



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB  
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

**EVANDO SILVA FERNANDES NEVES**

**ANÁLISE DO NÍVEL DE CONHECIMENTO DOS GESTORES  
QUANTO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS  
E FRANQUIAS DE TELEFONIA DE CAMPINA GRANDE**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2013**

**EVANDO SILVA FERNANDES NEVES**

**ANÁLISE DO NÍVEL DE CONHECIMENTO DOS GESTORES QUANTO AO  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS E FRANQUIAS DE  
TELEFONIA DE CAMPINA GRANDE**

Trabalho de Conclusão de Curso - TCC,  
apresentado ao Curso de Graduação em  
administração da Universidade Estadual da  
Paraíba, em cumprimento às exigências para  
obtenção do grau de Bacharel em  
administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. MSc. Vilza Maria Batista

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

N511a Neves, Evando Silva Fernandes

Análise do nível de conhecimento dos gestores quanto ao planejamento estratégico nas empresas e franquias de telefonia de Campina Grande. [manuscrito] / Evando Silva Fernandes Neves. - 2013.

23 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2013.

"Orientação: Profa. Msc. Vilza Maria Batista, Departamento de Administração e Economia".

1. Planejamento estratégico. 2. Conhecimento. 3. Telefonia.  
4. Controle Estratégico. I. Título.

21. ed. CDD 658.401 2

**EVANDO SILVA FERNANDES NEVES**

10,00 Dez

**ANÁLISE DO NÍVEL DE CONHECIMENTO DOS GESTORES QUANTO AO  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS E FRANQUIAS DE  
TELEFONIA DE CAMPINA GRANDE**

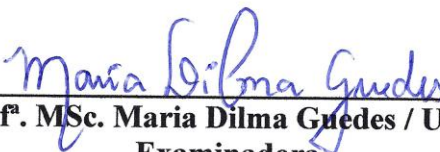
Aprovado em: 07/03 / 2014

**COMISSÃO EXAMINADORA**



---

**Profª. MSc. Vilza Maria Batista / UEPB**  
**Orientadora**



---

**Profª. MSc. Maria Dilma Guedes / UEPB**  
**Examinadora**



---

**Profª. Esp. Maria Marluce Delfino da Silva / UEPB**  
**Examinadora**

**CAMPINA GRANDE - PB.**

## ANÁLISE DO NÍVEL DE CONHECIMENTO DOS GESTORES QUANTO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS E FRANQUIAS DE TELEFONIA DE CAMPINA GRANDE

NEVES, Evando Silva Fernandes<sup>1</sup>  
BATISTA, Vilza Maria<sup>2</sup>

### RESUMO

O planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial que possibilita aos gestores analisarem uma organização de forma sistêmica, definindo seu rumo e monitorando as ações existentes, de forma a se anteciparem as contingências externas e internas que influenciam os resultados da empresa. Neste contexto, este trabalho teve como objetivo geral analisar o nível de conhecimento dos gestores das empresas e franquias de telefonia da cidade de Campina Grande no que se refere ao planejamento estratégico, utilizando-se o modelo proposto por Mendonça (2003). Foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório, descritivo, quantitativo e de campo através da aplicação do questionário fechado composto de 15 questões, sendo 6 objetivas, relacionadas ao perfil do gerentes e 9 objetivas com as seguintes variáveis: visão, negócio, missão, princípios, análises dos ambientes, objetivos, metas, estratégias e ações. Os resultados indicaram que por unanimidade os gestores detêm o conhecimento sobre cada variável do planejamento estratégico apresentado. Considerando que, agrupando-se concordo totalmente e concordo parcialmente, houve concordância em todas; entretanto, as empresas e franquias de telefonia lideram o *ranking* de reclamações dos consumidores. Portanto, é importante que essas organizações realizem o controle estratégico de todas as etapas do seu planejamento estratégico, como forma de obter vantagens competitivas sobre seus concorrentes e se adequar as necessidades dos clientes da telefonia.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Conhecimento. Telefonia. Controle Estratégico.

### ABSTRACT

Strategic planning is a management tool that allows managers to analyze an organization in a systematic way, setting its direction and monitoring the existing shares in order to anticipate internal and external contingencies that influence business results. In this context, this work had as main objective to analyze the level of knowledge of managers of businesses and franchises telephony city of Campina Grande with regard to strategic planning, using the method proposed by Mendonça (2003) model. An exploratory and descriptive, quantitative and field by applying the enclosed questionnaire consisting of 15 questions, 6 objective, related to the profile managers and 9 with the following objective variables was performed: vision, business, mission, principles, analyzes of environments, objectives, goals, strategies and actions. The results indicated that unanimously managers have the knowledge about each variable of strategic planning presented. Whereas, grouping totally agree and partially agree, there was agreement in all, however, businesses and franchises telephony lead the ranking of consumer complaints. Therefore, it is important that these organizations achieve strategic control of all stages of its strategic planning as a way to gain competitive advantage over their competitors and suit the needs of customers of telephony.

**Keywords:** Strategic Planning. Knowledge. Telephony. Strategic control.

---

<sup>1</sup> Aluno do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba. E-mail: <evando@bol.com.br>

<sup>2</sup> Profa. Orientadora. Mestre em Administração pela UFPB. E-mail: <vilzamb@hotmail.com>

## 1 INTRODUÇÃO

Com a globalização, as relações comerciais de um modo geral tornaram-se muito competitivas, sendo importante oferecer produtos e serviços diferenciados e com valor agregado. Assim, verifica-se a necessidade de entender o setor em que se trabalha ou pretende fazer investimentos, oferecendo produtos que satisfaçam as necessidades dos consumidores.

Administrar uma empresa de maneira eficiente e eficaz é a chave para que os empresários, comerciantes e profissionais liberais obtenham sucesso em seus empreendimentos. Diante do contínuo avanço tecnológico e de uma elevada competitividade, o planejamento estratégico é uma ferramenta importante que segundo Oliveira (2011) melhora a direção da empresa, proporcionando um maior grau de interação com o seu ambiente externo e uma atuação inovadora e diferenciada.

Neste sentido, os gestores precisam ter uma visão ampla da empresa, pois o futuro da organização vai depender de como, o que, quando e com que recursos eles vão planejar.

Na atualidade o Planejamento Estratégico é considerado uma ferramenta indispensável na gestão das empresas contemporâneas, porque através desses estudos de planejamento é que se direciona o rumo das organizações, por isso é importante que elas busquem um posicionamento estratégico.

A evolução tecnológica tem proporcionado situações em que cada vez mais as empresas e franquias de telefonia precisam se organizar e definir seus objetivos e estratégias, para que possam atingir os resultados esperados, contornando possíveis situações que comprometeriam o sucesso dos negócios.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 236), “o planejamento estratégico refere-se à maneira pela qual uma organização pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos”. Portanto, com a elaboração do planejamento estratégico a empresa identifica o seu foco e determina seus objetivos.

Para as empresas e franquias de telefonia, a utilização do planejamento estratégico auxilia o direcionamento dos objetivos empresariais de curto, médio e longo prazo, possibilitando o envolvimento de todos os departamentos da empresa e das pessoas que nelas trabalham para que haja um efetivo comprometimento com os planos traçados.

De acordo com a Anatel (2012), o mercado de telefonia móvel na Paraíba tem evoluído nos últimos anos em virtude do aumento do consumo de celulares e outras ferramentas de telefonia móvel por parte dos jovens. A Paraíba em agosto de 2012 vendeu

108,306 mil chips alta de 2,35% sobre julho, enquanto no país a taxa foi de apenas 0,58%. Já no acumulado do ano (janeiro e agosto), soma 476 mil, alta de 11,25%.

No entanto, devido a inúmeras reclamações dos consumidores do estado da Paraíba por falta de qualidade nos serviços prestados por parte das empresas e franquias de telefonia, o estado registrou recuo nas vendas, após uma série de ações movidas pelo Procon e Ministério Público (JORNAL DA PARAÍBA, 2012).

Assim, diante de um cenário dinâmico e ao mesmo tempo instável devido aos problemas ocasionados na prestação dos serviços, faz-se necessário que os gestores dessas empresas detenham conhecimento sobre planejamento estratégico, uma vez que, esse conhecimento ajudará a organização a conhecer bem o seu negócio, seus concorrentes, as tendências do mercado, novas tecnologias que ajudarão na qualidade dos serviços oferecidos, ou seja, conhecer quais são as forças macro e micro ambientais que a cerca, para que possa formular estratégias que estejam mais enraizadas com a visão, missão e princípios da empresa, pois manter a organização como um conjunto integrado ao seu ambiente é o objetivo da administração estratégica.

Considerando que o planejamento estratégico pode melhorar a competitividade das empresas prestadoras de serviços de telefonia questiona-se: qual o nível de conhecimentos dos gestores das empresas e franquias de telefonia da cidade de Campina Grande no que se refere ao planejamento estratégico?

Assim, o objetivo deste trabalho é analisar o nível de conhecimento dos gestores das empresas e franquias de telefonia da cidade de Campina Grande no que se refere ao planejamento estratégico, utilizando-se o modelo proposto por Mendonça (2003).

Para atender o objetivo proposto, o artigo está estruturado em 3 seções: a primeira trata sobre os conceitos e modelos de planejamento estratégico e faz uma análise do setor de telefonia no Brasil, a segunda estabelece a metodologia que foi utilizada para medir o nível de conhecimento dos gestores das empresas e franquias de telefonia sobre planejamento estratégico e a terceira faz uma análise dos resultados obtidos na pesquisa, considerações finais e referências.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Desenvolvido como ferramenta de estratégia militar, o planejamento estratégico no âmbito empresarial pressupõe um intenso conhecimento da empresa e das influências por ela

recebida das mudanças do ambiente nos aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, com o objetivo de mantê-la sempre em condições de competir com seus concorrentes.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2004), o planejamento estratégico é um processo gerencial que procura desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades do mercado.

As decisões tomadas em nível estratégico referem-se à destinação de verbas para cada departamento da empresa e até mesmo para definir qual tipo de negócio iniciar. Por outro lado, cada departamento da empresa precisa desenvolver um plano estratégico específico para tornar o negócio lucrativo no futuro.

Para Costa (2007) o planejamento estratégico envolve a tomada de decisões sobre os objetivos e as estratégias de longo prazo. Os altos executivos são responsáveis pelo desenvolvimento e pela execução do plano estratégico, embora eles não formulem ou implementem o plano todo.

O executivo estratégico é o encarregado de criar um clima organizacional que propicie a implementação do plano a partir do envolvimento da alta-administração e lideranças intermediárias, estabelecendo sincronia, sintonia e sinergia em todos os envolvidos no processo, o que somente ocorrerá com a clara comunicação dos benefícios almejados, uma vez que empreitadas de longo prazo tendem a perder foco e força com o passar do tempo.

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos não controláveis, e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2011, p. 17).

Assim, é necessário realizar uma análise do ambiente, estabelecer as diretrizes da organização, formular e implementar as estratégias organizacionais, como também o controle estratégico.

De acordo com Certo et al. (2005) a administração estratégica é um processo constante cujo objetivo é a manutenção da organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente. Seu grande objetivo é estruturar a organização, elevando o nível de maior competitividade e conseqüente vantagem no mercado.

## 2.2 MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No que diz respeito a existência de modelos de planejamento estratégico, vários autores têm dedicado atenção a sua elaboração, difundindo uma metodologia que melhor se

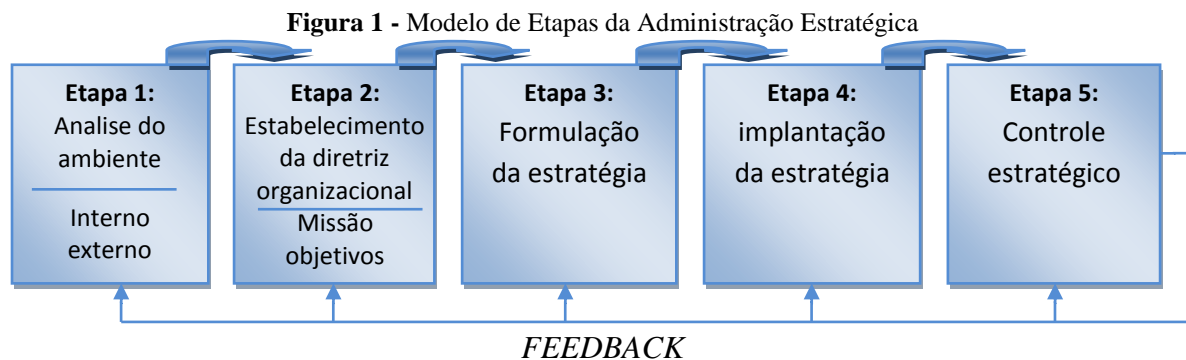


adeque as necessidades da empresa, incorpora etapas básicas e essenciais, capazes de trazerem para a prática a implementação do planejamento estratégico.

Esses modelos foram adaptados e melhorados ao longo do tempo pelos pesquisadores de Administração Estratégica, através da inserção de novas variáveis e abordagens, adequando-os aos ambientes cada vez mais turbulentos e os imprevisíveis que se apresentam ao mundo empresarial e, ao mesmo tempo, buscando tornar explícita a relação entre o planejamento, sua implementação e os resultados.

### 2.2.1 Processo de administração estratégica de Certo et al.

Certo et al (2005) propõe um modelo de etapas da administração estratégica, conforme figura 1.



Fonte: Certo et al. (2005, p. 21).

- **Etapa 1: Análise do ambiente**

Na primeira etapa é feita uma análise dos pontos fortes e fracos identificados na organização, compreendendo a análise ambiental interna, já na análise externa são identificadas as oportunidades e ameaças do ambiente externo, como entrada de novos concorrentes, aumento de tributos, mudança de governo, etc.

- **Etapa 2: Estabelecimento da diretriz organizacional**

A segunda etapa do processo de administração estratégica ocorre com o estabelecimento da diretriz organizacional. Os principais indicadores da direção para a qual a organização é levada são: a missão e os objetivos organizacionais. “A missão organizacional é a finalidade da organização e os objetivos são as metas que a organização possui” (idem, p.11).

- **Etapa 3: Formulação da estratégia**

A etapa de formulação da estratégia pressupõe a identificação das necessidades da empresa, considerando o ambiente, diretrizes organizacionais e os objetivos estratégicos. Os

planos de ações que serão desenvolvidos pela empresa baseiam-se nas estratégias estabelecidas nesta etapa.

- **Etapa 4: Implementação da estratégia**

“É nesta etapa que se coloca a estratégia em ação, busca-se a continuidade de diretrizes definidas anteriormente, unidade e coerência nas decisões”. (idem, p.11). Seu propósito é determinar quando os recursos deverão ser utilizados, portanto, sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional.

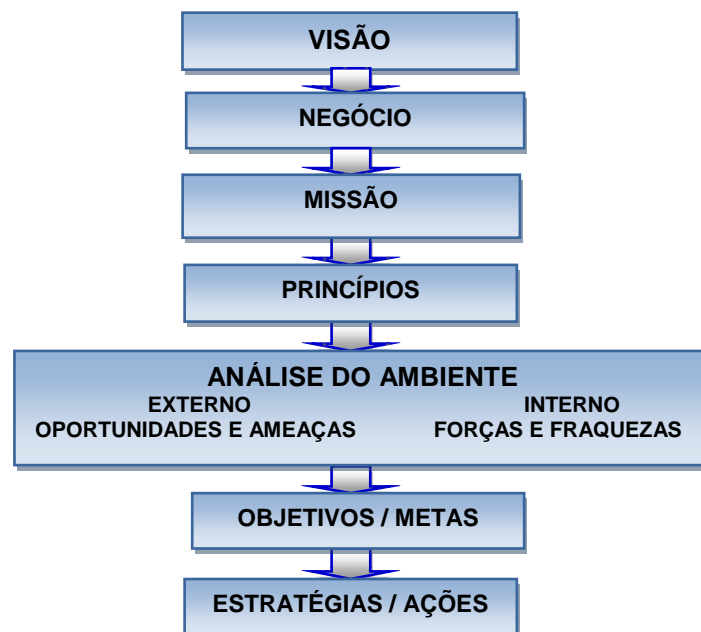
- **Etapa 5: Controle estratégico**

O controle estratégico consiste em averiguar se as estratégias da organização são eficazes para atingir seus objetivos. Se os objetivos não estão sendo atingidos como o planejado, a função do controle é alterar as estratégias da empresa ou sua implementação, de modo a melhorar a capacidade da organização para atingir seus objetivos.

### 2.2.2 Modelo de planejamento estratégico de Mendonça

Mendonça (2003) apresenta um modelo básico para a formulação do planejamento estratégico composto de sete etapas, conforme Figura 2.

**Figura 2** – Modelo de planejamento estratégico (Mendonça)



Fonte: Mendonça (2003, p. 9).

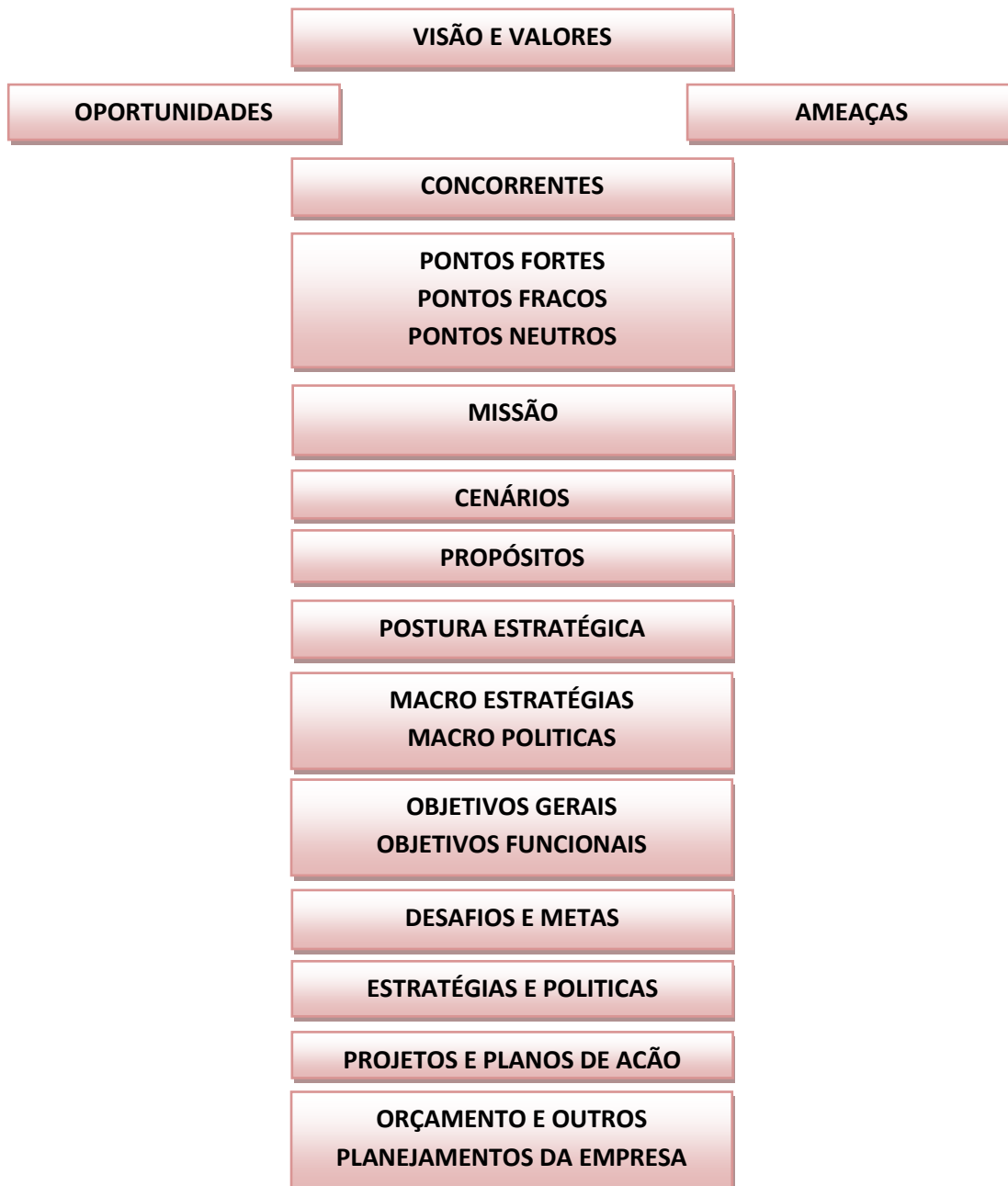
Para Mendonça (*op. cit.*, p. 13-32), as etapas apresentam-se da seguinte forma:

- A **visão** é a imagem bem delineada, provocante e desejável de um estado futuro que a empresa deseja alcançar. Trata-se de uma declaração a que todos da organização podem recorrer constantemente e funciona como uma inspiração para que as pessoas deem o melhor de si, de uma maneira direcionada e coordenada, pois todos sabem quais são os resultados a serem alcançados (*idem*, p. 13).
- O **negócio** corresponde ao espaço que a organização pretende ocupar em relação às demandas ambientais, isto é, o ramo de atividade (*idem*, p. 14).
- A **missão** da empresa é o papel que ela desempenha em seu negócio. A missão é a determinação de onde a empresa quer ir, é a razão de existência da empresa e, como tal, deve ter “a cara da empresa”, deve ser sua carteira de identidade, um guia para o trabalho das pessoas (*idem*, p. 17).
- Os **princípios**, credos, filosofia ou valores são aquilo que a empresa acredita e que servirão como orientadores para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento de sua missão. São os ideais da empresa e os alicerces para seus planos e ações. Ajudam a empresa a manter seu sentido (*idem*, p. 19).
- A **análise dos ambientes** consiste em prospectar o ambiente externo, identificando ameaças e oportunidades reais ou potenciais e, no ambiente interno, pontos fortes e fracos.
- Os **objetivos** são os resultados quantitativos e qualitativos que a empresa deve alcançar, no contexto do seu ambiente, para cumprir sua missão. Os objetivos são os resultados quantitativos e qualitativos que a empresa deve alcançar, no contexto do seu ambiente, para cumprir sua missão (*idem*, p. 28).
- As **metas** podem ser subdivididas em etapas de forma quantificada e com prazos estabelecidos necessários para atingir os objetivos, permitindo um melhor controle dos resultados concretos alcançados. [...] Quando definimos o período de tempo em que pretendemos alcançar, estes objetivos, estamos estabelecendo **as metas** (*idem*, p. 28).
- As **estratégias/ações** são aquelas decisões que a empresa resolve tomar – considerando o negócio, a missão, os princípios, a análise do ambiente, análise interna e os fatores críticos – para atingir seus objetivos e metas. Considerando sempre os recursos disponíveis, os pontos fortes e fracos da empresa, as oportunidades e ameaças existentes no ambiente (*idem*, p. 32).

### 2.2.3 Modelo de planejamento estratégico de Oliveira

Para Oliveira (2011) o planejamento estratégico estrutura-se da seguinte forma:

**Figura 3** – Processo de planejamento estratégico (Oliveira)



Fonte: Oliveira (2011, p. 57)

Para melhores esclarecimentos, serão apresentados a seguir, breves comentários sobre as etapas expostas no modelo acima, quais sejam:

- 1. Visão:** a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico, uma vez que representa o que a empresa quer ser.
- 2. Oportunidades:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem propiciar a organização, ganhos em termos de negócios.
- 3. Ameaças:** são forças externas ao ambiente da empresa que influenciam negativamente o negócio

4. **Concorrentes:** a análise dos concorrentes acontece com a utilização de um sistema de informações estratégicas que identifique a atuação passada e presente dos principais concorrentes. Com esses dados é possível determinar a atuação futura desses concorrentes.
5. **Pontos fortes, fracos e neutros:** os pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam a empresa vantagens, em relação a seus concorrentes, enquanto que pontos fracos provocam uma situação desfavorável para a empresa. Já os pontos neutros são também variáveis internas e controláveis, porém é difícil mensurar se estão proporcionando uma condição favorável ou desfavorável para a empresa.
6. **Missão:** representa a razão de ser da empresa. Nesse ponto a empresa procura saber o porquê da sua existência.
7. **Propósitos:** são compromissos que a empresa se impõe no sentido de cumprir sua missão. Representam grandes áreas de atuação selecionadas no contexto da missão estabelecida. Correspondem à explicitação de posições ou áreas de atuação planejadas para toda a empresa, devidamente aceitas por seus acionistas e executivos como desejáveis e possíveis.
8. **Cenários:** a elaboração de cenários estratégicos auxilia na formulação de estratégias para organização já que possibilita fazer projeções futuras.
9. **Postura estratégica:** é uma escolha das alternativas de caminho e ação para cumprir sua missão.
10. **Macroestratégias:** referem-se às grandes ações e caminhos que a empresa vai adotar, visando agir nos propósitos atuais e futuros identificados dentro da missão.
11. **Objetivos:** é o ponto que se pretende chegar, com prazo de realização estabelecido.
12. **Metas:** é a quantidade de tarefas que precisam ser feitas para alcançar o objetivo.
13. **Estratégias:** são ações formuladas para alcançar os objetivos estabelecidos.

### 2.3 SETOR DE TELEFONIA NO BRASIL

O setor telecomunicações tem sua origem na década de 60, momento em que se instituiu o monopólio do "Sistema TELEBRÁS", que bastante fragmentado por ser formado por várias empresas locais e regionais. Este monopólio agia livremente no mercado, sem nenhum tipo de restrição ou imposição normativa específica (KOBUS, 2011).

Somente com a entrada no ordenamento jurídico da Constituição de 1967, a telefonia passar a ser competência da União, conforme disposto no inciso XV do seu artigo 8º: “XV- explorar, diretamente ou mediante autorização ou concessão: a) os serviços de telecomunicações”. Este modelo de monopólio estatal foi reafirmado pela Constituição de 1988, em seu artigo 21, inciso XI.

Em 1997, foi promulgada a Lei nº 9472/97 também denominada Lei Geral de Telecomunicações (LGT), que sistematizou o novo modelo de telecomunicação. Esta lei disciplinou os regimes de prestação de serviços, a privatização do Sistema TELEBRÁS e a criação de uma agência reguladora para os serviços de telecomunicações (ANATEL). (KOBUS, 2011)

O rompimento dos monopólios no setor de telecomunicações, especificamente do setor de telefonia fixa, ampliou o espaço de atuação dos agentes privados.

De acordo com a Telebrasil (2011) o segmento de Serviços de Telecomunicações engloba os serviços assim definidos pela regulamentação vigente e prestados por agentes que possuam concessão ou autorização para a prestação de Serviços de Telecomunicações e esta dividido em 6 subsegmentos a saber:

**Quadro 1 - Segmento de Serviços de Telecomunicações**

<b>SUBSEGMENTO</b>	<b>AGENTES PRIVADOS DETÊM</b>
<b>Telefonia Fixa</b>	Concessão ou autorização para o Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC)
<b>Comunicação Móvel</b>	Autorização de Serviço Móvel Pessoal (SMP), Serviço Móvel Especializado (SME), Serviço Móvel Especial de Radiochamada, Serviço Móvel Global por Satélite (SMGS), Serviço Móvel Aeronáutico (SMA) ou Serviço Móvel Marítimo (SMM).
<b>Comunicação Multimídia</b>	Autorização de Serviço de Comunicação Multimídia (SCM) ou outras como Redes ou Circuitos Especializados
<b>TV por Assinatura</b>	Concessão de TV a Cabo ou Autorização para MMDS, DTH e TV por Assinatura, que irão migrar para o serviço de acesso condicionado (lei 12.485, de 12/09/11)
<b>Radiodifusão</b>	Concessão de rádio e Tv ou Autorização para os serviços de transmissão ou repetição de TV
<b>Outros Serviços de Telecomunicações</b>	Autorização para serviço Limitado Privado, Radio Cidadão e Radioamador entre outros

**Fonte:** TELEBRASIL (2011).

Segundo a Anatel em março de 2013, o Brasil possuía mais de 264,05 milhões de linhas ativas na telefonia móvel, havia 211,38 milhões (80,05%) de acessos pré-pagos, 52,67 milhões de pós-pagos (19,73%), 68,26 milhões de acessos à banda larga móvel e foram

registradas quase 1,01 milhão de novas linhas ativas, o que representa um crescimento de 0,38% na base de assinantes em relação a fevereiro. O mercado, hoje, é dominado por quatro grandes empresas, que juntas representam mais de 99,9 % do mercado, a saber: Vivo (29,09 % de participação no mercado); Tim (26,87%); Claro (24,92%); e Oi (18,81%).

Embora o número de linhas ativas já tenha superado o de habitantes e o setor tenha quatro grandes empresas disputando o mercado, isto não significou melhorias nos serviços prestados. As empresas e franquias de telefonia lideram o ranking de reclamações dos consumidores, quais sejam cobranças indevidas (54,98%), rescisão e alteração unilateral de contratos (11,28%), serviços não fornecidos e vícios de qualidade (6,94%), além da perda de sinal que tem ocasionado muitas reclamações por parte dos consumidores que se sentem lesados por pagarem por um serviço ineficiente, segundo dados do PROCON municipal de Campina Grande.

### **3 METODOLOGIA**

Conte (2003) diz que só se pode melhorar algo quando se mede o mesmo, ou seja, é preciso medir para melhorar. Sendo assim, essa pesquisa analisou o nível de conhecimento dos gestores das empresas e franquias de telefonia de Campina Grande quanto ao planejamento estratégico.

Foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório, descritivo, quantitativo e de campo através da aplicação do questionário fechado composto de 9 questões, baseado no modelo de planejamento estratégico de Mendonça (2003) com as seguintes variáveis: visão, negócio, missão, princípios, análises dos ambientes, objetivos, metas, estratégias e ações.

O questionário utilizado neste artigo foi aplicado com os gerentes das empresas e franquias de telefonia de Campina Grande no período de 11 a 12 de fevereiro de 2014, cujo universo foi composto por 9 gerentes.

Para mensurar os resultados obtidos através do questionário, foi utilizada a escala de Likert de 5 (cinco) pontos onde os valores menores que 3 são considerados como discordantes (1. Discordo Totalmente e 2. Discordo Parcialmente), os valores maiores que 3 são considerados como concordantes (4. Concordo Parcialmente e 5. Concordo totalmente), já o valor exatamente 3 será considerado como indiferente (Nem Concordo, Nem Discordo).

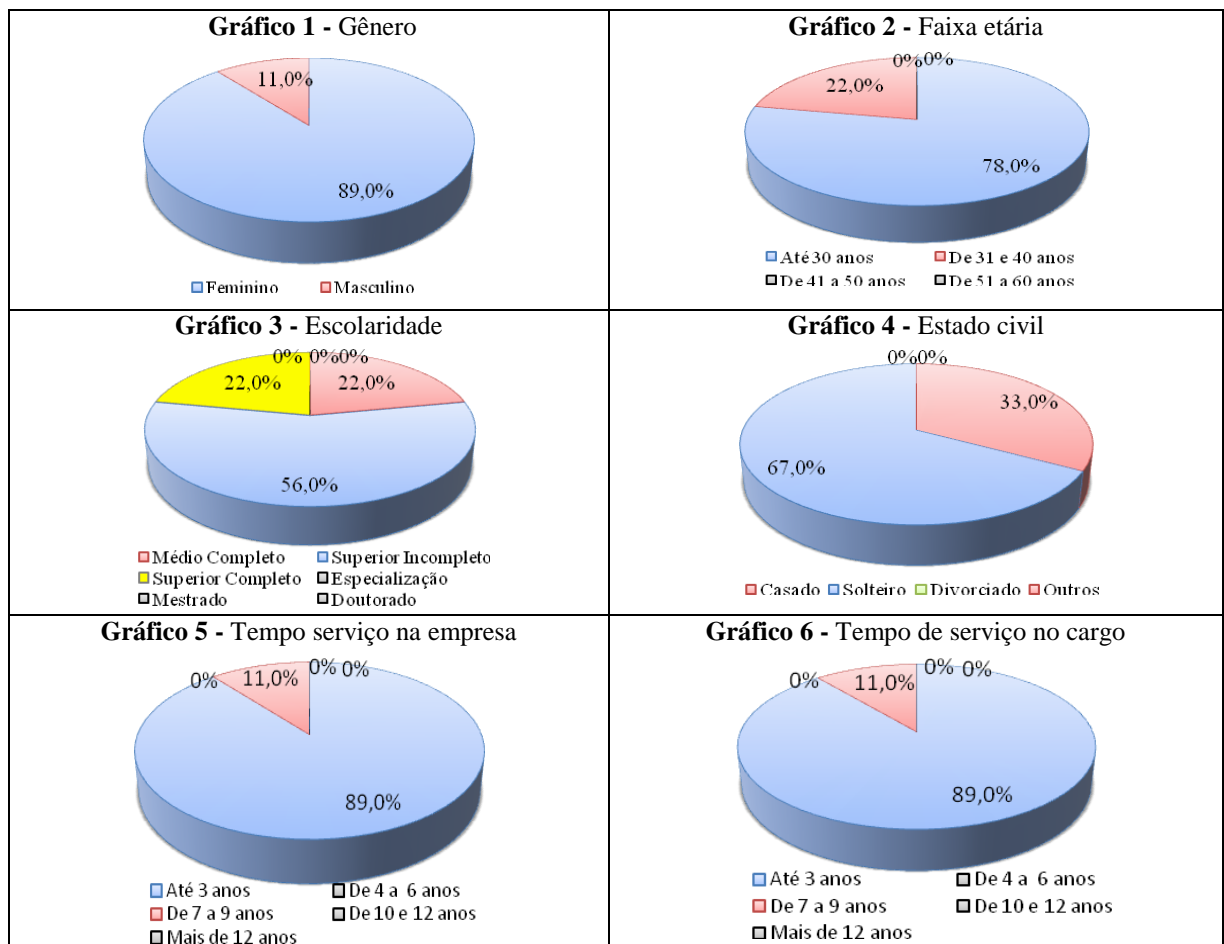
A análise dos dados foi feita em Excel utilizando-se de gráficos em pizza que mostra o perfil dos entrevistados e tabelas para mostrar os percentuais referentes aos níveis de conhecimento de cada variável.

## 4 ANÁLISE E VERIFICAÇÃO DOS RESULTADOS

Este estudo teve como base o conhecimento sobre planejamento estratégico e como foco de pesquisa os gerentes das empresas e franquias de telefonia de Campina Grande. A seguir são apresentados os resultados da pesquisa através de comentários, gráficos e tabelas, tendo como base o modelo de planejamento estratégico de Mendonça (2003).

### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Para conhecer o perfil socioeconômico dos entrevistados, foram levadas em consideração as variáveis: Gênero, Faixa etária, Escolaridade, Estado Civil, Tempo de Empresa e Tempo de serviço no cargo de gerente, expostos dos Gráficos de 1 a 6.



Fonte: Pesquisa direta, fev./2013.

No Gráfico 1, foi possível identificar que 89,0%, ou seja, a maioria dos pesquisados é do gênero feminino; enquanto apenas 11,0% são do gênero masculino.



O Gráfico 2, mostra que a maioria, 78,0%, dos pesquisados, tem até 30 anos e 22,0% encontram-se entre 31 e 40 anos. Portanto, observa-se que 100,0% dos pesquisados têm menos de 41 anos.

No Gráfico 3, verifica-se que 22,0% possuem ensino médio completo, 56,0%, ou a maioria, iniciou um curso superior, mas não chegou a concluir, e 22,0% possuem ensino superior completo.

Quando questionados sobre ao estado civil, no Gráfico 4, vê-se que, a maioria dos pesquisados, 67,0% é de solteiros e 33,0% são casados.

Quando o tempo de serviço na empresa, a maioria 89% dos gerentes tem até 3 anos de empresa e 11% entre 7 e 9 anos (Gráfico 5). Nesta mesma linha de raciocínio, no Gráfico 6, foi possível identificar o tempo que os mesmos possuíam no cargo de gerente, assim, somado ao fato de que o tempo de empresa foi idêntico, verifica-se que o setor de telefonia oferece ascensão profissional no emprego, já que a maioria (89%) ocupa o cargo há pelo menos 3 anos; e 11%, entre 7 – 9 anos.

#### 4.2 PESQUISA SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nesta etapa da pesquisa, serão apresentados os resultados inerentes ao conhecimento dos gerentes sobre o Planejamento Estratégico, apresentados através das Tabelas de 1 a 9.

**Tabela 1** – Percentual de conhecimento sobre planejamento estratégico da variável Visão da Empresa

Variável	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
- Visão é a imagem bem delineada, provocante e desejável de um estado futuro que a empresa deseja alcançar.	0%	0%	0%	0%	100,0%

**Fonte:** pesquisa de campo, fev./2014.

Observou-se que por unanimidade, 100% dos gerentes concordaram com o conceito de visão apresentado, demonstrando assim a importância dessa variável dentro do planejamento estratégico, pois é ela que servira como um norte aos funcionários da empresa em momentos de crise, servindo de motivação para que continuem a buscar os objetivos organizacionais no ambiente tão competitivo como o da telefonia.

**Tabela 2** – Percentual de conhecimento sobre planejamento estratégico da variável negócio

Variável	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
- O negócio corresponde ao espaço que a organização pretende ocupar em relação às demandas ambientais, isto é, o ramo de atividade.	0%	0%	0%	0%	100,0%

**Fonte:** pesquisa de campo, fev./2014.

Verificou-se que 100% dos gestores, também concordaram com o conceito de negócio apresentado, ou seja, eles sabem onde suas empresas atuam. O que do ponto de vista empresarial é muito bom, pois através desse conhecimento eles podem identificar as oportunidades e ameaças que influenciam os resultados da empresa.

**Tabela 3** - Percentual de conhecimento sobre planejamento estratégico da variável missão

Variável	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
- A missão é a determinação de onde a empresa quer ir, é a razão de existência da empresa.	0%	0%	0%	0%	100,0%

**Fonte:** pesquisa de campo, fev./2014.

Identificou-se que 100% dos gestores concordaram com o conceito de missão apresentado, evidenciando que dentro do seu ambiente organizacional, uma vez que, a missão da empresa tem de estar compatível com o seu negocio, já que além de justificar os lucros da organização, está etapa do planejamento estratégico orienta o gestor sobre como ofertar produtos e serviços que sejam úteis e desejáveis pelos seus clientes.

**Tabela 4** - Percentual de conhecimento sobre planejamento estratégico da variável Princípios

Variável	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
- Os princípios ou valores são aquilo que a empresa acredita e que servirão como orientadores para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento de sua missão.	0%	0%	0%	0%	100%

**Fonte:** pesquisa de campo, fev./2014.

Com relação aos princípios e valores da organização, 100% dos gestores concordaram com a definição apresentada, porém o fato do setor de telefonia ter um índice reclamações sobre cobranças indevidas de 54,98%, conforme dados do Procon municipal de Campina Grande, mostrar que na pratica os princípios e valores das empresas e franquias de telefonia

não estão atendendo as necessidades de seus clientes e conseqüentemente o cumprimento de sua missão.

**Tabela 5** – Percentual de conhecimento sobre planejamento estratégico da variável Análise do Ambiente

Variável	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
- A análise dos ambientes consiste em prospectar o ambiente externo, identificando ameaças e oportunidades reais ou potenciais e, no ambiente interno, pontos fortes e fracos.	0%	0%	0%	0%	100,0%

**Fonte:** pesquisa de campo, fev./2014.

No que diz respeito à análise do ambiente, 100% dos gestores concordaram com a definição apresentada. É importante que os gestores conheçam o seu ambiente interno externo, uma vez que, a análise de capacidades, deficiências e o acompanhamento dos fatores macro ambientais (questões políticas, econômicas, tecnológicas e etc.) e micro ambientais (consumidores, fornecedores e etc.) resultarão na formulação das estratégias definidas pelos gestores.

**Tabela 6** – percentual de conhecimento sobre planejamento estratégico da variável Objetivos

Variável	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
- Os objetivos são os resultados quantitativos e qualitativos que a empresa deve alcançar, no contexto do seu ambiente, para cumprir sua missão.	0%	0%	0%	11,0%	89,0%

**Fonte:** pesquisa de campo, fev./2014.

De forma geral 100% dos gerentes concordaram com a definição de objetivos apresentada. Entender o que são objetivos é de suma importância para organização, pois são eles que vão determinar o tipo de estratégia, estrutura, processos, produtos e pessoas necessários para que a empresa possa cumprir sua visão e missão.

**Tabela 7** – percentual de conhecimento sobre planejamento estratégico da variável Metas

Variável	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
- As metas podem ser subdivididas em etapas de forma quantificada e com prazos estabelecidos necessários para atingir os objetivos	0%	0%	0%	0%	100,0%

**Fonte:** pesquisa de campo, fev./2014.

Em relação a variável metas, 100% dos gestores concordaram com a definição apresentada. Nesse sentido Oliveira (2011, p. 53), diz que metas “é a quantidade de tarefas que precisam ser feitas para alcançar o objetivo”. Assim, é importante saber que as metas devem ser claras, objetivas e feitas em conjunto, com a participação de todos que compõem a organização para que se tenha sucesso.

**Tabela 8** – Percentual de conhecimento sobre planejamento estratégico da variável Estratégias e Ações

Variável	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
- As estratégias/ações são aquelas decisões que a empresa resolve tomar – considerando o negócio, a missão, os princípios, a análise do ambiente, análise interna e os fatores críticos – para atingir seus objetivos e metas,	0%	0%	0%	11,0%	89,0%

**Fonte:** pesquisa de campo, fev./2014.

A tabela 8 demonstra que de modo geral 100% dos gestores concordaram com a definição de estratégias e ações apresentada. Utilizar informações das etapas anteriores do planejamento estratégico ajuda a organização a estabelecer estratégias focadas nas suas necessidades.

**Tabela 9** – percentual de conhecimento sobre planejamento estratégico

Variável	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
- Planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização e de sua missão no ambiente onde ela atua	0%	0%	0%	11,0%	89,0%

**Fonte:** pesquisa de campo, fev./2014.

Com relação ao conceito de planejamento estratégico apresentado, de modo geral 100% dos gestores concordaram com afirmação apresentada. O planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável na gestão das organizações porque diminui as incertezas que afetam o ambiente da empresa através de técnicas e processos que permitam a organização planejar o seu futuro, estabelecer objetivos, estratégias e ações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que se refere a planejamento, Oliveira (2011) destaca que a atividade de planejamento é complexa em consequência de sua própria natureza, qual seja a de um processo constante de pensamento acerca de um futuro desenvolvido mediante a proposição de estados futuros desejados, para tanto, é necessário avaliar e implementar ações alternativas a serem seguidas para que tais estados sejam alcançados, pois tudo isso implica em um processo decisório permanente, incorporado dentro de um contexto ambiental externo (não controlável), interdependente e mutável. Assim, o Planejamento Estratégico insere-se nesse contexto como uma ferramenta de gestão que deve ser corretamente interpretada para o bom andamento da gestão, porque uma organização que não tem uma estratégia bem definida acabará vencida pela concorrência, por isso é necessário o comprometimento de todos os colaboradores da empresa quando da implementação das diversas estratégias e ações do planejamento estratégico.

A presente pesquisa teve como objetivo identificar o nível de conhecimento dos gestores das empresas e franquias de telefonia Campina Grande no que diz respeito ao conhecimento sobre planejamento estratégico. Observou-se que 100% dos gestores concordaram com os conceitos de missão, visão, negócio e valores os quais são a base de sustentação do planejamento estratégico, uma vez que, sendo bem definidos e entendidos por todos os membros da organização aumentam as chances das estratégias, objetivos, metas e ações serem executados dentro dos prazos estabelecidos e com alto grau de eficiência e eficácia, melhorando assim a qualidade de produtos e serviços prestados aos clientes da telefonia. Ressaltar-se que o futuro pretendido pelas organizações passar por um planejamento estratégico contínuo e objetivo, visando obter um controle maior das pressões e demandas que envolvem o ambiente interno e externo da empresa. Por isso é importante que os gestores cumpram o seu papel e fortaleçam o trabalho em equipe.

Embora de forma geral os gestores tenham demonstrado conhecer todas as variáveis que envolvem o modelo de planejamento estratégico de Mendonça (2003), percebe-se pelos dados divulgados pela Anatel e PROCON municipal de Campina Grande, no tocante a reclamações dos consumidores, que os objetivos e estratégias organizacionais não estão sendo avaliados quanto aos resultados esperados pelos clientes do setor de telefonia, o que no longo prazo pode trazer prejuízos para o setor, assim recomenda-se que as empresas e franquias de telefonia de Campina Grande implementem o controle estratégico como etapa de seu planejamento. Segundo Certo et al. (2005), o controle estratégico ajuda os executivos

estratégicos a monitorar e avaliar o processo de administração estratégica, ajudando-os a atingir as metas organizacionais.

Através do controle estratégico, a alta administração da empresa pode mensurar o desempenho qualitativo e quantitativo do seu ambiente interno, alinhando-o com o ambiente externo; determinar em que medidas as estratégias da organização são eficazes para atingir seus objetivos e, assim, modificar as estratégias da empresa ou sua implementação, de modo a melhorar a capacidade da organização para atingir seus objetivos; estabelecer missão e metas organizacionais compatíveis com as exigências do mercado de telefonia; desenvolver formas de lidar com a concorrência para atingir as metas e cumprir a missão da organização e fornecer um feedback desse processo a todos colaboradores da empresa, de maneira que os níveis tático e operacional, também contribuam para melhoria do planejamento estratégico.

## REFERÊNCIAS

ANATEL. **Relatório anual 2012**. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/Portal/verificaDocumentos/documento.asp?numeroPublicacao=297390&pub=original&filtro=1&documentPath=297390.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

CERTO, Samuel C. et al. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 9. ed. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CONTE, A. L. Qualidade de vida no trabalho. **Revista FAE Business**. nov. 2003, Nº 7, p. 32-34.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed – São Paulo: Saraiva, 2007.

JORNAL DA PARAIBA. **Reclamações dos consumidores do estado da Paraíba move ações do Procon e Ministério Público**. Disponível em: <<http://www.jornaldaparaiba.com.br/blog/varejoegestao/page/3/>>. Acesso em: 13 dez. 2013.

KOBUS, Renata Carvalho. **A regulamentação do setor de telecomunicações no Brasil**. Fev.2011. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/18572/a-regulamentacao-do-setor-de-telecomunicacoes-no-brasil>>. Acesso em: 15 de dez. 2013.

MENDONÇA, Carlos Alberto Veríssimo. **Gestão estratégica**. Brasília: Sebrae, 2003. (Série Contabilizando o Sucesso).

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e praticas. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PROCON MUNICIPAL DE CAMPINA GRANDE. **Telefonia celular lidera as reclamações nacionais** – PROCON orienta consumidor a registrar reclamação. Disponível em: <[http://www.proconcg.com/geral/layout.php?misc=search&subaction=showfull&id=1342808997&archive=&cnsow=news&ucat=14&start\\_from=&x=0&y=0](http://www.proconcg.com/geral/layout.php?misc=search&subaction=showfull&id=1342808997&archive=&cnsow=news&ucat=14&start_from=&x=0&y=0)>. Acesso em: 20 dez. 2013.

TELEBRASIL. **O Setor de Telecomunicações no Brasil** – uma visão estruturada. Disponível em: <<http://www.telebrasil.org.br/panorama-do-setor/o-setor-de-telecomunicacoes>>. Acesso em: 05 jan. 2014.

## ANEXO

**QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA COM OS GERENTES DAS  
EMPRESAS E FRANQUIAS DE TELEFONIA DE CAMPINA GRANDE**

**QUESTIONÁRIO SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**PARTE 1: PERFIL DOS COLABORADORES****1. Gênero:**

Masculino  Feminino

**2. Faixa Etária**

Até 30 anos  31 – 40 anos  41 - 50 anos  51 – 60 anos  
 Mais de 60 anos

**3. Escolaridade**

Médio Completo  Superior Incompleto  Superior Completo  
 Especialização  Mestrado  Doutorado

**4. Estado Civil**

Solteiro  Casado  Divorciado  Outros:.....

**5. Tempo de serviço na empresa:**

até 3 anos  4 - 6 anos  7 – 9 anos  10 – 12 anos  Mais de 12 anos

**6. Tempo de serviço no cargo de gerente**

até 3 anos  4 – 6 anos  7 – 9 anos  10 – 12 anos  Mais de 12 anos

**PARTE 2: CONHECIMENTO SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Obs.: Para responder as questões 07 a 15 utilize as seguintes dimensões:

- 1- Discordo Totalmente 2- Discordo parcialmente 3 - Nem concordo, Nem Discordo  
4- Concordo Parcialmente 5- Concordo Totalmente:

7. Visão é a imagem bem delineada, provocante e desejável de um estado futuro que a empresa deseja alcançar.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
8. O negócio corresponde ao espaço que a organização pretende ocupar em relação às demandas ambientais, isto é, o ramo de atividade	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
9. A missão é a determinação de onde a empresa quer ir, é a razão de existência da empresa.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
10. Os princípios ou valores são aquilo que a empresa acredita e que servirão como orientadores para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento de sua missão.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
11. A análise dos ambientes consiste em prospectar o ambiente externo, identificando ameaças e oportunidades reais ou potenciais e, no ambiente interno, pontos fortes e fracos.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
12. Os objetivos são os resultados quantitativos e qualitativos que a empresa deve alcançar, no contexto do seu ambiente, para cumprir sua missão.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
13. As metas podem ser subdivididas em etapas de forma quantificada e com prazos estabelecidos necessários para atingir os objetivos	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
14. As estratégias/ações são aquelas decisões que a empresa resolve tomar – considerando o negócio, a missão, os princípios, a análise do ambiente, análise interna e os fatores críticos – para atingir seus objetivos e metas	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
15. Planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização e de sua missão no ambiente onde ela atua	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )