de comunicação móvel, sendo prestado no Brasil por detentores de autorização de Serviço Móvel Pessoal (SMP).

No SMP é possível existir até quatro empresas prestando serviço em cada região do país, esta restrição foi imposta pelo Plano Geral de Outorgas, isto em

decorrência do espectro de radiofrequências serem um recurso limitado. Cabendo à ANATEL manter plano de atribuição, distribuição e destinação de radiofrequências e detalhamento necessário ao uso das radiofrequências associadas aos diversos serviços e atividades de telecomunicações, atendidas suas necessidades específicas e as de suas expansões.

O plano deve destinar faixas de radiofrequência para:

- Fins exclusivamente militares;
- Serviços de telecomunicações a serem prestados em regime público e em regime privado;
- Serviços de radiodifusão;
- Serviços de emergência e de segurança pública, e;
- Outras atividades de telecomunicações.

Como dito anteriormente, o setor de telefonia móvel passou por profundas reestruturações desde o processo de privatização. Como consequência, e como um dos objetivos do governo federal, houve um aumento da quantidade de competidores no mercado. O mercado de telefonia móvel resultante desse processo tinha características distintas do monopólio estatal anterior a esse período, nove empresas privadas conformavam a denominada banda B da telefonia móvel celular competindo com oito operadoras estatais, posteriormente privatizadas, denominadas empresas banda A.

Para analisarmos o mercado de telefonia móvel é preciso entender as semelhanças e diferenças entre clientes de regiões geográficas e segmentos demográficos diferentes que podem fazer toda a diferença para as empresas de telecomunicações, pois atendem uma grande e variada população. Em outras palavras, compreender as características desse mercado e quais os impactos no processo de concorrência. Além disso, a competitividade no mercado implica em analisar os fatores determinantes da competitividade em uma determinada área geográfica. Logo, para este estudo foi delimitado o mercado de telefonia móvel celular no Distrito Federal, um nicho definido de mercado com grupos de clientes com necessidades regionais mais específicas. Existem no Brasil oito grupos de operadoras de celular: VIVO, CLARO, TIM, OI, Brasil Telecom Móvel (BRT), CTBC,

SERCOMTEL e AEIOU. Sendo que as maiores operadoras do setor de telecomunicações são, também atuantes no mercado do Distrito Federal: VIVO, TIM, CLARO e OI.

Distrito Federal, sede do Governo Federal, concentra as principais atividades políticas que estão ligadas à esfera da administração pública, tendo muitas organizações no setor da prestação de serviços e no comércio. Neste mercado os serviços de telefonia de celular possuem grande competitividade, devido a maiores ofertas de serviços entre as operadoras de celular. Sendo assim, as empresas atuantes neste mercado buscam um posicionamento de liderança, apresentando um alto nível de competitividade no setor.

Mantendo nas primeiras posições em relação à teledensidade celular, perdendo apenas para o estado da Bahia na área AR71, ver o quadro de teledensidades no apêndice B. O Distrito Federal continua com um alto percentual no quesito teledensidade da telefonia móvel no País, com índice em média nos dois últimos anos, 2007 e 2008, acima dos cem pontos, e atualmente entorno de 118,1, ou seja, mais de um telefone por habitante, dados consolidados da Agência Nacional de Telecomunicações. (ANATEL Março de 2009)

Teledensidade é o indicador internacional do setor de telecomunicações que considera o número de telefones em serviço para cada grupo de 100 pessoas e pode ser analisado no apêndice B, com as informações referentes ao mês de Março de 2009, última atualização disponível durante a elaboração do projeto. De acordo com IBGE, Distrito Federal participa entre as oito unidades da federação que lideram o ranking de participação na economia brasileira e continua sendo o maior PIB per capita do país.

Inserida neste mercado e como organização do objeto deste estudo temos a operadora de celular TIM. Atualmente posicionada em quarto lugar no mercado do Distrito Federal quanto ao *market-share*, com 618.412 acessos dos 3.913.113 acessos totais, o que representa 15,80% referente aos acessos móveis em operação. ANATEL (março de 2009)

Esta variedade de opções é colocada no portfólio de serviços oferecidos pelas operadoras de telefonia, no apêndice C é possível analisar os principais serviços e facilidades ofertadas. Quando se trata da efetiva comercialização destes

produtos, é preciso considerar que até então não era possível a delimitação de nichos de mercados e a classificação dos consumidores conforme os diversos produtos fornecidos. Pois se trava anteriormente de um mercado monopolista, que apresentava serviços básicos e pouco diferenciados.

Este projeto de pesquisa para conclusão do curso ficará limitado ao estudo e a descrição do processo de distribuição de metas para a venda dos serviços de comunicação, e a aplicação dos conhecimentos científicos neste procedimento administrativo mensal.

Tendo em vista esta delimitação, não serão realizadas análises e questionamentos neste trabalho sobre outras atividades realizadas pela organização, bem como outras organizações no setor.

1.2. Descrição da situação problemática

A questão proposta acima foi formulada a partir da observação de uma demanda mensal, onde a meta deve ser distribuída aos pontos de vendas, analisada pela equipe de Planejamento & Controle da organização a ser estudada, pois mesmo que muito valorizada apresenta algumas deficiências no procedimento.

Neste contexto a pesquisa se dispõe a estudar como a filial do Centro-oeste, da TIM Celular S/A realiza atualmente distribuição das metas de venda dos serviços de comunicação no mercado do Distrito Federal, com base nos objetivos estratégicos de sua *Holding*, localizada na cidade do Rio de Janeiro.

1.3. Hipóteses

H0 - Concentração maior da meta de nos pontos de venda das localidades de renda elevada.

H1 - Distribuição da meta para captação de clientes de baixa renda baseada nos históricos de venda, não havendo neste caso interesse em incrementar os resultados.

H2 - Foco na aquisição de clientes novos ou clientes das operadoras concorrentes, ficando para segundo plano a política de fidelização.

1.4. Objetivo Geral

Detalhar a metodologia empregada pela equipe de P&C da filial centro-oeste no processo de abertura das metas por ponto de venda, que visa o cumprimento das metas repassadas por sua *Holding*.

Verificar a se neste processo as doutrinas Administrativas produzidas pelos pesquisadores da temática é empregada.

1.5. Objetivos Específicos

- Analisar a segmentação do mercado conforme a lógica do cliente;
- Analisar a segmentação de mercado conforme a lógica de ponto de venda;
- Demonstrar e observar o ambiente competitivo onde à filial esta inserida.

1.6. Justificativa

Após dez anos da quebra do monopólio nas telecomunicações o modelo de distribuição dos objetivos organizacionais em metas quantitativas, deste setor, foi pouco estudado, mesmo se tratando de grandes e novas empresas num setor muito particular e específico. Podendo este estudo representar alguma agregação de valor para realização de benchmarking e colaborar na busca das melhores práticas sem perder o enfoque acadêmico. Outro ponto relevante é o estudo de um caso prático e regionalizado, uma vez que no decorrer do aprofundamento sobre o tema, este assunto é abordado de maneira ampla e teórica, e pouco explicativa quando aplicada a mercados regionalizados, representando estudos mais genéricos sobre a aplicabilidade do tema. Ficando desta forma intimamente ligada aos profissionais que atuam neste mercado.

Este projeto de monografia se justifica pela busca do autor em verificar se os ensinamentos acadêmicos são implementados conforme a doutrina, se o processo utilizado segue a orientação dos pesquisadores, reconhecidamente admirados, sobre a temática dos desdobramentos de objetivos organizacionais qualitativos em metas operacionais e quantitativas.

1.7. Metodologia

Para correta consecução desta monografia, será necessário recorrer à técnica de entrevistas, pois não é possível coletar as informações de outra maneira.

Conforme Cervo (2005 p. 76), a entrevista não pode ser considerada uma conversa informal, pois ela possui um objetivo muito bem definido. Este método é empregado quando se tem a necessidade de obter dados que não estão disponíveis em registros ou fontes documentais, e que podem ser fornecidos por pessoas que estão familiarizadas com o tema ou possuem alguma autoridade em relação ao assunto.

Portanto quando analisamos a atividade de “abertura de metas” numa organização, fica claro que o objeto definido para entrevista, serão os meios e os conhecimentos necessários para a execução de um processo. De forma alguma valores ou informações estratégicas da empresa serão mencionados. Justamente para proteger as informações sigilosas que poderão prejudicar de alguma forma a empresa ou os entrevistados.

O anexo A deste trabalho de conclusão de curso disponibiliza o roteiro com as perguntas que serão utilizadas para conduzir a entrevista.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Avaliação da Performance dos Resultados

As avaliações de performance das organizações tornaram-se um tema de grande importância para os modelos atuais de gerenciamento, e esta atenção dada ao assunto tem apresentado uma tendência crescente nos últimos anos, o que pode ser explicado pelas dificuldades dos sistemas anteriores em abarcar os diversos universos que compõem o ambiente organizacional dos novos tempos. Na década de noventa, Kaplan e Norton começaram a abranger outras faces do desempenho organizacional:

“Esclarecer e traduzir a visão estratégica, comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, melhorar o *feedback* e aprendizado estratégico”.

KAPLAN e NORTON (1997, p. 209).

A procura por melhores práticas é imprescindível para enfrentar ambientes de concorrência acirrada, visto que a competitividade entre as organizações de um modo geral é responsável pela modificação dos padrões de produção das organizações e se seu modelo de relacionamento com os diversos stakeholders. Os consumidores de maneira geral possuem a sua disposição um grande número de fornecedores, podendo optar entre várias alternativas de consumo, e escolher aquelas que lhes proporcionam maior satisfação.

Para discorrer sobre este tema, será preciso tratar de três pontos fundamentais, inicialmente evidenciar o fenômeno que vêm sendo associado às novas técnicas de avaliação de desempenho. Em segundo o surgimento da necessidade e alterar os antigos sistemas, ou sistemas tradicionais de avaliação. E por fim citar alguns modelos para melhor elucidar sobre o foco da pesquisa.

2.1.1. Alteração nos modelos de avaliação de desempenho

O processo de melhoria de qualidade visível nas organizações trata o assunto de maneira dinâmica, e em constante melhoria. Inicialmente é preciso medir-se os resultados para possibilitar uma análise gerencial abrangente e efetiva,

e a partir deste ponto realizar as modificações necessárias para realizar a demanda de maneira mais eficiente.

Neely (1998, p. 31) sugere que os vieses dos sistemas tradicionalmente utilizados por muitas empresas para a avaliação da sua performance, trouxe em sua metodologia os agentes que iriam provocar a sua própria obsolescência. Mas também ofereceram soluções para corrigir tais vieses, mostrando assim a importância de outros fatores não somente os resultados do passado e as finanças.

O problema encontrado nos sistemas tradicionais é que eles possuem na sua formação em elementos históricos, para que seja possível projetar o futuro e um forte viés financeiro, Drucker (1995 p. 115) apontava o uso de métodos focados na área financeira, o que impossibilitava uma avaliação da organização como um todo. Drucker (1995) ainda salienta que o objetivo de uma empresa é garantir a criação de riquezas, o que os sistemas tradicionais de avaliação seriam pobres para orientar a realização deste objetivo. Os sistemas de avaliação estão intimamente ligados as estratégias, se analisados pela ótica do controle e da coleta de informações, para avaliar o desempenho é preciso observar o processo macro, e não somente as atividades. Nisto incide planejamento, gestão de custos, redução de custos, como o objetivo de se produzir os melhores resultados, sempre seguindo a estratégia adotada no planejamento.

Outro motivo que pode ser colocado, para uma nova visão sobre as avaliações de desempenho, é a variável oferecida pelos diversos tipos de produtos e serviços que atualmente são fornecidos pelos mercados, onde o enfoque financeiro fica incabível para mensurar os resultados. Num mundo corporativo onde as novas tecnologias surgem a todo instante, levam a uma necessidade de se repensar sobre como atuar neste ambiente mais competitivo e dinâmico, muito diferente dos modelos de produção de alguns anos atrás, que estavam inseridos num ambiente de produção mais estável. Meyer (1994) destaca: “o fato de que um projeto esta seis meses atrasado e US\$ 2 milhões acima dos custos não diz nada sobre o que saiu errado e o que fazer na seqüência” (p. 97).

2.1.2. Necessidade de alteração dos modelos

Identificada a pouca funcionalidade dos sistemas de avaliação de desempenho para as técnicas atuais de produção de bens e serviços, temos então o início da criação das propostas de alteração dos modelos tradicionais. Participação de mercado, produtividade, atitudes dos empregados, responsabilidade e equilíbrio entre metas de longo e curto prazo, ECCLES (1991, p. 132). As informações que os gestores deveriam utilizar: informações de fundamentos, produtividade, competência e alocação de recursos, DRUCKER (1995, p. 58).

“Nós sempre dissemos que se você tivesse que escolher três medidas para sobreviver, elas seriam: satisfação dos empregados, satisfação dos clientes e fluxo de caixa. Se você tem fluxo de caixa, o resto está funcionando. Se você tem clientes satisfeitos, você vai ganhar participação de mercado. E se você tem empregados satisfeitos, você terá produtividade”.
NEELY citando Jack Welch, ex-CEO da GE (1998, p.10).

Encontrar o caminho dos custos e comparar com as informações disponíveis sobre o mercado e as vendas é situação necessária para tomada de decisões e delineamento das políticas estratégicas.

2.1.3. Teoria das metas

Locke propõe que as pessoas precisam de objetivos, estes seriam a fonte da motivação para desempenhar as atividades, visualizar objetivos claros e específicos auxilia os funcionários a trabalhar no caminho de atingir uma meta. A teoria do estabelecimento de metas afirma que objetivos claros e definidos são responsáveis por aumentar o desempenho e a motivação dos empregados no trabalho. (LOCKE, 1960, apud CASADO, 2002 p 54).

Ainda conforme exposto pelo autor, metas com maiores níveis de dificuldade, quando aceitas pelos empregados, maior é a motivação e o empenho dos mesmos para sua consecução, se comparadas com metas que possuem objetivos fáceis de serem alcançados. Portanto as metas devem representar desafios reais. O envolvimento dos empregados no estabelecimento das suas próprias metas poderá ser um fator ainda mais forte no desempenho das atividades necessárias para realização dos objetivos, porém não existem estudos que possam ser considerados conclusivos sobre este tema. O que pode ser concluído é que a

participação dos funcionários nesta etapa do planejamento motiva a fixação e o aceite de metas mais agressivas. Locke no final dos anos 60 ainda aborda três outros fatores que geram influência sobre o processo de abertura de metas, estes estão citados no quadro abaixo: (LOCKE, 1960, apud CASADO, 2002):

Quadro 01: Influências na abertura de metas

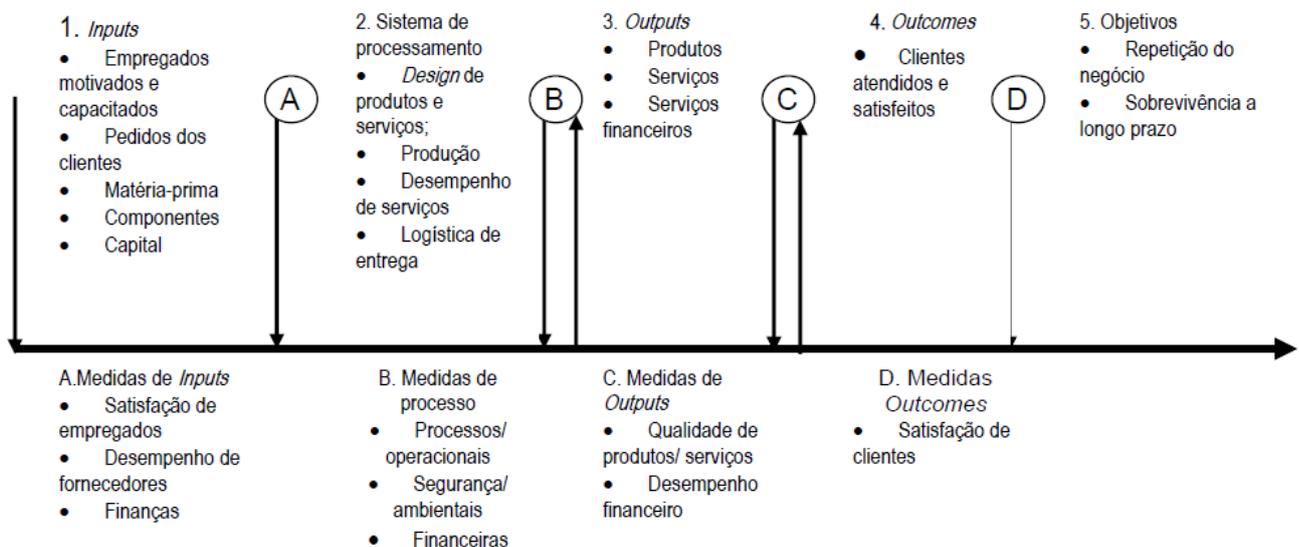
1. Comprometimento com a meta	⇒	Não a reduzirá ou abandonará.
2. Auto-eficácia adequada	⇒	Convicção que o indivíduo tem de que é capaz de executar uma tarefa.
2. Cultura nacional	⇒	Teoria do estabelecimento de metas é condicionada pela cultura.

Fonte: (LOCKE, 1960, apud CASADO, 2002).

2.1.4. Indicadores de resultados

Na busca por atender os diversos tipos de necessidades, Browm (1996), introduz um modelo baseado no processo produtivo, expresso por cinco categorias principais: inputs; sistemas de processamento; outputs; *outcomes* e objetivos. Na figura abaixo é possível visualizar a metodologia:

Figura 01: Modelo de macroprocesso de uma organização

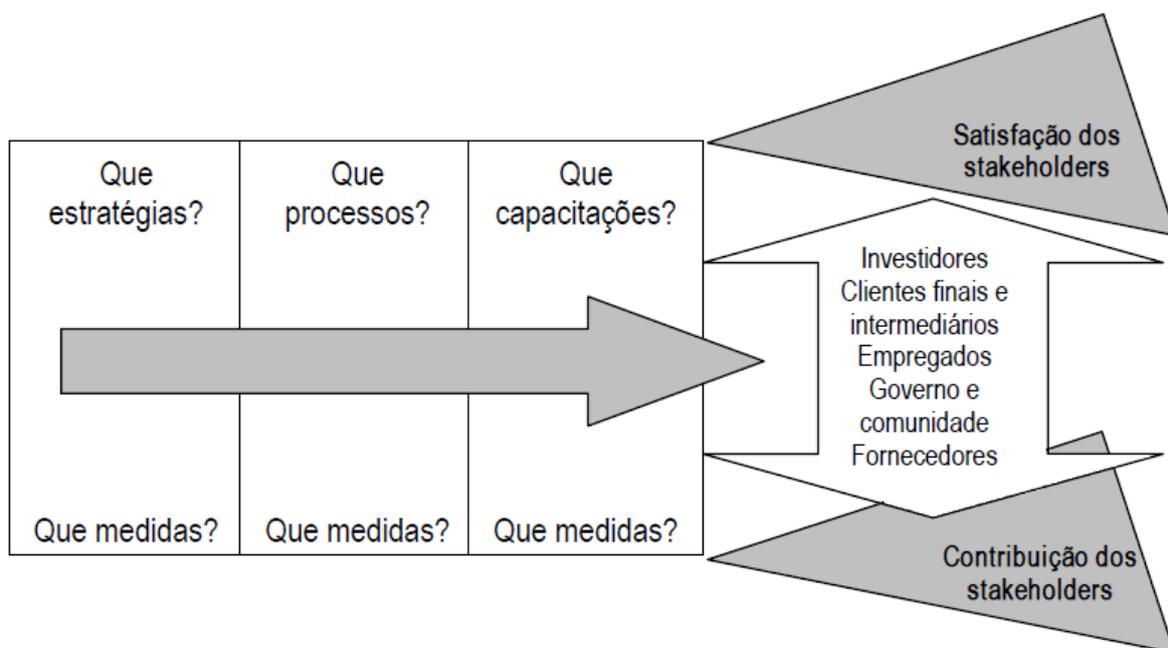


Fonte: BROWM (1996)

No decorrer do processo é preciso que sejam escolhidos os indicadores, pois assim será possível o acompanhamento dos resultados, tanto para obter informações sobre o desempenho atual como para melhoria do processo no futuro.

Outro modelo apresentado por Neely, Adams e Kennerley (2002 p. 161), é o chamado Prisma da Performance, que busca identificar as necessidades do stakeholders da organização, trazendo informações sobre as contribuições e o nível de satisfação destes parceiros. Esse modelo de avaliação permite que a organização seja capaz de traçar medidas que atendam aos stakeholders.

Figura 02: Prisma da Performance



Fonte: NEELY, ADAMS e KENNERLEY (2002, p.161)

Para a aplicação destes modelos deve ser levado em conta os tipos de demanda organizacional, e principalmente o contexto da organização, uma vez que ambos os sistemas possuem qualidades e desvantagens.

O processo de gestão por meio de indicadores recebeu enorme contribuição através do modelo *Balanced Scorecard* (BSC), isto por que este modelo complementa e realiza a união de varias facetas do desempenho organizacional.

“Indicadores operacionais, relacionados com a satisfação dos clientes, com processos internos e com a capacidade da organização de aprender e

melhorar, atividades que impulsionam o desempenho financeiro e futuro”. KAPLAN e NORTON (2000, p. 117).

O modelo de gestão “Cartão de Ponto Balanceado” surgiu justamente desta necessidade de encontrar fontes e dados e informação que possam colaborar com o processo de decisão dos níveis gerenciais. Estas informações são essenciais para melhoria da performance empresarial, um dos seus mais claros pontos é balançar a visão financeira com outros indicadores organizacionais.

O BSC propõe a existência de perspectivas ou medidas, estas estão divididas em quatro pilares que deverão ser analisados e avaliados para determinar a performance organizacional, são eles:

- Perspectiva financeira;
- Perspectiva dos Clientes;
- Perspectiva dos Processos internos;

“Ofereça propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado. Satisfaça as expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros”. KAPLAN e NORTON (1997, p. 28).

- Perspectiva da Inovação e Aprendizagem.

“Identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar conhecimento e melhoria no longo prazo”. KAPLAN e NORTON (1997, p. 29).

No processo de operacionalização das medidas de que visam avaliar o desempenho é de fundamental importância a compreensão da dinâmica estratégica, é preciso entender o que os valores irão refletir. Entender o sobre o negócio, sobre as bases da competitividade, sobre as competências necessárias, e o modelo de avaliação a ser adotado, são fatores que estão diretamente ligados ao sucesso de uma boa avaliação de resultados. Para tal estes valores devem ser quantificados através de números ou percentuais, para que seja possível realizar sua a conferência e manutenção de um histórico de informações. A necessidade de modelos de relatórios é de extrema importância para ação administrativa, se estes relatórios estiverem efetivamente ligados com as estratégias da empresa.

Perante a grande quantidade de termos existentes nos meios acadêmicos, usados para a realização e avaliações dos indicadores desempenho, é importante e aconselhável que as equipes envolvidas neste processo, trabalhem juntas. Desta

forma será possível a criação de uma terminologia própria, reconhecida pelos membros da organização, isto será de grande valia no entendimento e facilitação da compreensão dos temas abordados. Ainda é importante citar que cada organização, possui condições de criar suas próprias metodologias de medição de resultados, pois somente quem está inserido num contexto específico, um setor, um departamento ou mesmo numa empresa, pode avaliar a necessidades intrínsecas e essências que devem mensuradas. Para auxiliar neste processo de escolha e delineamento dos indicadores de resultados, podemos buscar fontes já estudas e abordadas pelos pesquisadores da Administração. Alguns autores anteriormente realizaram explorações e pesquisas sobre e tema, podendo desta forma orientar caminhos e descobertas para facilitar a definição de indicadores efetivos.

SINK e TUTTLE (1989, p. 243) orientam sobre a criação dos indicadores:

- Coletar os dados necessários para a medida;
- Decidir o que PE contábil para a medida, e qual escala será usada e qual atributo;
- Decidir ou determinar como estocar e recuperar os dados, eficaz e eficientemente;
- Determinar quais são os processos, o tratamento e a transformação de dados, em informação e no correspondente relato.

No quadro abaixo temos alguns modelos de atributos que podem ser computados:

Quadro 02: Exemplos de indicadores organizacionais

Eficácia
Percentual de vendas por Vendedor
Rotatividade de clientes por região e produto
Participação no mercado (real e potencial)
Nível de reputação dos clientes
Percentual de embarques pontuais
Lucratividade
Vendas reais x Vendas orçadas
Variâncias excedentes nos níveis de meta
Percentual de lucros sobre o capital total empregado (ROI)
Percentual de lucros sobre as vendas (ROS)
Lucros por empregados

Percentual de aumento nos dividendos
Eficiência
Níveis máximo, mínimo ou abaixo da meta
Percentual de falta de material na produção
Variação no custo médio total de manuseio de uma requisição
Relatórios de itens de estoque abaixo do mínimo
Altas taxas de desperdício
Tempo de manutenção de máquinas
Taxas de mão-de-obra (direta e indireta)
Tempo médio de processamento
Utilização do espaço
Inovação
Número de novos métodos de produção adotados
Economias e tempo e custos, pelo emprego de novos métodos e tecnologias
Qualidade
Percentual de rejeição nos itens recebidos
Quantidade de trabalhos de correção
Taxa de reclamações dos clientes
Produtividade
Vendas por empregado
Produção por empregado
Tempo de entrada de matéria-prima até o produto acabado

Fonte: SINK e TUTTLE (1989, p. 248) modificado.

Definir os indicadores significa encontrar as atividades estratégicas que agregam valor e necessitam ser acompanhadas, sendo assim possível criar alternativas para interferir no andamento destas atividades, desta forma realizar a correção de desvios e desenvolver melhorias para sua realização no futuro.

2.2 Aferindo o Desempenho

Organizações multinacionais possuem muitos desafios na busca pela excelência, alguns deles são: a pontualidade na execução dos trabalhos, seguir especificações e normas, restrição de recursos e melhorar continuamente o desempenho dos recursos humanos, da organização e sistemas. Sendo assim precisa de instrumentos de avaliação, que funcionem de maneira sistemática e forneçam informações para tomada de decisão, mostrando detalhadamente a gestão medindo sua eficiência e eficácia, bem como a consistência e abrangência, isto de acordo com o proposto por SINK e TUTTLE (1989, p. 33).

Aferir o desempenho tem por finalidade munir os gestores com informações sobre a realidade na execução das atividades. Para que seja possível analisar o que foi feito, a maneira como foi realizado, o que pode ser melhorado, e quando os elementos do processo estão controlados de efetivamente, conhecendo a realidade e fornecendo as respostas para aperfeiçoar a realização das metas. Neste contexto é possível iniciar um trabalho de encorajamento na organização para consecução das estratégias. Sendo assim a mensuração precisa ser detalhada e formulada para conter e armazenar os dados, e ainda, principalmente comunicar de maneira lógica e imediata os setores responsáveis e que podem agir visando à correção de desvios, no sentido de melhorar o desempenho como um todo.

Conforme proposto por Adams (1997, p. 116), é apontado cinco padrões para a mensuração de desempenhos:

- Mesma unidade ou departamento em épocas anteriores;
- Desempenho de unidades similares, ou departamentos;
- Estimativas de desempenho esperado
- Estimativas sobre o que deve ser atingido depois de um evento;
- Desempenho necessário para atingir uma meta desejada.

A decisão de promover e programar um processo de mensuração deve ser acompanhada de uma análise sobre as necessidades estratégicas e operacionais dos *stakeholders* envolvidos. A implementação ocorre quando as lacunas no processo produtivo são encontradas, isto se deve a coleta e análise dos dados, a partir deste ponto, as revisões sobre as metas estratégicas e os planos, devem ser realizadas com o objetivo de encontrar novas melhorias.

2.3 Segmentação de Mercado

Segundo Kotler (1998, p. 27), “marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros”.

A segmentação de mercado é um importante conceito a ser utilizado na definição das estratégias, pois através da identificação de preferências do

consumidor hábitos e características comuns de consumo, pois permite encontrar grupos que podem ser atendidos de maneira mais eficiente. Na área de marketing estratégico, o processo de segmentação do mercado, identificação do mercado-alvo e posicionamento representa a base para criação e implementação das ações de marketing da empresa. (KOTLER, 1999 p. 63)

Assim os profissionais responsáveis pela segmentação de mercado podem determinar uma variedade informações e características comuns aos consumidores.

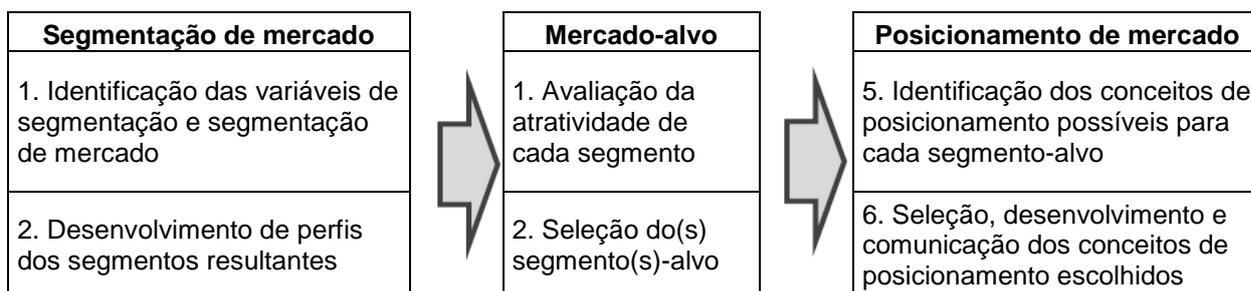
Quadro 03: Fatores de segmentação do mercado consumidor

Variáveis Geográficas	
Região	Norte, Nordeste, Sul, Sudeste, Centro-Oeste
Cidade	Pequena, média, grande
Clima	Quente, frio, seco, úmido
Concentração	Urbana, suburbana, rural
Variáveis Demográficas	
Faixa etária	Menos de 15, 15 a 21; 22 a 31; 32 a 45; mais de 45
Tamanho da família	1 a 2 pessoas; 3 a 4; 5 ou mais
Renda	Menos de 1 salário mínimo; de 1 a 5 SMs; de 6 a 10 SMs; mais de 10 SMs
Sexo	Masculino, feminino
Escolaridade	1º grau, 2º grau, superior
Ocupação Profissional	Liberal, aposentado, estudante, desempregado, funcionário, etc.
Classe social	Miseráveis, baixa, média baixa, média, média alta, alta, alta-alta.
Variáveis Psicográficas	
Estilo de Vida	Esportivo, consumista, trabalhador, intelectual, extravagante, utilitarista
Personalidade	Compulsivo, gregário, autoritário, ambicioso, dependente, agressivo
Variáveis Comportamentais	
Ocasões	Normais, especiais
Benefícios	Qualidade, serviços, custo, conveniência, status, segurança, prestígio
Estágio de aptidão	Inconsciente, consciente, informado, interessado, desejoso, disposto comprar
Frequência de uso	Usuário, não usuário, ex-usuário, usuário freqüente, usuário infreqüente
Grau de lealdade	Nenhum, médio, forte, absoluto
Atitude relativa ao produto	Entusiástico, positivo, indiferente, hostil

Fonte: KOTLER (1998) modificado.

Após definir a base para divisão dos grupos, o processo de segmentação deve ter um conceito claro e bem estabelecido. Isto porque, na maioria dos mercados, é possível imaginar o desenrolar das três etapas propostas por Kotler: segmentação, escolha do segmento-alvo e posicionamento. Para o autor o “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvos”. (KOTLER: 1998, p. 27)

Figura 03: Etapas da segmentação de mercado



Fonte: KOTLER (1998)

De acordo com Kotler (1998 p. 29), após a empresa ter identificado suas oportunidades de segmentos de mercado, ela precisa avaliar os vários segmentos e decidir quantos e quais deles visar, determinando assim o seu mercado-alvo. A complexidade do comportamento do consumidor torna esta tarefa difícil e em constante mudança.

Richers (1991 p. 56) propõe que ao segmentar o mercado, a empresa procura obter maiores vantagens sinérgicas, que na maioria dos casos podem não ser visíveis, mas que quando segmentado torna-se evidente.

Estas vantagens incluem:

- O domínio de certa tecnologia capaz de produzir bens preferidos por certas classes de compradores
- Uma maior proximidade do consumidor final, ou seja, canais de distribuição mais curtos
- A possibilidade de oferecer bens ou serviços a preços altamente competitivos
- A disponibilidade de pontos de venda adequados aos seus produtos ou serviços
- A existência de veículos de publicidade que se dirijam direta e exclusivamente aos segmentos visados.

Neste caso o principal motivador da segmentação é aprimorar a desagregação da demanda. Para que seja possível concentrar os esforços de marketing em determinados focos que são considerados pela organização como estratégicos a serem explorados comercialmente.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A pesquisa bibliográfica é de fundamental importância para criação do referencial teórico, que será utilizado como material inicial de análise desta pesquisa será a luz destas referências, publicadas por pesquisadores academicamente reconhecidos e consultados quando o assunto abordado trata sobre métodos de avaliação de indicadores.

“A pesquisa bibliográfica é o meio de formação por excelência e constitui os princípios básicos para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio sobre o estado da arte de determinado tema. Como trabalho científico original, constitui a pesquisa propriamente dita na área das ciências humanas. Como resumo de assunto, constitui geralmente o primeiro passo para de qualquer pesquisa científica”. CERVO e BERVIAN (2005 p. 66)

A metodologia de pesquisa utilizada no estudo em questão é de natureza qualitativa, este estudo se utiliza da pesquisa bibliográfica e do estudo de caso. Com base em livros publicados, artigos, jornais e sites da internet relacionados ao tema. A pesquisa qualitativa envolve como objetivo alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes, baseada em pequenas amostras, uma coleta de dados não estruturada, uma análise de dados não estatística e desenvolve uma compreensão do contexto do problema. (MALHOTRA, 2004 p. 162)

“As entrevistas em profundidade são consideradas, direta, pessoal em que um único respondente é testado por um entrevistador treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico”. MALHOTRA (2004, p. 163)

A entrevista em profundidade tem por objetivo trazer análises mais detalhadas e precisas, como resultado de uma troca de informações mais eficaz, fator decisivo para uma pesquisa qualitativa, onde não é possível analisar dados quantitativos.

3.1. Delineamento da pesquisa

As entrevistas serão realizadas com três analistas da área de Planejamento & Controle da filial do Distrito Federal da empresa estuda. Com o objetivo de

responderem as perguntas abertas, e com o foco em estabelecer uma conversa profunda com maior riqueza de detalhes com relação às informações. As entrevistas serão realizadas face-a-face, sendo utilizado como base um roteiro previamente criado e estruturado com a ajuda do professor orientador e do referencial teórico estudado. No anexo A é possível observar o questionário que será utilizado.

Dois pontos foram determinados para a coleta de informações:

- As entrevistas: serão realizadas no mês de Maio de 2009, e serão aproximadamente 50 (cinquenta) minutos de conversa com os responsáveis pela tarefa mensal de distribuição de metas.
- Conversas esporádicas e casuais: serão levadas em consideração para contribuir com o estudo.

Outros dados, tornados públicos, também serão utilizados na preparação da para entrevista, como por exemplo: artigos, informações disponíveis na internet, relatórios anuais fornecidos pela empresa no sitio de Relacionamento com Investidores – RI, folders e materiais áudios-visuais (propagandas comerciais).

3.2. A Empresa

A TIM possui uma atuação segmentada, desenvolve produtos sob medida aos seus clientes e destaca-se na aquisição de clientes com ênfase no segmento de alto valor, é também controlada pela Telecom Itália. A Telefonica adquiriu em 2007 uma participação na Telecom Itália que foi aprovada com restrições pela ANATEL em 23/10/2007.

A TIM começou a operar no Brasil em 1998, com o lançamento do serviço TDMA no Estado da Bahia. Depois, expandiu a Rede TIM TDMA para outros 10 estados das regiões Sul, Sudeste e Nordeste. Em 2001, adquiriu novas licenças para todos os Estados onde ainda não operava. Outubro de 2002 foi o ano de lançamento do serviço GSM com pioneirismo no Distrito Federal e em todo o Centro-Oeste, assim como nos Estados de São Paulo e Rio Grande do Sul. Foi a primeira das operadoras em alguns serviços diferenciais, tais como: serviço de mensagens multimídia, foto mensagem e vídeo mensagem. Todas as operações da TIM no Distrito Federal estão ligadas a *Holding* TIM Brasil.

3.2.1. Missão e Visão

“A Missão da Companhia é simplificar a vida das pessoas pela comunicação sem fronteiras, sempre com a Visão de ser a melhor opção para o cliente e referência no negócio de comunicação”. Sítio da Empresa na internet (2009)

3.2.2. Valores

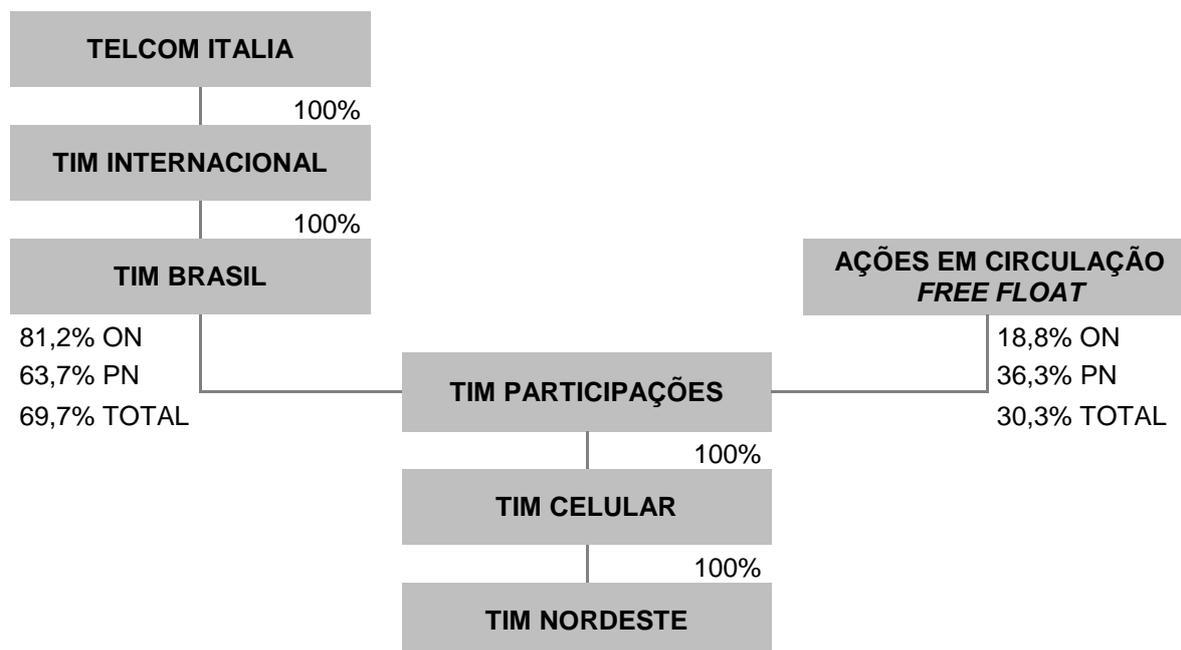
- Pró-atividade
- Transparência
- Velocidade
- Excelência Profissional
- Foco no Cliente
- Espírito de Equipe
- Inovação
- Espírito Empreendedor

Fonte: Sítio da Empresa na internet (2009)

3.2.3. Estrutura Acionária

As ações da TIM Participações S/A são fornadas pelas ações de suas subsidiárias integrais: TIM Celular S/A e TIM Nordeste S/A. No final do ano de 2007, no mês de novembro, ocorreu um aumento no capital social da empresa, no valor de R\$ 37.8 milhões, que foi aprovado por Assembléia Geral Extraordinária. Desta forma o capital social passou ser de R\$ 7.55 bilhões, distribuídos em 794.991.669 ações ordinárias e 1.538.972.494 de ações preferenciais, que totalizam 2.333.964.163 ações. A TIM Brasil S/A possui o controle de 69,73% das ações. Sítio da Empresa na internet (2009)

Figura 04: Estrutura das Ações



Fonte: Relações com Investidores. Sítio da Empresa na internet (2009)

3.2.4. Desenvolvimento Tecnológico

A tecnologia GSM, a mais difundida e utilizada no mundo entre as tecnologias digitais para a comunicação e suporte para as plataformas de telefonia celular, e também é utilizada nas operações da TIM Brasil S/A. O sinal digital é o mais utilizado pelas operadoras no Brasil, e representa 78,5% do total de usuários de serviços móveis. As estimativas para este setor são a permanência e crescimento das bases de clientes, liderado principalmente pela entrada da nova tecnologia 3G. Esta nova tecnologia se propõe a difundir de forma universal os serviços de informação e tráfego de dados digitais, por meio do acesso de banda larga a internet. Sendo possível também, oferecer os serviços em cidades brasileiras onde ainda não estão disponíveis estas ferramentas de maneira tradicional, ou seja, por meio do acesso num ponto fixo. Sítio da Empresa na internet (2009)

3.2.5. EXCELÊNCIA EM VENDAS

No início de 2007 foi criado o programa de Excelência em Vendas, que ainda esta em processo de aperfeiçoamento e desenvolvido, isto para firmar os pontos

necessários para alavancar vendas e manter o bom desempenho dos resultados. A empresa estruturou este programa em quatro pilares para alcançar estes objetivos, e eles são:

- Padronização dos pontos de venda;
- Aperfeiçoamento de ferramentas de gestão;
- Capacitação do atendimento;
- Padronização dos procedimentos de venda e pós-venda.

Por meio do programa a empresa realizou o treinamento de mais de 6 mil colaboradores, objetivando a melhoria na qualidade dos atendimentos realizados pela sua rede de vendas, proporcionando o conhecimento dos produtos ofertados pelos vendedores. Nos treinamentos foram abordados assuntos referentes a apresentação dos produtos, layout de lojas e capacitação dos gerentes. Com o programa mais de 200 lojas sofrem modificações e reformas para se adequarem à imagem da institucional TIM. Outra ação importante deste plano foi a inauguração de 95 novas lojas no Brasil, contribuindo assim para o aumento significativo de sua rede de vendas. Visando ainda o aumento da eficiência nas suas operações, foi desenvolvida uma gerência de Gestão de Processos Comerciais, subordinada diretamente a Diretoria Comercial. Cujos maiores objetivos são a redução de custos, aumento da produtividade, e aplicação das ferramentas de tecnologia certificadas para monitorar os processos realizados pelas Diretorias Regionais.

3.2.6. Estratégia

A estrutura estratégica da empresa está baseada em três pilares fundamentais:

- Forte presença no mercado brasileiro de telefonia móvel, por meio da marca TIM;
- Capturar receitas da telefonia fixa e de banda larga e defender a liderança da TIM em telefonia móvel por meio de novos produtos convergentes;

- Garantir a rentabilidade dos clientes com baixo, por meio do desenvolvimento de novo modelo de negócios orientado para esses clientes.

A companhia aposta numa marca forte, com a maior base pós-paga além de maior satisfação geral de clientes nas pesquisas públicas e nas vantagens competitivas dos seus produtos. Nos seus clientes de alto valor e no aumento do poder de compra das famílias brasileiras para desenvolver suas atividades no setor de telefonia móvel.

3.2.7. Foco no Cliente

Os serviços ofertados pela TIM têm como princípio o “Foco no Cliente”, filosofia que rege as premissas do respeito ao cliente e a determinação em atendê-lo de maneira eficiente.

Os princípios definidos por este conceito deram o impulso para a implementação das principais iniciativas da Diretoria de Operações a Clientes, cujo processo de implementação foi concluído em abril de 2007. Esta diretoria é responsável pelas principais ações de relacionamento com o cliente, o incentivo e a coordenação estratégica necessária para buscar a satisfação dos clientes, atua na fidelização e no pós-venda, procurando maximizar e aprimorar o ciclo de vida dos usuários base de clientes da TIM. Para atender a sua base de clientes outra medida adotada foi a criação de uma Célula de Monitoramento nos *Call Centers*, com a finalidade de realizar as medições e as avaliações necessárias sobre desempenho das atividades de atendimento aos clientes, e sobre a oferta e assimilação dos novos serviços.

Para promover a proximidade entre clientes e funcionários, foi desenvolvido o canal “Fale pelo Cliente”, pelo qual os empregados colaboradores de qualquer área podem levar problemas e dúvidas de amigos usuários e clientes diretamente ao CRC (centro de relacionamento com o cliente). Por um canal disponibilizado na dentro da empresa, por meio de uma ferramenta eletrônica. Dessa forma, todos os colaboradores passaram a ser um ponto de contato entre a TIM e os clientes.

3.3 Perfil dos Participantes do Estudo

Os entrevistados foram selecionados por trabalharem na área responsável pela distribuição e divulgação das metas quantitativas de venda dos serviços. Os colaboradores envolvidos neste processo analisam as questões regionais, são os responsáveis pelo desenvolvimento das técnicas aplicadas neste procedimento, cabendo a eles realizarem as modificações ou alterações no processo.

Para identificar os ocupantes dos cargos será utilizada a designação de Analista seguida de um numeral romano para cada um deles, não havendo nenhum grau de hierarquia entre eles criado por esta denominação. Isto será feito como uma forma para evitar a divulgação e manter a privacidade dos funcionários. Esse método será aplicado da seguinte forma:

- Analista I: desenvolve as suas atividades no setor de Planejamento e controle – P&C;
- Analista II: desenvolve as suas atividades no setor de Planejamento e controle – P&C;
- Analista III: desenvolve as suas atividades no setor de Gestão de Vendas ao Consumidor – GVC.

Todos os “analistas” possuem formação acadêmica de ensino superior e realizaram os treinamentos oferecidos pela própria organização para realizarem a estruturação regional desta demanda. E neste caso em específico são as principais fontes de coleta dos dados necessários para a realização deste trabalho de conclusão de curso.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Considerando as perguntas realizadas aos entrevistados sobre o conhecimento do processo de abertura de metas e os benefícios provenientes do mesmo para a organização, verifica-se em todas as respostas, o conhecimento amplo do processo e do benefícios do mesmo, desta forma o processo na instituição provê de alguma forma melhorias nos processos.

Analisando as perguntas, sobre o conhecimento e importância do processo, dificuldades para execução e perspectiva de implantação, respectivamente, os respondentes demonstraram considerar o processo importante e indispensável à organização, considerando prazo e estratégia como os principais fatores que impactam a execução do processo de abertura de metas, estando estes fortemente ligados, uma vez que a determinação dos prazos compõe de alguma forma a realização de um objetivo estratégico.

Para possibilitar a ampliação das análises e conclusões, recomenda-se a realização de mais investigações dessa natureza, independentemente do desafio que tem caracterizado esses tipos de estudos na área das ciências administrativas. É importante salientar também que o presente trabalho deve ser compreendido no âmbito da organização e dos trabalhadores pesquisados e que análises mais generalizadas devem ser realizadas com cautela, observando os limites que um estudo de caso possibilita e o tipo específico de serviços oferecidos pelo setor.

4.1. Agrupamento, ordenação e descrição dos dados coletados

As variáveis coletadas nas entrevistas servirão de base para a observação dos conceitos da Administração, como ciência, utilizada nos processos e pretendendo desta maneira, identificar o nível de conhecimento dos analistas entrevistados sobre os métodos aplicados no processo de aberturas das metas quantitativas por ponto de vendas.

- Como é realizado o recebimento das metas de serviços enviadas pela matriz?

A distribuição das metas é realizada por período, inicialmente é recebida a meta anual, que a cada três meses sobre ajustes pertinentes as alterações

identificadas no mercado, e a cada re-planejamento realizado, fatores como o alcance ou não da meta são levados em consideração, para que seja possível a realização de ajustes por parte da matriz na meta dos próximos meses. Este arquivo é recebido por meio de uma planilha de Excel, contendo o valor total da meta para o centro-oeste, não contendo a definição quantitativa por estado desta região. O setor de Planejamento e Controle da filial de Brasília é o responsável pela distribuição entre as unidades da federação que compreendem esta região.

- Existe algum questionamento por parte da filial do Distrito Federal?

Em suma, a filial de Brasília não realiza qualquer tipo de questionamento sobre a meta quantitativa recebida de sua matriz.

- Como foi criado o procedimento de distribuição de metas?

Foi unânime a resposta dos três responsáveis pelo processo em questão, todos eles desconhecem os responsáveis pela criação do método, afirmaram que devido a alta rotatividade de setor, vários funcionários passaram pelo cargo que hoje eles ocupam, a tarefa foi repassada a cada substituição de funcionários realizada, e que a cada troca de colaborador pequenas alterações foram realizadas no procedimento visando criar facilidades operacionais na rotina, porém nem uma destas alterações foram catalogadas. Estas alterações são realizadas mediante reuniões e posteriormente são formalizadas por meio do correio eletrônico, e é considerada válida a partir deste momento. Ao serem questionados sobre o destino destas formalizações os mesmos afirmaram que os arquivos digitais foram perdidos na troca dos funcionários, pois os computadores são substituídos e não é permitido o acesso a correspondência dos ex-funcionários.

- Quais as ferramentas utilizadas para realização de desvios?

A base para controle e acompanhamento das metas é uma planilha em Excel, nomeada de Mapa de Vendas, que é atualizada diariamente com os resultados de venda dos serviços em comparação percentual com as metas, esta planilha circula na filial Brasília entre os gerentes comerciais e o diretor regional. Os resultados de vendas são enviados diariamente pela matriz, apenas um dos entrevistados faz a atualização dos resultados, e os demais somente realizam a validação das informações para posterior divulgação à força de vendas.

- Com que frequência o processo é analisado visando à realização de melhorias nos Indicadores de Desempenho?

Todos os entrevistados concordam que existe uma inter-relação entre a missão, os objetivos, os valores, a política da empresa e as diretrizes da matriz com a filial Brasília. Contudo apontam que a inter-relação é pequena, havendo uma tendência a se desconectar no momento da definição de planos, custos e fornecimentos de informações adicionais. Desta forma a filial de Brasília fica responsável pela definição dos critérios que devem ser aplicados na rotina de distribuição de metas, e não existe uma análise periódica para verificação de possíveis melhorias nos processos.

- Quais são ferramentas para mensuração dos resultados?

A ferramenta descrita pelos entrevistados esta baseada basicamente em um único indicador de desempenho, o qual é composto pelo percentual de atingimento das metas.

- Como é realizada a comunicação das informações estratégicas, no caso as metas?

Quando questionados sobre os conhecimentos das políticas estratégicas todos os entrevistados afirmam que possuem conhecimento e esses objetivos são claros, bem definidos e coerentes. São divulgados de forma clara para os colaboradores. Os objetivos estratégicos são materializados ao corpo funcional em forma de participação de mercado e volume de vendas. Existem informativos e relatórios internos enviados periodicamente para as áreas estratégicas informando sobre os resultados da empresa como um todo.

- Existe algum tipo de segmentação?

O mercado observado pela equipe é baseado na configuração da rede de vendas, onde existe uma diferenciação dos canais de distribuição. Esta segmentação observa o tipo de contrato realizado com os *Stakeholders*, que são diferenciados em cinco segmentos descritos logo abaixo:

- Grandes redes de varejo, que são divididas em nacionais e regionais;
- Lojas pertencentes à organização;

- Revendedores terceirizados que são classificados conforme o volume de vendas;
- Revendedores que atendem o segmento corporativo, que é dividido em clientes governamentais e clientes privados. Na categoria clientes privados é feita a divisão entre pequenas e grandes empresas;
- Revendedores de recargas para serviços pré-pagos.
 - Existe no processo a identificação de um mercado-alvo? E qual é a influencia na distribuição da meta?

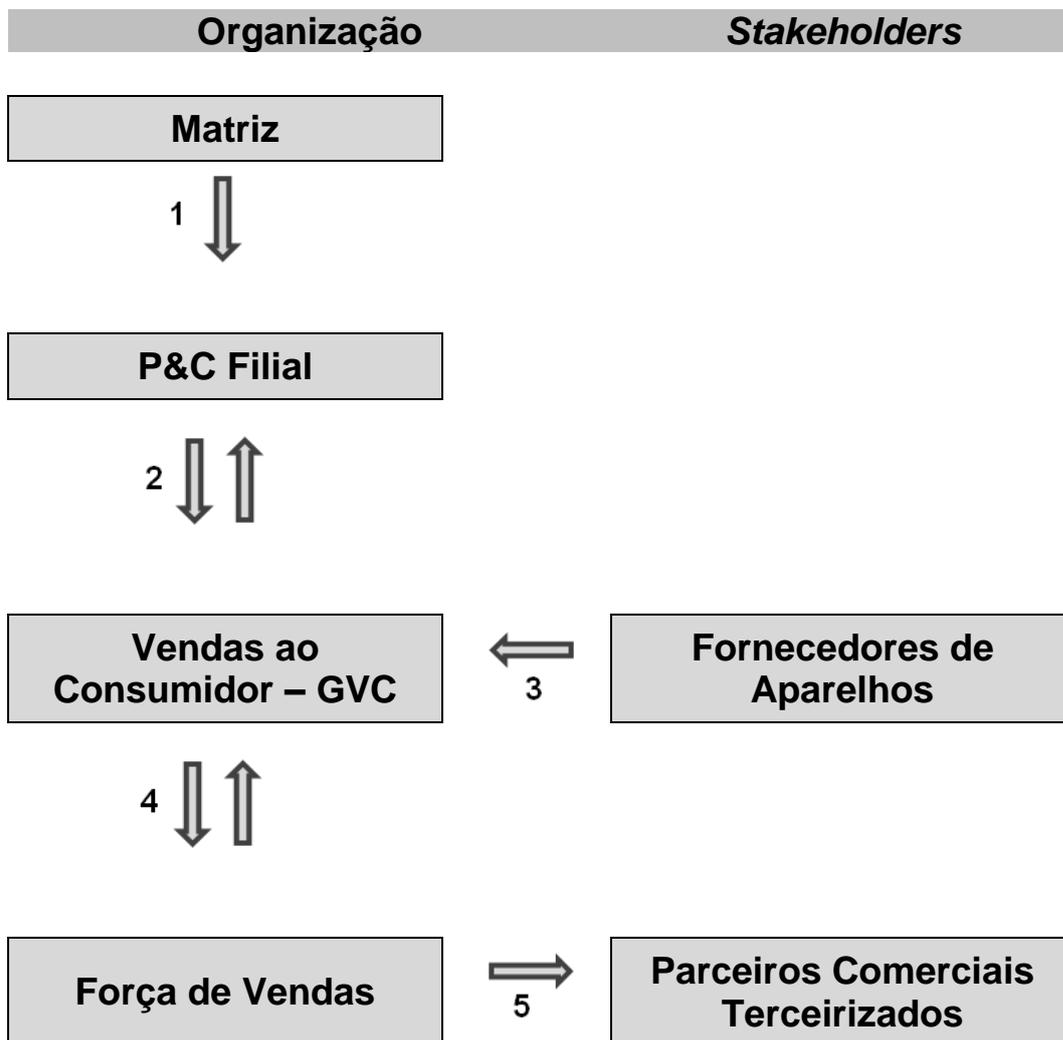
Conforme a descrição dos entrevistados, não foi observado no processo a preocupação com a identificação de um mercado alvo, visto que esta etapa é realizada pela área de *marketing* da filial. Porém a distribuição das metas sofre influencia dos históricos de vendas dos segmentos. É com base nos resultados anteriores que é realizada a distribuição das metas entre os canais de venda.

- *Stakeholders* participam deste processo?

A área do Planejamento e Controle não possui contato com a rede de vendas, ficando a responsabilidade pelo ajuste desta sensibilidade do analista de vendas Consumer – GVC, ele é o único responsável pelas considerações passadas pelos *Stakeholders*. Vale ressaltar que estas informações são repassadas de forma indireta pelos consultores de venda da filial, que atendem diretamente os parceiros comerciais. Nesta fase do processo são levadas em consideração, para efeito de pequenos ajustes nas metas, as condições comerciais da loja, como por exemplo:

- Estoque;
- Padronização do ponto de vendas;
- Material de *merchandising*;
- Número de promotores de venda, responsáveis pela apresentação dos serviços aos clientes potenciais;
- *Mix* de produtos disponíveis no ponto de vendas

Figura 05: Descrição simplificada do processo



Legenda dos fluxos:

- 1- Recebimento das metas anuais;
- 2- Distribuição das metas por ponto de vendas;
- 3- Recebimento de informações relativas ao abastecimento de aparelhos;
- 4- Ajustes realizados junto à força de vendas;
- 5- Interação entre os consultores de vendas e os *Stakeholders* da empresa, sobre as condições de operação dos pontos de venda.

4.2. Resultado das hipóteses

Hipótese 0

Concentração maior da meta nos pontos de venda das localidades de renda elevada.

Neste caso podemos considerar a hipótese como refutada, pois a equipe como um todo não considera regiões demográficas para realização da divisão das metas, portanto a equipe não avalia a concentração de renda para tomada de decisão no processo. A concentração da meta conforme observado se dá por histórico de venda, sendo a mesma concentrada em parceiros comerciais que possuem um bom histórico no cumprimento das metas. Existe ainda a possibilidade destes pontos de venda se situarem em localidades de renda elevada, para tanto outra pesquisa deve ser realizada para ser possível validar ou tal hipótese.

Hipótese 1

Distribuição da meta para captação de clientes de baixa renda baseada nos históricos de venda, não havendo neste caso interesse em incrementar os resultados.

Conforme o exposto pelos entrevistados a hipótese pode ser considerada como verdadeira. A influência dos históricos de venda na distribuição das metas privilegia pontos de vendas que possuem resultados satisfatórios, ficando para um segundo plano parceiros comerciais que não atingem as metas, colaborando para que não sejam desenvolvidos comercialmente.

Hipótese 2

Foco na aquisição de clientes novos ou clientes das operadoras concorrentes, ficando para segundo plano a política de fidelização.

Em nenhum momento os entrevistados afirmaram existir uma meta de re-fidelização de clientes, mas para tanto existem políticas de retenção de clientes desenvolvidas por outros setores da organização. E para tanto, no momento da abertura das metas trata-se somente de uma meta de captação de novos clientes ou clientes dos concorrentes, a fidelização dos clientes já incorporados no *share* atual

da filial de Brasília não é mensurado pela equipe entrevistada. Logo é possível afirmar que hipótese 2 é verdadeira.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa motivada pela inexistência de um trabalho semelhante no Distrito Federal pretendia verificar se existe a utilização das doutrinas Administrativas produzidas pelos pesquisadores da temática e se as mesmas são empregadas no procedimento de transformação de metas quantitativas em metas qualitativas. Desta forma a pesquisa buscou caracterizar a percepção de três analistas da filial da TIM Celular S/A em Brasília, sobre o processo, por meio da identificação do conhecimento em relação ao processo e verificando sua importância, bem como os benefícios na utilização do conhecimento científico.

A distribuição de Metas de acordo com os canais de distribuição e com base no histórico de vendas do *Stakeholder* como foi observado, remete apenas à utilização de apenas um indicador para acompanhamento do processo de vendas. Para tanto é singular as pesquisas quanto as metodologias de avaliação de desempenho, esclarecer e traduzir a visão estratégica, comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, melhorar o feedback e aprendizado estratégico". KAPLAN e NORTON (1997, p. 209). No quadro 2 do presente trabalho de pesquisa é possível observar alguns modelos de indicadores de desempenho que podem auxiliar no processo decisório.

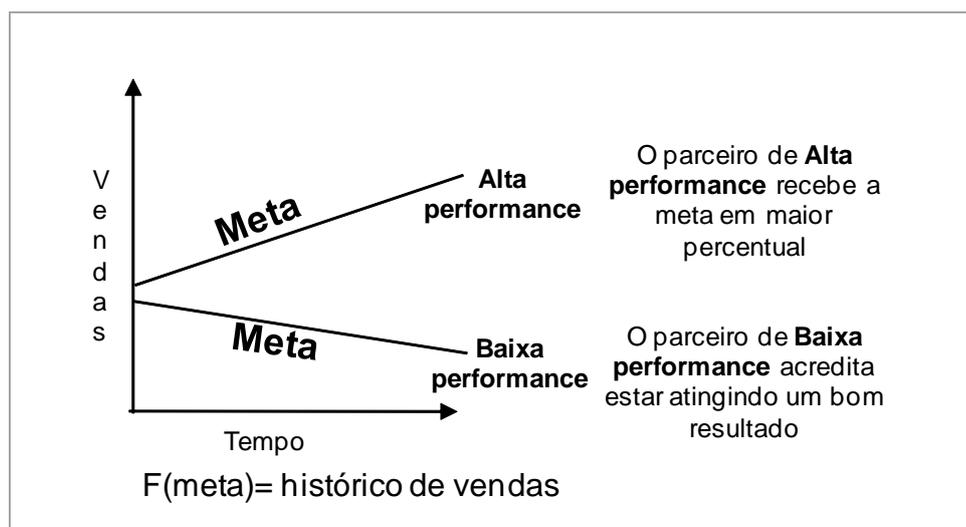
O cálculo das metas com base na média dos meses anteriores gera benefícios para quem vende menos e malefícios para quem vende mais. Para remuneração da força de vendas, o indicador não mensura outros aspectos importantes do processo. Está faltando uma maior utilização de outros tipos de indicadores comerciais para a realização dos cálculos de desempenho. Logo se observa a necessidade de criar alterações no modelo estudado identificando na infra-estrutura que a empresa deve construir com o objetivo de gerar conhecimento e melhoria no longo prazo". KAPLAN e NORTON (1997, p. 29).

Atribuir maior responsabilidade ao consultor de vendas e aperfeiçoando administração de sua carteira, proporcionando uma melhor visão sobre a gestão do negócio. Quando a meta está em função do histórico de vendas, ela tende a incrementar as ativações dos parceiros com alto desempenho, pois as mesmas ficarão cada vez maiores e proporcionais ao melhor resultado. Por outro lado esta

dinâmica beneficia aqueles parceiros que não estão conseguindo alcançá-las, pois uma vez que este parceiro tenha venda reduzida sua meta tenderá a diminuir, e seus benefícios serão igualmente proporcionais ao daqueles que apresentam um bom desempenho. Criando uma falsa realidade de atingimento de resultados, quando na verdade a meta não cria desafios.

A correta classificação dos parceiros comerciais do segmento de serviços de telecomunicações é um importante instrumento a ser utilizado na definição das estratégias, pois através da identificação características operacionais e estratégicas, será possível uma abordagem mais equivalente na distribuição dos quantitativos de meta. Na área de marketing estratégico, o processo de segmentação do mercado, identificação do mercado-alvo e posicionamento representa a base para criação e implementação das ações de marketing da empresa. (KOTLER, 1999 p. 63).

Figura 06: Situação atual do processo

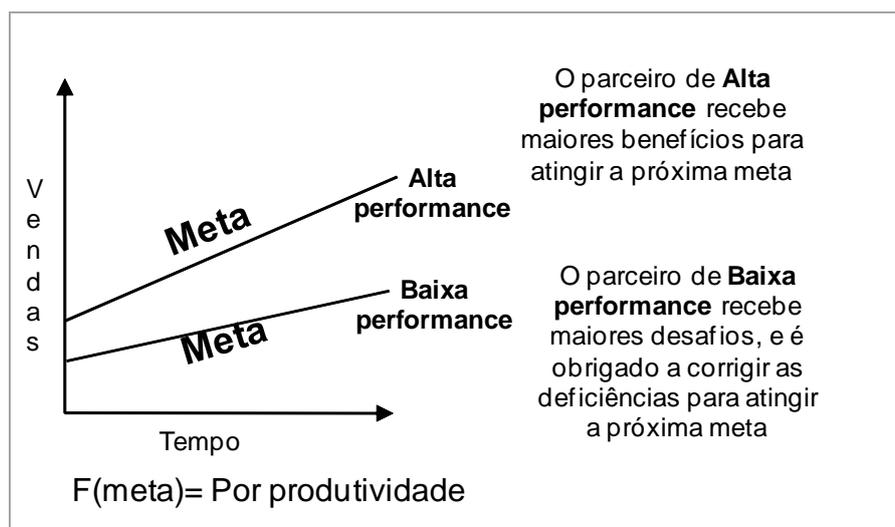


Criação de uma classificação de ponto de vendas por micro-regiões, segmentos e localizações, pode colaborar de maneira mais clara para segmentação, onde haveria ou não a necessidade de um incremento no valor da meta por mês baseada na distribuição enviada pelo Planejamento e Controle. Por exemplo, determinada parceiro comercial terá um aumento ou redução no número de acessos mínimos, baseado nos fatores econômicos, ICMS, valor de aluguel, salários, de sua área de atuação.

Quando a meta está em função da produtividade, ela tende conforme a teoria, a estimular os parceiros com alto desempenho, pois desta forma os que não

atingirem a meta não mais prejudicarão aqueles que se sobressaírem dela, tornando-os desafios realizáveis. Outra vantagem será o correto aferimento dos resultados, ou seja, será de acordo com a produtividade de cada carteira, melhorando assim a aplicação dos recursos da empresa. Também está dentre os benefícios a correta identificação dos parceiros que restituem o devido investimento.

Figura 07: Situação proposta para o processo



A modificação da cultura do relacionamento TIM – Parceiro, para medição dos resultados, pois um melhor desenvolvimento dos mesmos auxiliará no alcance de bons resultados junto aos indicadores comerciais. A decisão sobre os sistemas de acompanhamento dos resultados deve ser realizada por meio de um projeto, ou até mesmo um programa organizacional, onde deverá obrigatoriamente considerar as necessidades estratégicas e operacionais dos *stakeholders* envolvidos com o objetivo de encontrar novas melhorias

Necessidade de criação de um sistema informatizado para acompanhamento de todas as transações envolvidas no processo de vendas, gerando assim uma base de dados central, onde serão discriminadas as vendas em um nível mais estratificado, facilitando assim a construção de relatórios gerenciais. A metodologia baseada na produtividade tirará o efeito prejudicial aos parceiros que vendem mais e o benefício dos que vendem menos. Estabelecendo uma meta aceitável para que estes se mantenham em funcionamento e que gerem retornos positivos tanto para a TIM quanto para os si próprios. A cultura estabelecida de foco apenas na venda inicial deve ser mudada para a qualidade da venda, obrigando os consultores a focarem seus esforços no portfólio de serviços oferecidos pela TIM.

Além de terem que desenvolver estratégias para a redução da saída de clientes das suas carteiras, para que assim recebam a remuneração variável proporcional aos resultados obtidos. Será possível a aquisição de melhores informações, analisando se os mesmos compensam a sua existência, e obtendo assim uma melhor gestão em todas as regiões.

Finalmente as sugestões apresentadas estão de acordo com os objetivos estratégicos da empresa estudada, resultando numa maior ampliação dos indicadores comerciais e na otimização dos custos empregados nas metas e conseqüente na obtenção de uma receita maior. O foco dos consultores de venda deverá estar mais voltado ao atendimento e desenvolvimento dos parceiros comerciais, atuando conjuntamente para o desenvolvimento de ações de permanência do cliente na carteira a organização, pois a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a estratégia em si.

Portanto o trabalho, considerando todas suas limitações de tempo e quantitativo da amostra, aconselha à organização prestadora de serviços a dar maior atenção e maior disponibilidade de recursos à equipe responsável pela execução do processo de abertura de metas. Em virtude de seu caráter de garantia de qualidade na venda de serviços, e principalmente, estudar novos indicadores que tragam uma visão mais detalhada do processo de distribuição de metas qualitativas em metas quantitativas.

6. REFERÊNCIAS

- ADAMS, D.; Management accounting for the hospitality industry: a strategic approach. London: Cassell, 1997.
- Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) web site, 2009, disponível em <www.anatel.gov.br>
- BROWN, M. G.; Keeping the Score: Using the right Metrics to Drive World Class Performance. New York: Quality Resources, 1996.
- CASADO, Tânia; As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; Metodologia científica. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- DRUCKER, P. F.; The Information Executives Truly Need. Harvard Business Review, Boston, 1995.
- ECCLES, R. G.; The Performance Measurement Manifesto. Harvard Business Review, Boston, 1991.
- KAPLAN, R.; NORTON, D.; A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Tradução Luiz E. T. Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.; Organização orientada para a estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KOTLER, P.; Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P.; Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.
- MALHOTRA, N.; Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 4 ed. São Paulo: Pearson Education, 2004.
- MEYER, C.; How the Right Measures Help Teams Excel. Harvard Business Review, Boston, 1994.
- NEELY, A.; Measuring Business Performance: Why, what end how. London; The Economist/Profile Book, 1998.
- NEELY, A.; ADAMS, C.; KENNERLY, M.; The Performance Prism: the scorecard for measuring and managing business success. London: Prentice Hall-Financial Times, 2002.
- RICHERS, R.; LIMA, C. P.; Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro. São Paulo: Nobel, 1991.
- SINK, S.; TUTTLE, T. C.; Planing and measurement in your organization of the future. Norcross, Georgia: Industrial of Industrial Engineers, 1989.
- TIM web site, 2009, disponível em <www.timbrasil.com.br>
- CliConnect Internet Telephony web site, 2009, disponível em <www.clicconnect.com>

APÊNDICES

Apêndice A: Lista de indicadores SMP

Os indicadores de qualidade do serviço definidos no Regulamento de Indicadores de Qualidade do SMP são:

SMP 1 - Taxa de Reclamações;

SMP 2 - Taxa de Reclamação de cobertura e de Congestionamento de Canal de Voz por 1000 (mil) Acessos em operação;

SMP 3 - Taxa de Chamadas Completadas para os Centros de Atendimento;

SMP 4 - Taxa de Atendimento pela Telefonista/ Atendente em Sistemas de Auto-Atendimento;

SMP 5 - Taxa de Chamadas Originadas Completadas;

SMP 6 - Taxa de Estabelecimento de Chamadas;

SMP 7 - Taxa de Queda de Ligação;

SMP 8 - Taxa de Resposta ao usuário;

SMP 9 - Taxa de Resposta aos Pedidos de Informação;

SMP 10 - Taxa de Atendimento Pessoal ao Usuário;

SMP 11 - Taxa de Atendimentos Relativos á Contas por 1000 (mil) Contas Emitidas;

SMP 12 - Taxa de Recuperação de Falhas / Defeitos.

Apêndice B: *Ranking* de Densidade por Código Nacional (AR)

UF	ÁREA DE REGISTRO	Acessos p/100 Hab.	RANKING	CIDADE PRINCIPAL
BA	AR71	126,78	1°	SALVADOR
DF	AR61	118,1	2°	BRASÍLIA
SP	AR11	105,32	3°	SÃO PAULO
MG	R31	102,84	4°	BELO HORIZONTE
RS	AR51	100,81	5°	PORTO ALEGRE
RJ	AR22	100,19	6°	CAMPOS DOS GOYTACAZES
RJ	AR21	99,81	7°	RIO DE JANEIRO
SC	AR48	99,01	8°	FLORIANÓPOLIS
GO	AR62	97,65	9°	GOIÂNIA
MS	AR67	96,34	10°	CAMPO GRANDE
PR	AR41	95,97	11°	CURITIBA
MT	AR65	92,48	12°	CUIABÁ
ES	AR27	92,34	13°	VITÓRIA
SC	AR47	91,24	14°	JOINVILLE
CE	AR85	91,17	15°	FORTALEZA
SP	AR12	90,62	16°	SÃO JOSÉ DOS CAMPOS
MG	AR34	90,28	17°	UBERLÂNDIA
MG	AR37	89,9	18°	DIVINÓPOLIS
SP	AR19	89,51	19°	CAMPINAS
RS	AR53	88,33	20°	PELOTAS
PE	AR81	88,58	21°	RECIFE
SP	AR13	87,86	22°	SANTOS
SP	AR16	87,46	23°	RIBEIRÃO PRETO
AM	AR92	87,73	24°	MANAUS
RS	AR54	85,53	25°	CAXIAS DO SUL
RJ	AR24	85,08	26°	VOLTA REDONDA
SP	AR17	81,44	27°	SÃO JOSÉ DO RIO PRETO
GO	AR64	80,85	28°	RIO VERDE
PR	AR45	80,57	29°	FOZ DO IGUAÇÚ
SP	AR14	78,38	30°	BAURU
RO	AR69	77,3	31°	PORTO VELHO
SP	AR15	77,48	32°	SOROCABA
SE	AR79	76,52	33°	ARACAJÚ
PR	AR44	76,17	34°	MARINGÁ
PR	AR43	75,22	35°	LONDRINA
MT	AR66	75,28	36°	RONDONÓPOLIS
MG	AR35	73,91	37°	VARGINHA
SP	AR18	73,38	38°	PRESIDENTE PRUDENTE
RN	AR84	73,34	39°	NATAL
RS	AR55	72,05	40°	SANTA MARIA
MG	AR32	70,61	41°	JUIZ DE FORA

AP	AR96	69,55	42°	MACAPÁ
AC	AR68	68	43°	RIO BRANCO
TO	AR63	65,84	44°	PALMAS
ES	AR28	65,77	45°	CACHOEIRO DO ITAPEMIRIM
PR	AR42	65,46	46°	PONTA GROSSA
AL	AR82	64,14	47°	MACEIÓ
RR	AR95	61,85	48°	BOA VISTA
PA	AR91	61,66	49°	BELÉM
PI	AR86	61,61	50°	MONTES CLAROS
MG	AR38	61,21	51°	TERESINA
SC	AR49	60,58	52°	CHAPECÓ
PB	AR59	59,83	53°	JOÃO PESSOA
PA	AR94	57,48	54°	MARABÁ
PR	AR46	56,1	55°	PATO BRANCO
BA	AR73	49,46	56°	ILHÉUS
BA	AR75	47,23	57°	FEIRA DE SANTANA
PE	AR87	46,41	58°	PETROLINA
MG	AR33	45,31	59°	GOVERNADOR VALADARES
MA	AR98	43,58	60°	SÃO LUÍS
CE	AR88	38,46	61°	JUAZEIRO DO NORTE
BA	AR77	32,85	62°	BARREIRAS
BA	AR74	31,79	63°	JUAZEIRO
PA	AR93	31,31	64°	SANTARÉM
MA	AR99	26,67	65°	IMPERATRIZ
PI	AR89	21,79	66°	PICOS
AM	AR97	8,79	67°	COARÍ

Fonte: Sítio da ANATEL Março de 2009.

Apêndice C: Principais serviços de telecomunicação

BANDA LARGA	Sistema que tem uma capacidade de transmissão de dados de alta velocidade.
BROADCAST	Sistema de envio de mensagem, onde a mensagem é enviada para todos os computadores conectados a uma rede.
CAIXA POSTAL DE FAX	O mesmo que voice mail ou correio de voz, é uma espécie de secretária eletrônica onde recados para o usuário são gravados para posterior recuperação.
CALL CENTER	Central onde as chamadas são processadas ou recebidas, em alto volume, com objetivos ligados às funções de vendas, marketing, serviço ao consumidor, telemarketing, suporte técnico e qualquer outra atividade administrativa especializada.
CHAT	É uma forma de "bate-papo" com pessoas em qualquer parte do mundo em tempo real, geralmente são criadas salas de chat onde várias pessoas entram e conversam entre si.
CONNECTIVIDADE	O termo normalmente se refere a redes de comunicações ou o ato de prover comunicação para computadores e terminais.
CORREIO DE VOZ	O mesmo que voice mail, é uma espécie de secretária eletrônica onde recados para o usuário são gravados para posterior recuperação.
DOWNLOAD	Recebimento de arquivo ou outro pacote de informações originário de outro equipamento, freqüentemente via Internet. Transferência de um arquivo de um computador para outro. Transferência de arquivo de um servidor na Internet para um computador de um usuário.
ENCRIPTAÇÃO	Processo de conversação de dados em "código ilegível" de forma a impedir que pessoas não autorizadas tenham acesso à informação.
GPS	(Global Positioning System) É uma constelação de 24 satélites e um sistema de controle terrestre controlado pela US AIR Force que é usado para descobrir a posição exata de algo.
IDENTIFICAÇÃO DO CHAMADOR	Permite a identificação do chamador antes do atendimento da chamada pelo operador, o que possibilita a priorização de clientes preferenciais, por exemplo: Também conhecida por suas denominações em inglês: Caller ID e ANI (Automatic Number Identification).
MAILBOX	É a área que armazena as mensagens eletrônicas recebidas.
MULTIMÍDIA	Combinação de diversos meios, como texto, imagens e som, para a expressão de conteúdos. Em call centers, o termo é usado para qualificar campanhas que usam mais de um meio de venda de venda ou de publicidade. A combinação de uma campanha de mala-direta com uma de telemarketing, por exemplo, é um esforço de vendas multimídia.
ROAMING	Capacidade para se utilizar um dispositivo de comunicação móvel e estar apto a mover-se de uma célula ou ponto de acesso para outro sem perder a conexão.
TELECONFERÊNCIA	Facilidade que permite a conexão de vários ramais e telefones externos para conversação simultânea.
VOICE MAIL	O mesmo que Correio de Voz.
SERVIÇOS WAP	(Wireless Application Protocol) É um protocolo de comunicação wireless (sem fio) usado para transportar aplicações WEB para aparelhos móveis.
DDD	(Discagem Direta à Distância) Serviço oferecido pelas operadoras telefônicas que permite a realização de ligações telefônicas interurbanas sem necessidade do auxílio de uma telefonista.

DDI	(Discagem Direta Internacional) Serviço oferecido pelas operadoras telefônicas que permite a realização de ligações telefônicas para outros países sem necessidade do auxílio de uma telefonista.
ISDN	(Integrated Services Digital Network) Traduzido por RDSI Rede Digital de Serviços Integrados. Conjunto de protocolos padronizados pela UIT como objetivo de possibilitar serviços de dados através da rede telefônica, que passa a prover conexão digital fim a fim para transmissão simultânea de voz e/ou dados em canais de comunicação multiplexados.
SMS	(Short Message Service) Serviço de mensagens.
MMS	(Multimedia Messaging Service) Serviço de vídeo, sons e imagens.
CHAMADA LOCAL	Destinada à comunicação entre pontos fixos determinados, situados em uma mesma área Local.

Fonte: CliConnect Internet Telephony Março de 2009

ANEXOS

Anexo A: Roteiro utilizado na realização das entrevistas

- 01) Como é realizado o recebimento das metas de serviços enviadas pela matriz?
- 02) Existe algum questionamento por parte da filial de Brasília?
- 03) Como foi criado o procedimento de distribuição de metas?
- 04) Quais as ferramentas utilizadas para realização de desvios?
- 05) Com que freqüência o processo é analisado visando a realização de melhorias nos Indicadores de Desempenho?
- 06) Quais são ferramentas para mensuração dos resultados?
- 07) Como é realizada a comunicação das informações estratégicas, no caso as metas?
- 08) Existe algum tipo de segmentação?
- 09) Existe no processo a identificação de um mercado-alvo? E qual é a influencia na distribuição da meta?
- 10) *Stakeholders* participam deste processo?