



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE

Jerônimo Pereira Ferreira

**PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS PARA TELEFONIA MÓVEL NO RN**

Natal - RN

2009

Jerônimo Pereira Ferreira

PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS PARA TELEFONIA MÓVEL NO RN

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação MBA em Gestão Estratégica de Negócios como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista.

Orientador: Prof.: Flávio Emílio M. Cavalcanti (MSc.)

Natal – RN

2009



65.012.2(813.2)

F441P

2009

CY.101

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Ferreira, Jerônimo Pereira

Planejamento organizacional: um estudo de caso em uma distribuidora de produtos para telefonia móvel no RN / Jerônimo Pereira Ferreira. – Natal: FARN, 2009.

41f.

Orientador: Flávio Emílio M. Cavalcanti (MSc.)

Monografia (MBA em Gestão Estratégica de Negócios) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Planejamento Estratégico – Monografia. 2. Mercado de Telefonia Móvel – Monografia. 3. Vendas – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 65.012.2

JERÔNIMO PEREIRA FERREIRA

**PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS PARA TELEFONIA MÓVEL NO RN**

ESTA MONOGRAFIA FOI JULGADA PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE
ESPECIALISTA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS
ESPECIALIDADE GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS E APROVADA EM
SUA FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti (M.Sc.)

Prof. Maria Valéria Pereira de Araújo (Dra.)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado saúde para concluir esta caminhada; a minha esposa pelo amor e paciência que tem me dispensado; ao meu filho ainda pequeno pela alegria de ver o seu sorriso; à minha mãe que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos; à minha avó (in memoriam) que como mãe ajudou a me educar e ser um homem de bem e a todos os demais familiares, amigos e colegas que me deram força e contribuíram direta ou indiretamente para o meu sucesso pessoal e profissional.

RESUMO

O mercado de telefonia móvel tem crescido muito nestes últimos anos, no entanto em 2008 houve certa estabilização e os números foram bem inferiores ao ano anterior. Sabe-se que de todos os celulares habilitados, 87,7% estão habilitados pelo sistema pré-pago, o que necessita de recarga constante, sendo, portanto, um mercado promissor para as distribuidoras de produtos para telefonia móvel como recarga para celulares pré-pagos. Este trabalho consiste em um estudo exploratório, com dados secundários e visa elaborar um projeto de planejamento organizacional para uma Empresa Distribuidora de produtos para telefonia móvel da operadora Tim. Esta empresa perdeu uma área de atuação (de venda) na redistribuição da região pela Operadora, contudo, ganhou outra área a ser trabalhada. Neste processo, a Empresa perdeu faturamento e houve uma diminuição do rendimento dos funcionários. Neste contexto, espera-se com o estudo do novo ambiente, o diagnóstico realizado internamente na empresa possa se ter um planejamento organizacional capaz de mostrar o caminho a ser seguido para alcançar os objetivos da Empresa, principalmente no tocante ao aumento de faturamento. Para isso, propõe-se principalmente aumentar o número de pontos de vendas e a venda de produtos distribuídos pela Empresa, além de investir em promoção, qualificação e incentivos para os colaboradores.

Palavras-chave: Planejamento. Estratégia. Faturamento. Mercado

ABSTRACT

The market very mobile telephony has risen in recent years, however in 2008, there was some stability and the numbers were below the previous year. It is known that all cellular enabled, 87,7% are to require by prepaid system, which requires constant recharging and is therefore a promising market for distributing products for mobile telephony as for prepaid cellular. This work consists of a study secondary data exploratory and aims to develop an organizational planning project for a distributor of products for mobile telephony operator Tim. This company has lost an area of expertise (sales) in the redistribution of region by operator, however, won another area. In this process, the company lost invoicing and there was a decrease in income of employees. In this context, it is expected with the study of the new environment, assessment internally in the company can have a planning organizational capable of showing the path being followed to achieve the company's goals, especially as regards the increase in Invoicing. Therefore, mainly to increase the number of points of sales and sales products distributed by the company, as well as investing in promotion, qualification and incentives for employees.

Words key: Planning. Strategy. Invoicing. Market.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 OBJETIVOS	10
1.1.1 Geral	10
1.1.2 Específicos	10
1.2 JUSTIFICATIVA	10
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	12
3 REFERENCIAL TEÓRICO	13
3.1 MERCADO	13
3.2 COMÉRCIO	14
3.3 VENDAS	16
3.4 PLANEJAMENTO	17
3.5 ESTRATÉGIA	20
3.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	21
4.1 TIPO DE PESQUISA	29
4.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA	29
4.3 COLETA DE DADOS	29
4.4 TRATAMENTO DOS DADOS	30
5 DIAGNÓSTICO	31
5.1 DIAGNÓSTICO AMBIENTAL INTERNO	31
5.1.1 Forças	31
5.1.2 Fraquezas	31
5.2 DIAGNÓSTICO AMBIENTAL EXTERNO	32
5.2.1 Oportunidades	32
5.2.2 Ameaças	32
6 PROPOSTA TÉCNICA (PLANO DE AÇÃO)	33
7 CONCLUSÕES	38
REFERÊNCIAS	39

LISTA DE FIGURAS

Fig. 01 - O Caráter Futurístico da Visão Organizacional	24
Fig. 02- Estrutura de portfólio S.W.O.T.	25

1 INTRODUÇÃO

A globalização tem provocado mudanças significativas no mundo, que hoje, não tem mais fronteiras. A comunicação é global e o mundo se transformou em uma "aldeia" através do uso da internet.

Apesar dos benefícios da globalização serem globais os malefícios também são. As crises antes isoladas em um país, hoje afetam boa parte ou todo o mundo. Um exemplo disto é a crise imobiliária ocorrida nos Estados Unidos e que tem provocado uma crise mundial. Grandes Bancos faliram e grandes empresas como as montadoras estão na iminência de quebrarem. A recessão está batendo à porta de diversos países e isso poderá causar demissões em massa, diminuição do poder de compra e endividamento da população, pouco crédito, aumento de juros e carência de investimentos.

Atuar em um mercado com um cenário econômico não tão favorável não é tarefa fácil. Sobreviver em um ambiente turbulento, com evolução constante da tecnologia e consequentemente o surgimento de novas oportunidades de negócios, requer um planejamento que englobe uma análise ambiental interna e externa à organização, análise de portfólio entre outros. Estas análises podem ser realizadas através da elaboração de um planejamento estratégico em conjunto com uma administração estratégica.

Muitas empresas sejam elas grandes, médias ou pequenas estão aderindo ao planejamento estratégico e entre os motivos, segundo Alday (2000) estão as mudanças no ambiente econômico, social, tecnológico e político. Para ele, as empresas só crescerão e progredirão se conseguirem se ajustar a esta conjuntura e o planejamento estratégico é uma técnica que permite fazer os ajustes de forma inteligente.

O planejamento estratégico é um instrumento mais flexível que um planejamento a longo prazo e focaliza os assuntos mais relevantes. Estimula os administradores das empresas a pensarem sobre o que realmente é importante e se concentrarem nos assuntos mais relevantes. De acordo com Alday (2000), o planejamento estratégico deve ser visto como um instrumento de dinâmico de

gestão que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação que deve ser seguida pela empresa no cumprimento de sua missão.

Segundo Kotler (1975), o "planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização visando maior grau de interação com o ambiente." Ambiente este cada vez mais concorrido como é o caso das operadoras de celulares no Rio Grande do Norte. A diferença de número de clientes entre elas percentualmente é baixa.

Em dezembro de 2008, segundo a ANATEL (apud DN on line, 2009), o Rio Grande do norte atingiu o número de 2,27 milhões de aparelhos celulares. A cada 100 habitantes, 72,36% têm aparelho celular, o que é superior à média do nordeste que é de 61,35% e inferior à média nacional que é de 78,11%. A concorrência entre Empresas de telefonia móvel (Oi, Tim e Claro) que operam no Estado é grande. No mesmo mês já citado, a Oi tinha 33,78% do mercado, a Tim tinha 33,12% e a Claro tinha 33,10%. Contudo, em novembro, a Claro havia ficado em segundo lugar com 32,71% do mercado.

Apesar dos números expostos, houve um decréscimo do número de aparelhos celulares habilitados. Em dezembro de 2008, o número de celulares habilitados no RN, foi de 6,6 mil enquanto no mesmo período do ano anterior (2007) foi de 68 mil. Em 2006, o número foi de 48 mil. Esta queda em 2008 aparentemente não está atrelada à crise mundial, contudo, sinaliza acomodação para um mercado que está cada vez concorrido, principalmente porque outra empresa, a Vivo, está entrando no mercado. Outro ponto importante a ser considerado nesta briga entre as operadoras é a portabilidade que permite ao usuário de celular trocar de operadora mantendo o mesmo número de telefone. No Rio Grande do Norte, a portabilidade iniciou-se em dez de novembro de 2008. Até o final desse ano, de acordo com a ABR Telecom 1580 clientes solicitaram a mudança de operadora. (DN on line, 2009).

Conforme informações da ANATEL (apud ALVES, 2008), dos celulares existentes no RN, 87,7% são habilitados no regime pré-pago (os créditos são pagos antes do consumo) acompanhando o percentual do Nordeste de 87,7% e do País de 88,8%. Portanto, a venda de recarga e chips (pré-pagos) tem mercado certo. Existem algumas distribuidoras destes produtos no RN, e cada uma delas vende exclusivamente os produtos de uma operadora. As Operadoras dividem o mercado em regiões, e cada uma delas é explorada por uma distribuidora franqueada.

Na região do RN a Distribuidora de produtos para telefonia móvel agregada a TIM tinha um percentual de 73% em relação ao faturamento total da Empresa na sua área de atuação. Contudo, a Operadora fez uma nova divisão de área e esta Distribuidora perdeu uma área de venda já sedimentada e ganhou outra para explorar. Esta mudança impactou na queda de receita da empresa e rendimento dos funcionários, além de outros problemas. Diante deste contexto, o presente estudo tem o intuito de responder a seguinte questão: *como gerenciar a queda do faturamento e aumentar a produtividade da Empresa de distribuição?*

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Geral

Desenvolver um planejamento organizacional para uma Distribuidora de produtos para telefonia móvel no RN.

1.1.2 Específicos

- Realizar análise SWOT;
- Elaborar a diretriz organizacional (Missão e Visão);
- Definir prioridades;
- Elaborar um plano de ação para a Distribuidora em estudo.

1.2 JUSTIFICATIVA

O número de aparelhos celulares com habilitação pelo sistema pré-pago no Rio Grande do Norte é bastante representativo (87,7% do número total de habilitações). Observando-se este percentual, percebe-se que há um grande mercado para a venda de produtos para telefonia móvel como chips e recarga de crédito. Com a portabilidade, qualquer pessoa que tenha um aparelho celular no sistema pré-pago

pode ser um cliente potencial, independente da operadora em que o celular foi habilitado. Neste sentido, as distribuidoras de produtos para telefonia móvel têm um mercado vasto para explorar e aumentar sua produtividade e faturamento.

No caso em estudo, a Empresa perdeu área de venda, contudo, ganhou outra área que precisa ser explorada. Para isso, precisa-se conhecer o novo ambiente, as oportunidades que este tem a oferecer, bem como fazer um diagnóstico na Empresa a fim de identificar seus pontos fortes e fracos. Desta forma, pode-se elaborar um planejamento adequado às adversidades do ambiente considerando os recursos da Empresa, visando otimiza-los. Trata-se de um planejamento estratégico voltado para identificar oportunidades neste novo ambiente da Empresa e trilhar um caminho para aumentar a produtividade, recuperar o faturamento e aumentá-lo.

O faturamento é a fonte dos recursos necessários à sobrevivência de uma organização. É dele que se compram os insumos ou produtos para revenda, se paga os custos de produção, administração, venda, operacionais, funcionários, impostos, entre outros. Ter um decréscimo considerável neste faturamento pode influenciar principalmente na manutenção das contas em dia. Contas podem não ser pagas, funcionários podem ter seus rendimentos reduzidos (quando por comissão sobre as vendas), como é o caso da Empresa em estudo. Os funcionários da antiga área perderam parte dos rendimentos e precisam recuperá-lo e aumentá-lo na nova área. Tudo demanda tempo, contudo, pode-se com um planejamento estratégico, otimizá-lo, reduzindo custos e aumentando a produtividade e a rentabilidade.

Este trabalho é necessário porque com um planejamento estratégico, a Empresa em estudo pode-se conhecer melhor e conhecer o seu ambiente, principalmente com a chegada de uma nova operadora, a Vivo e a portabilidade. Segundo Perúcio (2008), estes são fatores que mexem com a dinâmica do mercado. Portanto, este trabalho é necessário para que a Empresa tenha um direcionamento e consiga obter êxito na nova área de trabalho.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Empresa objeto deste trabalho atua no ramo de venda de produtos para telefonia móvel há dez anos. Ela é responsável pela venda de 50% das recargas TIM que são consumidas no Estado do RN. A Empresa foi fundada em 1997 com 12 funcionários. A sede da Empresa fica localizada em Natal, contudo ela atua em 74 cidades com 24 funcionários, sendo dois supervisores e oito vendedores.

A Organização tem a missão de contribuir de forma sustentável para o desenvolvimento do estado do Rio Grande do Norte. Ser excelente na distribuição dos nossos produtos, dispor de tecnologia adequada, capacitar e desenvolver nosso capital humano, ser ética nas relações com nossos colaboradores e fornecedores, satisfazer nossos clientes valorizando sempre a honestidade, a parceria e o profissionalismo. E a seguinte visão: Diversificar nosso mix de produtos e consolidar a nossa empresa no mercado do Rio Grande do Norte. Crescer de forma sustentável e fortalecer a nossa marca.

O planejamento estratégico existente foi elaborado em 2005 com estratégias e ações para serem colocadas em prática até o ano de 2010. Todavia houve uma mudança no ambiente de atuação da Empresa provocando a perda de uma área de venda, a região do Seridó, que acarretou perda de faturamento. Neste sentido, a Empresa necessita rever seu planejamento redirecionando-o para a nova área e elaborando novas estratégias.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 MERCADO

Conforme Kotler (1993, p.38) “[...] um mercado é composto por clientes potenciais que partilham de uma mesma necessidade ou desejo e estão aptos a engajar-se num processo de troca para satisfazer aquela necessidade ou desejo”. O tamanho do mercado depende do número de pessoas que têm necessidades e recursos para oferecer em troca do que querem.

Para Sandhusen (1998, p.3), o mercado pode se conceituado como “[...] conjuntos de compradores reais e potenciais que têm disposição e meios para comprar e demandar produtos”. De acordo com Las Casas (1999, p.14) “[...] o mercado é a arena para trocas potenciais”. O mercado é o universo em que o empresário transita e que está dividido em três segmentos: consumidores, fornecedores e concorrentes, sendo o consumidor o principal deles. (SEBRAE, 1997).

Kotler (1993) enfatiza que o mercado consumidor é composto por todos os indivíduos e famílias que comprem ou adquirem produtos e serviços para consumo pessoal. Os consumidores variam em idade, renda, nível educacional, padrões de migração e gosto. Portanto, distinguir os grupos ou segmentos de consumidores é uma atividade necessária para que seja possível desenvolver produtos e serviços que atendam as necessidades e desejos dos clientes.

Moreira e Olivieri Neto (1998) salientam que no processo de atendimento ao mercado devem ser estudados vários fatores: as regiões onde os clientes estão localizados, as condições competitivas dessas regiões, os aspectos logísticos e quem irá atender os clientes. De acordo com Romão (2000) o estudo destes aspectos permite definir o atendimento aos clientes e elaborar um planejamento de médio e longo prazos para atendê-los. Este planejamento deve basear-se nas previsões das organizações que devem saber para onde caminha sua base de clientes. Conforme Moreira e Olivieri Neto (1998) para se conhecer a base de clientes é necessário averiguar várias questões: Em que mercado os clientes

atuam? Qual o seu potencial de compra? Por que razão os clientes estão comprando os produtos desta empresa? O que está agregando valor à empresa? Por que os clientes estão comprando os produtos e serviços desta empresa e não na concorrência? Que estratégias estão sendo utilizadas pelos concorrentes? Que novos mercados estão sendo desenvolvidos? E que novos produtos estão sendo lançados? Estes questionamentos devem ser feitos constantemente para que se possam obter informações relevantes e atualizadas sobre os clientes e os concorrentes.

Segundo Kotler (1999) no mercado existem três fontes de oportunidade:

- 1° Fornecer algo escasso – escassez de produtos provocada, por exemplo, por catástrofes ou por uma grande demanda.
- 2° Fornecer de uma maneira nova, ou melhor, um produto ou serviço já existente – uma empresa pode melhorar um produto através de pesquisas com consumidores.
- 3° Fornecer um novo produto ou serviço – isto pode ser feito através do levantamento das necessidades dos consumidores.

3.2 COMÉRCIO

Conforme Novaes (apud ÂNGELO, 1994), o comércio foi uma das primeiras atividades humanas a constituir-se como uma ocupação definida. Ao lado dos que comercializavam estavam os artesãos que produziam os produtos. Com a revolução Industrial e a conseqüente produção em massa e em série, o comércio se destacou abrindo novas fronteiras internacionais, modificando o panorama mundial. As trocas de excedentes de produção impulsionaram as rotas comerciais e a abertura de novos caminhos.

Para, Novaes (apud ÂNGELO, 1994, p.15) “[...] comércio é todo o conjunto das atividades humanas que visa oferecer oportunidade para a troca de bens, serviços e valores.” É a ponta final de toda a cadeia de suprimentos, que se segue das fontes de matérias primas até o consumidor final, passando por diversas fases de agregação de valor. O principal objetivo do comércio é o cliente, o consumidor final.

Segundo Las Casas (1999, p.18) “[...] no sistema capitalista, as relações de troca são essenciais para a economia” e a comercialização moderna se

caracteriza pela aplicação dos conceitos de marketing, ou seja, as empresas procuraram satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores, objetivando obter lucros a longo prazo e clientes satisfeitos. Conforme Las Casas (1999, p. 13),

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar os objetivos da empresa e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

Portanto, pode-se observar que esta definição engloba os principais aspectos da comercialização. De acordo com o autor citado, como o marketing engloba todas as atividades inerentes às relações de troca, torna-se necessário dar atenção especial ao composto de marketing, cujos principais elementos são: produto (teste e desenvolvimento do produto, marca, embalagem, qualidade, entre outros), preço (políticas de preço, descontos, condições de pagamento), distribuição (canais de distribuição, transportes, armazenagem) e promoção (propaganda, publicidade, promoção de vendas, venda pessoal, merchandising). Estes elementos são as peças chaves para o planejamento das ações estratégicas e mercadológicas de uma organização.

Hoje as empresas modernas enfrentam mercados paradoxais, ou seja, globais e regionais ao mesmo tempo. A globalização mudou a forma como as organizações prospectam seus clientes. Não há mais limitações de barreiras geográficas. São considerados clientes potenciais grupos de consumidores com características semelhantes em qualquer lugar do mundo. Há clientes que tem as mesmas necessidades e desejos, independente de sua nacionalidade. Por outro lado, existem grupos específicos de clientes que querem produtos diferenciados formando, portanto, diversos nichos. Neste sentido, as empresas devem adaptar-se aos requisitos do paradoxo global da comercialização pensando globalmente e atuando regionalmente. (LAS CASAS, 1999)

3.3 VENDAS

Segundo Sandhusen (1998, p.440) "[...] venda é a única atividade que produz lucro diretamente". É a responsável pelo pagamento de todas as funções comerciais e despesas gerais da empresa. (LAS CASAS, 1999; COBRA, 2001)

Conforme Santos (apud ÂNGELO, 1994) com a evolução do Marketing, ocorreram mudanças significativas na forma de administrar o esforço de vendas de uma empresa. A função vendas está intimamente ligada ao Marketing, visto a realização de um trabalho integrado buscando deter uma estratégia de marketing mais coesa e fortemente centrada nas necessidades dos clientes e nos objetivos da organização, pois segundo Cobra (2001), se não há satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, os resultados esperados não serão alcançados adequadamente. Para ele, obter vendas e gerar lucros seria uma decorrência da satisfação dos clientes. De acordo com Las Casas (1999) a venda não é uma atividade isolada, pois depende de uma estratégia de marketing bem elaborada, incluindo produtos, preços, sistemas de distribuição e atividades promocionais. Neste sentido, qualquer estudo de vendas requer a compreensão e análise das demais atividades mercadológicas e de seus relacionamentos.

Baseadas neste contexto, as empresas buscam um gerente de vendas que além de assumir todas as suas atribuições se envolva com estudos sobre análise de atratividade de mercado, comportamento do consumidor, identificação de nichos de mercado mais atraentes para a organização, análise da concorrência, entre outros. Isto permite que o gerente participe de forma efetiva de todo o processo de planejamento e execução das estratégias de mercado. (SANTOS apud ÂNGELO, 1994)

Outro ponto importante a se considerar é o vendedor, que é o profissional responsável pelo atendimento de clientes. Ele expõe, apresenta o produto, pode negociar preços e formas de pagamento, fecha a venda e pode embalar a mercadoria para o cliente. (SEBRAE-Ce). Entre várias atividades realizadas pelo vendedor destaca-se o fechamento da venda. Para Sandhusen (1998), o fechamento da venda é a base de todas as atividades de marketing e pode ser tentado depois de superado uma objeção do cliente. Consiste em conseguir o pedido, o que muitas vezes não ocorre devido ao medo de uma rejeição, qualificação insuficiente do profissional de vendas entre outros motivos que podem

acarretar a perda da venda. Sheehan (1989) enfatiza que o vendedor deve se autodisciplinar para fechar uma venda. Deve comer e dormir bem, além de se qualificar constantemente.

Apesar do contexto já exposto, a função dos vendedores e do departamento de vendas vem mudando gradativamente. Entre as principais ocorrências que afetam a forma de vender estão: as aceleradas revoluções tecnológicas e organizacionais mais a globalização. Com a globalização as empresas brasileiras passaram a ter uma concorrência muito maior, principalmente com empresas de países de tecnologia mais avançada. Neste sentido, os gerentes de vendas são obrigados a analisar não só o mercado local, mas identificar os concorrentes mundiais que podem influenciar no curso dos negócios. (LAS CASAS, 1999)

Segundo Las Casas (1999), com o avanço da tecnologia e da informática está havendo um novo direcionamento na atividade de vendas. Muitos consumidores estão mudando de comportamento e se enclausurando e por isso, as empresas estão indo ao encontro destes consumidores através da venda em smart cards (vendas por cartão), internet e shopping virtual, vendas por telefone, catálogos (os clientes compram sem saírem de casa), entre outros. Portanto, surgiram novas formas de comercialização de produtos e estas formas podem levar a exclusão de vendedores da atividade de venda. Neste sentido, estes vendedores deverão ser cada vez mais profissionais e terem algo a oferecerem aos compradores, agregando valor ao processo de comercialização. Caso contrário, a venda direta empresa consumidor será cada vez mais crescente. De acordo com Cobra (2001, p.30) “[...] o novo vendedor na sociedade complexa é um provedor de satisfações, que deve trabalhar em equipe com o pessoal de cada cliente.” Portanto, o vendedor deve assumir uma nova postura de trabalho para não perder espaço no mercado.

3.4 PLANEJAMENTO

O planejamento em português brasileiro ou planejamento em português europeu refere-se a uma ferramenta administrativa que permite perceber a realidade, avaliar os caminhos, construir um referencial de futuro, estruturando o trâmite adequado a reavaliar todo o processo a que o planejamento se destina. É o

lado racional da ação e deve ser entendido como um processo cíclico. (WIKIPÉDIA, 2008) Para Las Casas (1999) planejar significa decidir antecipadamente o que deve ser feito e constitui-se na primeira etapa do processo administrativo.

Segundo Chiavenato (2000) a necessidade de se planejar surgiu com os egípcios 4000 a.C. Por parte do Estado, o surgimento do planejamento se deu quando a sociedade precisava se reconstruir após a primeira guerra mundial. Com fim da guerra e com a crise de 1929, a antiga União Soviética foi o primeiro país a aplicar o planejamento como ferramenta de reconstrução. (WIKIPÉDIA, 2008)

Após a segunda guerra mundial a prática do planejamento foi estendida aos países do bloco comunista e iniciada em países de economias mais abertas, chegando à França e ao Japão. Nos países subdesenvolvidos, a prática do planejamento chegou nas décadas de 50 e 60. (DIAS, 2003 apud WIKIPÉDIA 2008)

No cenário internacional, o planejamento ganha destaque em momentos de crise global, principalmente as crises de mercado como: a do México (1994-1995), Tigres Asiáticos e outras economias do Sudeste Asiático (1997-1998), Rússia e Brasil (1998-1999) e a recente crise da Argentina (2001-2002) que impulsionaram os governos a atuarem orientando as suas economias. (ÂNGEL, 2003 apud WIKIPÉDIA, 2008).

Nas organizações o planejamento é utilizado para se precaver contra eventualidades futuras, adequando a empresa ao nível de atividades necessárias. O planejamento também contribui para a redução de custos, visto que as operações passam a obedecer aos padrões de racionalidade e eficiência, visando aproveitar melhor os recursos disponíveis. (COBRA, 1999)

Segundo Cobra (1999), em pesquisa realizada nos Estados Unidos (conduzida por Stewart Thompson da American Management Association), divulgando a prática do planejamento entre as empresas percebeu-se que normalmente o planejamento compreende algumas etapas:

- a) *Compilação de dados*: é realizada uma análise da situação e ambiental. Os dados são compilados e armazenados de forma a facilitar o acesso aos planejadores;
- b) *Percepção e estudos dos fatores que possam reduzir a eficiência e o crescimento futuro da empresa*: consiste em comparar as informações obtidas da análise ambiental com os recursos da empresa, de forma a verificar as reais oportunidades

existentes para obtenção do crescimento e melhoria da eficiência. São determinados os pontos fortes e fracos da empresa, ameaças e oportunidades do ambiente;

c) *Formulação das suposições fundamentais*: partindo de opiniões, julgamentos, dados estatísticos, projeções de empresas especializadas, a organização faz sua previsão de vendas e orçamento;

d) *Estipulação dos objetivos e metas*: baseados nas informações e análise do que poderá ocorrer no futuro estabelecem-se os objetivos e metas para um determinado período. Os objetivos são a base do planejamento e servem como elementos de controle;

e) *Determinação das atividades que precisam ser exercidas para alcançar os objetivos*: para alcançar os objetivos estabelecidos, três perguntas devem ser respondidas: A quem vender? O que vender? Qual o método de vendas mais apropriado? Para obter as respostas torna-se necessário fazer um trabalho de segmentação, que consiste em dividir um mercado heterogêneo em partes homogêneas, permitindo separar os grupos de clientes e compreendê-los melhor. Assim, pode-se determinar que produtos ou serviços são mais adequados aos segmentos selecionados;

f) *Preparo de um cronograma dessas atividades*: determinam-se os aspectos mais operacionais e quantificáveis. Estabelecem-se as quotas de vendas, frequência e objetivos de visitas aos deferentes clientes.

Conforme Cobra (1999), no Brasil o planejamento elaborado pelas empresas não é muito diferente. A diferença está atrelada ao tipo de negócio.

Neste contexto, percebe-se a importância do planejamento nas organizações, principalmente porque permitem as empresas obterem maior alocação de recursos, eficiência, redução de custos e facilita a determinação de melhores oportunidades de negócio no mercado.

3.4.1 Níveis de Planejamento

Conforme os níveis hierárquicos existem três tipos de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional. (WIKIPÉDIA, 2008)

O planejamento estratégico é elaborado pelos níveis hierárquicos mais altos da organização e compreende a empresa como um todo. Elaboram-se objetivos de longo prazo e estratégias e ações para alcançá-los.

No planejamento tático a atuação é em cada área funcional da empresa considerando os recursos específicos. É realizado pelos níveis organizacionais intermediários e tem como objetivo a utilização eficiente dos recursos disponíveis em médio prazo. Conforme Buskirk (apud ARAÚJO, 1996, p. 50) a estratégia "[...] é o plano básico de ação, enquanto a tática são os meios através dos quais esses planos são implementados".

Já o planejamento operacional é desenvolvido pelos níveis organizacionais inferiores e focaliza as atividades rotineiras da empresa, sendo, portanto, de curto prazo. Correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático.

3.5 ESTRATÉGIA

O significado da palavra estratégia vem do grego e de acordo com Rebouças (apud ARAÚJO, 1996, p.50) significa "a arte do general" que estritamente significa general. Na Grécia antiga, a estratégia significava "aquilo que o general fez". A estratégia antes de Napoleão significava "a arte de conduzir forças militares para derrota". Já na época de Napoleão a estratégia foi atrelada aos movimentos políticos e econômicos, a fim de conseguir melhores mudanças para a vitória militar.

Para Araújo (1996), foi no setor das ciências administrativas que a estratégia tem obtido destaque, visto a contribuição com subsídios teóricos para a evolução do planejamento a nível organizacional. Conforme Newton (1997) o objetivo de uma organização é executar sua missão enquanto satisfaz os requisitos daqueles que são diretamente interessados nela, como os empregados, os acionistas, fornecedores, e clientes. A forma como uma empresa escolhe definir seus objetivos chama-se estratégia.

Segundo Chiavenato (1999, p.49) "A estratégia organizacional constitui o mecanismo através do qual a organização interage com seu contexto ambiental." Ela

define o comportamento da organização em um mundo repleto de mudanças e é condicionada pela missão, visão do futuro e pelos seus objetivos principais.

Conforme Chiavenato (1999) a estratégia organizacional envolve alguns aspectos fundamentais:

- É definida pelo nível institucional da organização;
- É projetada a longo prazo e define o futuro e o destino da empresa;
- Envolve a empresa como uma totalidade para obtenção de sinergia;
- É um mecanismo de aprendizagem organizacional, visto que se pode aprender com os erros e acertos nas decisões.

3.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um processo gerencial que se refere à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução. Leva em conta as condições internas e externas à organização e sua evolução esperada. De acordo com Newton (1997), o planejamento estratégico começa com a identificação e análise dos riscos e oportunidades do ambiente, de forma a projetar os recursos necessários para que seja possível aproveitar as oportunidades e minimizar os riscos. A elaboração de um planejamento estratégico envolve cinco atividades (WIKIPÉDIA, 2009):

- *Definição da missão:* é a finalidade pela qual todos os esforços da organização estão direcionados. A missão deve responder as seguintes questões: Qual é o negócio da empresa? Quem são os clientes? O que tem valor para o cliente? O que se pretende proporcionar de benefícios aos clientes da empresa? De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000, p.98) e Chiavenato (1999, p.49), "a missão é a razão de existir da empresa". Para este último autor, a missão compreende os objetivos essenciais do negócio e geralmente está focalizada fora da organização, no atendimento as demandas da sociedade, do mercado ou do cliente. A missão funciona como propósito orientador para as atividades organizacionais e deve traduzir a filosofia da empresa.
- *Análise da situação:* são as análises de mercado, da empresa e do produto. Compreende análises macroambientais, a SWOT, sigla proveniente das palavras

inglesas Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças), e a análise de portfólio de forma a satisfazer o consumidor de uma maneira lucrativa.

- *Formulação de objetivos:* de acordo com Chiavenato (1999) o objetivo é um resultado desejado que se pretende alcançar em um determinado tempo. Os objetivos devem ser focalizados em um resultado a ser atingido e não a uma atividade, devem ser consistentes, específicos, mensuráveis, relacionado a um período de tempo e alcançáveis. Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), nas organizações são estabelecidos os objetivos gerais e os específicos. Os gerais referem-se aos fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da empresa. Os específicos são mais restritos e frequentemente são quantificados de acordo com os objetivos gerais.
- *Formulação de estratégias:* depois de delinear a missão e os objetivos, formulam-se as estratégias, que existem em três níveis: empresarial, da unidade de negócio e o funcional. A estratégia empresarial é aquela que é formulada pela alta administração para toda a empresa. A da unidade de negócio refere-se a como competir no setor ou negócio escolhido, pois uma unidade de negócio é um subsistema organizacional que tem um mercado, concorrentes e uma missão diferentes dos outros subsistemas da mesma organização, o que requer conforme Cobra (2001), a definição de uma estratégia de negócios para cada unidade de negócio. Já as estratégias funcionais são aquelas elaboradas pelas áreas funcionais de uma unidade de negócios, cujas funções estão interligadas. (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000)
- *Implementação, feedback e controle:* implementar é colocar em prática as estratégias da organização. Para isso, devem-se considerar a sua estrutura bem como as variáveis: liderança, poder, e cultura organizacional que devem ser administradas para possibilitar aos funcionários trabalharem juntos em prol da realização dos planos estratégicos da organização. O controle estratégico consiste em determinar em que medida as estratégias da empresa são eficazes para atingir os objetivos planejados. Caso os objetivos não estejam sendo atingidos, que é percebido através do feedback, a função do controle é modificar as estratégias da organização ou a sua implementação de forma a melhorar a

capacidade da empresa para atingir seus objetivos. (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000)

Além desses cinco pontos, Chiavenato (1999) ainda acrescenta a visão. Para ele a visão é a imagem que a empresa tem de si mesma e do seu futuro e está mais voltada para o que a organização pretende ser do que para o que ela é realmente. A visão representa o destino que se pretende transformar em realidade, a imagem daquilo que os funcionários da organização gostariam que ela realmente fosse. Segundo o autor, a visão é importante porque hoje não se controlam mais as pessoas com regras burocráticas e hierarquias de comando, mas por meio do compromisso com a visão e os valores compartilhados.

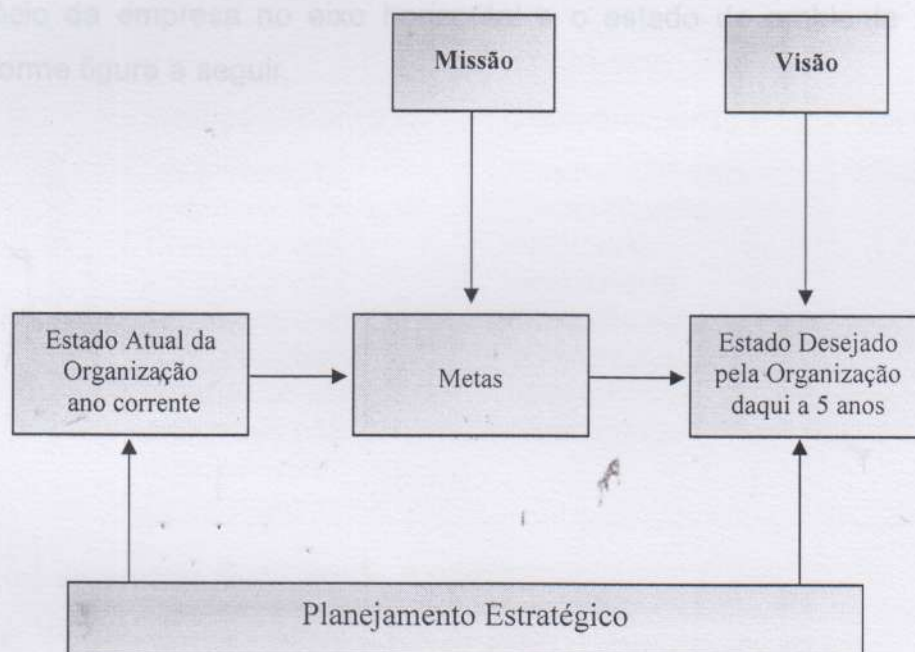


Fig. 1- O Caráter Futurístico da Visão Organizacional

Fonte: Chiavenato (1999, p.52)

A missão e a visão fornecem os elementos para a definição dos objetivos e a formulação da estratégia organizacional. Esta funciona como o meio para realizar a missão e alcançar os objetivos da empresa decorrentes da visão da organização.

3.6.1 Estrutura de portfólio S.W.O.T.

Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000) a estrutura de portfólio S.W.O.T. é desenhada considerando duas dimensões: a posição competitiva das unidades de negócio da empresa (pontos fortes e fracos em termos de recursos em relação aos dos concorrentes) e o estado do ambiente externo (oportunidades e ameaças do ambiente). As unidades de negócio ainda podem ser classificadas através de um status competitivo forte, médio e fraco, podendo o ambiente das unidades de negócio conter ameaças críticas, ameaças e oportunidades moderadas e oportunidades abundantes.

A matriz resultante apresenta o status competitivo das unidades de negócio da empresa no eixo horizontal e o estado do ambiente no eixo vertical, conforme figura a seguir.

Estado do ambiente	Posição competitiva		
	Forte	Média	Fraca
1. Oportunidades abundantes	1. Diferenciação horizontal relacionada	1. Desinvestimento	1. Liquidação
2. Oportunidades moderadas	2. Diversificação horizontal não relacionada (por conglomerados)	2. Diversificação horizontal relacionada	2. Desinvestimento
3. Ameaças moderadas	3. Integração vertical das empresas não relacionadas	3. Diversificação horizontal não relacionadas	3. Desinvestimento
4. Ameaças críticas	4. Desinvestimento	4. Estabilidade	4. Desinvestimento

Fig. 02- Estrutura de Portfólio S.W.O.T.

Fonte: Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 159)

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), as estratégias de nível empresarial, de nível de unidade de negócio e de nível funcional estão inter-relacionadas. Sendo assim, os pontos fortes e fracos de cada uma das estratégias podem influenciar a eficácia da organização como um todo, ou seja, pode afetar o desempenho geral da organização.

Conforme os autores acima, a estrutura de portfólio S.W.O.T. oferece diretrizes estratégicas para as unidades de negócio classificadas em qualquer um dos nove compartimentos.

Posição competitiva das unidades de negócio da empresa

		Forte	Média	Fraca
Estado do Ambiente Externo	Muitas oportunidades ambientais	Compartimento A 1. Crescimento interno 2. Integração vertical de empresas relacionadas 3. Fusões 4. Integração horizontal	Compartimento D 1. Fusões 2. Integração Horizontal 3. Alianças estratégicas	Compartimento G 1. Reviravolta (turnaround) 2. Desinvestimento
	Oportunidades e ameaças ambientais moderadas	Compartimento B 1. Integração vertical de empresas relacionadas 2. Diversificação horizontal relacionada	Compartimento E 1. Estabilidade 2. Fusões 3. Integração Horizontal 4. Alianças estratégicas 5. Desinvestimento	Compartimento H 1. Reviravolta (turnaround) 2. Desinvestimento
	Ameaças ambientais críticas	Compartimento C 1. Diversificação horizontal relacional 2. Diversificação horizontal não relacionada (por conglomerados) 3. Integração vertical de empresas não relacionadas 4. Desinvestimento	Compartimento F 1. Desinvestimento 2. Diversificação horizontal relacionada 3. Diversificação horizontal não relacionadas 4. Estabilidade	Compartimento I 1. Liquidação

Fig. 02- Estrutura de Portfólio S.W.O.T.

Fonte: Wright, Kroll e Parnell (2000, p.159)

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), as estratégias de nível empresarial, de nível de unidade de negócio e de nível funcional estão inter-relacionadas. Sendo assim, os pontos fortes e fracos de cada uma das estratégias podem influenciar a eficácia da organização como um todo, ou seja, pode afetar o desempenho geral da organização.

Conforme os autores acima, a estrutura de portfólio S.W.O.T. oferece diretrizes estratégicas para as unidades de negócio classificadas em qualquer um dos nove compartimentos.

- *Compartimento A:* as unidades de negócio que estão nesta categoria apresentam consideráveis forças competitivas e poucas fraquezas, atuando em um ambiente com muitas oportunidades e poucas ameaças significativas. Neste contexto, várias estratégias podem ser utilizadas como: crescimento interno; integração vertical de empresas relacionadas; fusões ou a integração horizontal.
- *Compartimento B:* o ambiente é moderadamente promissor. A unidade de negócio que possui forças competitivas significativas e age em ambientes com oportunidades e ameaças moderadas pode verificar que a estratégia de integração vertical de empresas relacionadas ou a de diversificação horizontal relacionada podem ser adequadas. Uma empresa pode aumentar seu sucesso diversificando-se em um setor relacionado que possui melhores perspectivas.
- *Compartimento C:* Neste compartimento, uma unidade de negócio tem forças competitivas distintivas, contudo, enfrenta ameaças ambientais críticas. Nestas condições, as estratégias adequadas seriam: a diversificação em setores relacionados mais atrativos; a diversificação horizontal em setores não relacionados; ou através da integração vertical de empresas não relacionadas, entrar em oportunidades mais promissoras; ou até utilizar a estratégia de desinvestimento.
- *Compartimento D:* Neste, muitas oportunidades apresentam-se a uma unidade de negócio com pontos fortes e fracos equilibrados. Sendo assim, a administração prefere manter-se no setor, em razão de suas oportunidades, mas tenta melhorar as forças competitivas da unidade de negócio. Pode tentar melhorar suas perspectivas competitivas com a adoção de estratégias como: fusão, integração horizontal e/ ou aliança estratégica que podem ligar a unidade de negócio a organizações que podem oferecer competências essenciais sinérgicas.
- *Compartimento E:* No compartimento E as unidades de negócio têm pontos fortes e fracos equilibrados e enfrentam um ambiente com oportunidades e ameaças também equilibradas. Assim, várias estratégias são possíveis: pode-se escolher uma estratégia de estabilidade; pode-se tentar melhorar sua posição competitiva através de uma estratégia de fusão, integração horizontal ou de alianças estratégicas; ou até mesmo desinvestir se a unidade de negócio não tornar-se competitiva.

- *Compartimento F:* Neste, a unidade de negócio tem forças competitivas moderadas, mas enfrenta ameaças ambientais críticas. Se as ameaças forem permanentes, o desinvestimento seria mais adequado, tendo em vista que é difícil fazer com que a unidade tenha um excelente desempenho. Quando as ameaças são temporárias, pode-se utilizar a estratégia da estabilidade.
- *Compartimento G:* As empresas classificadas neste compartimento têm poucos pontos fortes e muitos pontos fracos e operam em um ambiente com muitas oportunidades. Nestas condições, pode-se utilizar a estratégia de reviravolta (turnaround); a empresa pode eliminar ou terceirizar as atividades que não têm competência; ou mesmo desinvestir através de um spin-off.
- *Compartimento H:* Neste compartimento as empresas têm pontos fracos críticos no tocante a competitividade e enfrenta oportunidades ambientais moderadas. Neste caso, são mais adequadas as estratégias de reviravolta (turnaround) e desinvestimento.
- *Compartimento I:* Os pontos fracos críticos de uma empresa são dominados por ameaças ambientais extremas. É o pior cenário para uma unidade de negócio e por isso, a liquidação é a estratégia mais viável.

3.6.2 Plano de Ação – Método 5W2H

Segundo Cierco (2008) um plano de ação é uma ferramenta que permite atribuir responsabilidades aos integrantes de um grupo após a realização de um processo como um diagnóstico ambiental (Matriz S.W.O.T.).

Conforme o autor acima, a elaboração de um plano de ação pode ser realizada com a utilização do método 5W2H, em que estas consoantes são atribuídas aos seguintes indicadores:

- Why – Por que? Qual a necessidade desta providência a ser tomada?
- What – O quê? O que pretendemos com ela?
- Where – Onde? Qual o meu objetivo final com ela? Aonde vou chegar?
- When – Quando? Quando deverá ser iniciada esta providência a ser tomada?

- Who – Quem? Quem a colocará em prática?
- How – Como? Como vou colocá-la em prática? Quais os procedimentos?
- How Much? Quanto custa? Quanto custa colocar a providência em prática? (este é o ponto mais importante, pois as idéias podem ser muito boas, contudo, colocá-las em prática custa mais caro que a ocorrência do problema).

Neste sentido, a técnica 5W2h é indicada para execução e controle de tarefas em que são atribuídas as responsabilidades e determinado como o trabalho deverá ser feito, assim como o departamento, motivo e prazo para conclusão com os custos envolvidos. (DOCESHOP, 2009)

4.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA

A área de abrangência deste estudo compreende o espaço territorial do trabalho de Distribuição. Esta área é composta de alguns municípios do interior do Rio Grande do Norte.

4.3 COLETA DE DADOS

Este trabalho tem em sua maioria dados secundários coletados de órgãos oficiais, relatórios gerenciais e de indicadores do negócio, entre outros documentos.

4 METODOLOGIA

Segundo Oliveira (1999), a metodologia refere-se aos métodos de investigação que têm como objetivo delimitar o problema, analisar e desenvolver observações, realizando a crítica e sua interpretação a partir das relações de causa e efeito. Dessa forma se encontra o fenômeno em estudo, dando-lhe o suporte científico.

4.1 TIPO DE PESQUISA

O trabalho realizado se trata de uma pesquisa exploratória, visto que se estudou uma área nova. Segundo Vergara (2004) a investigação exploratória é realizada na área em que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado e, por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses. Para Gil (1999), a pesquisa exploratória visa desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, e tem como princípio uma formulação da problemática mais precisa ou hipóteses pesquisáveis para futuros estudos.

4.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA

A área de abrangência deste estudo compreende o espaço territorial de trabalho da Distribuidora. Esta área é composta de alguns municípios do interior do Rio Grande do Norte.

4.3 COLETA DE DADOS

Este trabalho tem em sua maioria dados secundários coletados de órgãos oficiais, relatórios gerenciais e de indicadores do negócio, entre outros documentos.

Portanto, trata-se de uma pesquisa documental. Conforme Gil (2002) a pesquisa documental é constituída de materiais os quais não receberam tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

5.1 DIAGNÓSTICO AMBIENTAL INTERNO

4.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados são de natureza quantitativa e qualitativa. Segundo Gil (2002) como o trabalho se trata de um estudo de caso, a análise e a interpretação dos dados podem envolver variados procedimentos. Para Richardson (apud ANDRADE, 2008), a abordagem quantitativa é caracterizada pela quantificação tanto na coleta das informações, quanto no tratamento do uso da técnica estatística. De acordo com Samara e Barros (2002) a pesquisa qualitativa visa principalmente compreender as relações de consumo de forma profunda, procurando identificar as motivações de consumo em um aspecto realista. Portanto, o trabalho contém dados quantitativos que serão trabalhados por métodos de análise estatística e também dados de consumo que foram analisados qualitativamente pelo pesquisador.

3.1.2 Fraquezas

Como fraquezas da Empresa podem-se apontar:

- Redução do faturamento devido à mudança de área de atuação da Empresa;
- Redução de custos, que ocasionou a redução de recursos financeiros para investimento em promoção e treinamento da equipe;
- Qualificação deficiente da equipe de trabalho;
- Rotatividade de Vendedores;
- Insatisfação de alguns vendedores e funcionários com a perda de rendimentos;
- Planejamento logístico deficiente;

5.2 DIAGNÓSTICO AMBIENTAL EXTERNO

5 DIAGNÓSTICO

5.1 DIAGNÓSTICO AMBIENTAL INTERNO

Este diagnóstico compreende os fatores internos da Empresa, que podem ser caracterizados como forças e fraquezas.

5.2.1 Oportunidades

5.1.1 Forças

- Existência de mercado consumidor, pois no RN 37,7% dos celulares são

Entre os pontos fortes da Empresa pode-se citar:

- Produtos de qualidade;
- Aparato tecnológico satisfatório;
- Equipe comprometida;
- Exclusividade na venda de produtos TIM na área de atuação do RN;

5.1.2 Fraquezas

Como fraquezas da Empresa podem-se apontar:

- Redução do faturamento devido à mudança de área de atuação da Empresa;
- Redução de custos, que ocasionou a redução de recursos financeiros para investimento em promoção e treinamento da equipe;
- Qualificação deficiente da equipe de trabalho;
- Rotatividade de Vendedores;
- Insatisfação de alguns vendedores e funcionários com a perda de rendimentos;
- Planejamento logístico deficiente;

5.2 DIAGNÓSTICO AMBIENTAL EXTERNO

Corresponde a análise do ambiente externo a Empresa, ou seja, o diagnóstico compreende as oportunidades e as ameaças.

5.2.1 Oportunidades

- Existência de mercado consumidor, pois no RN 87,7% dos celulares são habilitados pelo regime pré-pago, portanto, há mercado para a venda dos produtos (chips e recarga) da Empresa;
- Lançamento de novos produtos;
- Parceria com outras operadoras;

5.2.2 Ameaças

- Entrada de um novo concorrente no mercado: a operadora Vivo;
- Lançamentos de novos produtos pela concorrência;
- Perda de clientes devido à migração para outras operadoras (portabilidade);
- Migração de Capital Intelectual da Empresa para a concorrência;
- Diminuição do poder aquisitivo dos clientes em virtude da crise econômica mundial;

Conforme análise do diagnóstico verifica-se que a empresa enfrenta alguns problemas financeiros provocados pela perda da área de atuação e que implica na redução de rendimentos de funcionários, recursos para investimentos em promoção e treinamento de funcionários. Apesar de ter um bom mix de produtos e mercado consumidor, a Empresa está enfrentando a força de um novo concorrente no mercado: A Vivo, que com a portabilidade a perda de clientes deve ser

considerada. São fatores chaves a serem enfrentados de forma focalizada, otimizando recursos e direcionando ações.

Com base na estrutura de portfólio S.W.O.T., a Organização se enquadra no Compartimento "E" visto o equilíbrio dos fatores internos e externos, com ligeira predominância de ameaças e pontos fracos.

6 PROPOSTA TÉCNICA (PLANO DE AÇÃO)

Plano de Ação					
O QUE? (Meta)	COMO? (Descrever as ações)	QUANDO? (Prazo máximo para a ação)	ONDE? (Indicar Setor ou Unidade)	QUEM? (Nome e Responsabilidade)	QUANTO? (Valor em R\$)
POR QUÊ? (Justificativa)	- Aumentar o faturamento da Empresa em 35% no período de 04/01/2010 a 31/12/2010 semestral e 20% no segundo semestre	INÍCIO: 04/01/2010 TERMINO: 31/12/2010	Comercial	Gerente Comercial	R\$ 1.500,00
	- A Empresa possui faturamento estável e redistribuição de área. Trabalhar uma área no comércio, o retorno não é imediato. Neste sentido, propõe-se um aumento gradual do faturamento.				
	- Ampliar o volume de pedidos de vendas em 15%				
	- Aumentar as vendas de novos e antigos em 20%				
	- Definir racionalmente os produtos nos pontos de vendas				
	- Incentivar os consultores de vendas através da criação de um plano de comissões e premiações				
	- Investir na qualificação dos consultores de vendas				

6 PROPOSTA TÉCNICA (PLANO DE AÇÃO)

Plano de Ação						
O QUE? (Meta)	- Aumentar o faturamento da Empresa em 35% no período de 04/01/2010 a 31/12/2010. Sendo 15% no primeiro semestre e 20% no segundo semestre.					
POR QUÊ? (Justificativa)	- A Empresa perdeu faturamento com a redistribuição de área. Trabalhar uma área nova requer tempo e esforço, contudo, o retorno não é imediato. Neste sentido, propõe-se um aumento gradual do faturamento.					
COMO? (Descrever as ações)	QUANDO? (Prazo máximo para a ação)	ONDE? (Indicar Setor ou Unidade)	QUEM? (Nome do responsável)	QUANTO CUSTA? (Previsão de desembolso)		
- Ampliar o número de pontos de vendas em 15%; - Aumentar as vendas de chips e recargas em 20%; - Distribuir racionalmente os produtos nos pontos de vendas; - Incentivar os consultores de vendas através da criação de um plano de comissões e premiações; - Investir na qualificação dos consultores de vendas;	INICIO 04/01/2010 TÉRMINO 31/12/2010	Comercial	Gerente comercial	Todas as ações enumeradas terão um custo de: R\$ 71.500,00		

Plano de Ação						
O QUE? (Meta)	- Abrir de novos pontos de venda;					
POR QUÊ? (Justificativa)	- Para garantir ao cliente acessibilidade aos produtos, pois quanto mais facilmente o cliente final tiver acesso por exemplo à recarga, mais rápido ele poderá utilizá-la e tão logo precisará adquirir outras. E caso o cliente tenha um aparelho habilitado TIM ou desbloqueado, ele poderá adquirir um chip da TIM e não de outra operadora.					
COMO? (Descrever as ações)	QUANDO? (Prazo máximo para a ação)		ONDE? (Indicar Setor ou Unidade)	QUEM? (Nome do responsável)	QUANTO CUSTA? (Previsão de desembolso)	
Visitar pontos comerciais em cada região, cidade, distrito ou bairro (na área de atuação da Empresa) oferecendo produtos TIM.	INICIO 04/01/2010	TÉRMINO 31/12/2010	Comercial	Consultor de vendas	R\$ 10.000,00	
Fazer mutirões de visitas nas cidades pólos de cada consultor.	04/01/2010	31/12/2010	Comercial	Consultores de vendas e Gerentes comerciais	R\$ 12.000,00	

Instituir campanhas para a obtenção de clientes novos através de incentivos financeiros aos consultores de vendas.	04/01/2010	31/12/2010	Comercial	Gerente comercial	R\$ 20.000,00
--	------------	------------	-----------	-------------------	---------------

Plano de Ação					
O QUE? (Meta)					
- Ampliar a distribuição das vendas pela carteira de clientes (capilaridade).					
POR QUÊ? (Justificativa)					
- Quanto melhor a distribuição de vendas entre os clientes, menor o risco de inadimplência.					
COMO? (Descrever as ações)	QUANDO? (Prazo máximo para a ação)	ONDE? (Indicar Setor ou Unidade)	QUEM? (Nome do responsável)	QUANTO CUSTA? (Previsão de desembolso)	
- Reelaborar o planejamento logístico, de forma que os pontos de vendas sejam mais visitados e melhor acompanhados pelos vendedores, evitando assim, a falta de produtos para a venda e uma possível inadimplência.	03/11/2009 29/01/2010	Comercial	Consultores de vendas e Gerentes comerciais	R\$ 2.500,00	

Plano de Ação						
O QUE? (Meta)	- Aumentar a venda de chips e recargas em 20%					
POR QUÊ? (Justificativa)	- Aumentando a venda de chips há um consequente aumento na venda de recargas, pois toda venda de chip em um determinado mês é uma venda certa de recarga no mês seguinte. Portanto, quanto mais chips no mercado, mais recargas são vendidas.					
COMO? (Descrever as ações)	QUANDO? (Prazo máximo para a ação)		ONDE? (Indicar Setor ou Unidade)	QUEM? (Nome do responsável)	QUANTO CUSTA? (Previsão de desembolso)	
- Disponibilizar chips e recargas nos pontos de vendas localizados nas cidades onde a Empresa atua.	INICIO 04/01/2010	TÉRMINO 31/12/2010	Comercial	Consultor de Vendas	R\$ 10.000,00	
- Incentivar através de campanhas a venda de chips e recargas nos pontos de vendas.	04/01/2010	31/12/2010	Comercial	Consultores de Vendas e Gerentes Comerciais	R\$ 5.000,00	

7 CONCLUSÕES

Percebe-se neste trabalho que a Organização em estudo é uma empresa que atua em um mercado promissor, tendo em vista o número de celulares existentes no Rio Grande do Norte (2,27 milhões, conforme a ANATEL apud DN on line, 2009). O faturamento ocasionado pela perda de área de trabalho, que é o principal problema apresentado pode ser recuperado e superado através de algumas ações focalizadas.

No diagnóstico (Matriz S.W.O.T.) realizado foi possível identificar alguns problemas ocasionados pela falta de recursos como: a falta de investimentos em promoção, qualificação dos colaboradores, incentivos, planejamento logístico deficiente. Contudo, percebe-se que a Empresa tem alguns pontos fortes, como produtos competitivos, bom aparato tecnológico, uma equipe comprometida, além da exclusividade na venda dos produtos TIM. A Distribuidora ainda atua em um mercado consumidor satisfatório, apesar das ameaças da concorrência e a portabilidade.

Baseado no diagnóstico realizado foram elaboradas propostas que focalizam principalmente a área comercial (vendas), ou seja, o foco está na "ponta". Foram enfatizados os pontos de vendas, a distribuição dos produtos, campanhas promocionais e treinamento de consultores de vendas. Foi planejado um acréscimo de 35% no faturamento do ano de 2010, a ser contado a partir de Janeiro. Para isso, foram traçadas outras metas que vão contribuir para a obtenção deste incremento. Os principais executores serão os gerentes comerciais e os consultores de vendas.

Implementar propostas não é uma tarefa tão fácil, pois além de demandar recursos, torna-se necessário o empenho de todos os que compõem a Organização. Todos têm que estar comprometidos com os objetivos organizacionais, para que as mudanças necessárias sejam realizadas sem muitos transtornos.

Espera-se que com a implementação das propostas, a Empresa possa recuperar a sua saúde financeira e voltar a investir mais em Marketing e Pessoal.

REFERÊNCIAS

ALDAY, Herman E. Contreras. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Rev. FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.

ALVES, João Maria. RN tem mais de dois milhões de celulares ativos. **Tribuna do Norte on line**, Natal, 09 jul. 2008. (Caderno de Economia).

ANDRADE, Renato Fonseca Alves de. **Marketing de relacionamento e retenção de clientes em um provedor de internet**: um estudo comparativo que considera a visão gerencial e a percepção dos clientes. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.

ÂNGELO, Cláudio Felisone de. **Varejo**: modernização e perspectivas. São Paulo: Atlas, 1994.

ARAÚJO, Afrânio Galdino de. **O desafio de pensar a implementação da administração estratégica na empresa**: um estudo de caso na TELERN S/A. 1996. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1996.

CAI número de novos celulares no RN. **DN on line**, Natal, 22 jan. 2009. (Caderno de notícias).

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Edição compacta. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COBRA, Marcos. **Vendas**: como ampliar seu negócio. 3.ed. São Paulo: Marcos Cobra, 2001.

DOCESHOP. **Como fazer Plano de Ação 5W2H e modelo de exemplo em planilha**. 2009. Disponível em: <http://www.doceshop.com.br/blog/index.php/como-fazer-plano-de-acao-5w2h-e-modelo-de-exemplo-em-planilha/>. Acesso em: 06 ab. 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

_____. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOREIRA, César Tavares, OLIVIERI NETO, Rafael. **Marketing Business to Business**: é fazer ou morrer. São Paulo: Makron Books, 1998.

NEWTON, Derek A. **Alimente suas águias**: inspirando e treinando sua equipe de vendas a chegar ao topo. São Paulo: Pioneira, 1997.

NOGUEIRA, José Francisco (Org). **Gestão Estratégica de Serviços: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

WIKIPÉDIA. **Planejamento**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Planejamento>. Acesso em: 26 nov.: 2008.

WIKIPÉDIA. **Planejamento estratégico**. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Planejamento_estrat%C3%A9gico. Acesso em: 07 jan. 2009.

RICHARDSON, Robert Jarry (Org). **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANDHUSEN, Richard. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 1998.

SAMARA, Beatriz Santos, BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**. 3.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SEBRAE. **Receba bem o turista:** vendedor de loja. Fortaleza, 1994.

SHEEHAN, Don. **Cale-se e venda!**: técnicas comprovadas para fechar uma venda. São Paulo: Maltese, 1989.

ROMÃO, Simone Silva. **Estratégias de marketing no atendimento ao cliente:** um estudo de caso na empresa Corpo e Companhia. Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. **Administração Estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.