



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS –FASA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**  
**ÁREA: ADMINISTRAÇÃO**  
**PROFESSOR ORIENTADOR: Rogério Lopes Sinotti**

**BRUNO CAMELO NERI**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E VENDAS CORPORATIVAS:  
O CASO VIVO CELULAR.**

**Brasília**  
**2007**

**BRUNO CAMELO NERI**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E VENDAS CORPORATIVAS:  
O CASO VIVO CELULAR.**

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Mr. Rogério Lopes Sinotti

**Brasília  
2007**

**BRUNO CAMELO NERI**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E VENDAS CORPORATIVAS:  
O CASO VIVO CELULAR.**

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Mr. Rogério Lopes Sinotti

**Brasília, 08 de maio de 2007.**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Prof. Mr. Rogério Lopes Sinotti**  
Orientador

---

**Prof. Mr. Homero Reis**  
Examinador

---

**Prof. Mr. Marcelo Gagliardi**  
Examinador

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha família que tanto me ilumina a vida. Assim como, a todos os colegas que compartilharam comigo durante as horas de estudo, me ajudando a vencer mais este desafio, através dos estímulos nas horas difíceis e do espírito de equipe.

## AGRADECIMENTOS

Ao bom Deus, por estar sempre presente em meu caminho e por ter permitido que chegasse até aqui.

A meus queridos pais, verdadeiros amigos e companheiros em todos os meus momentos, pois sempre me estimularam.

Ao meu orientador, Prof. Rogério Lopes Sinotti, que sem a sua dedicação e empenho em me ajudar não seria possível a conclusão desta monografia, portanto muito obrigado pela compreensão, paciência e dedicação.

Ao setor corporativo da Vivo Celular, que me atendeu com muita presteza e atenção, fornecendo todos os dados necessários para a conclusão desta monografia.

“Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos”.

Fischman e Almeida

## RESUMO

O presente estudo objetivou verificar, analisar e relatar o processo funcional e operacional do setor de vendas corporativo adotados pela empresa VIVO Celular e identificar possíveis restrições técnicas-operacionais conciliando com estudos bibliográficos de planejamento estratégico e temas afim, propondo medidas corretivas, visando alavancar o crescimento, atendimento e a competitividade da empresa entre as demais do mercado. A metodologia usada foi à descritiva entendendo-se que seja a direção racional para se atingir os objetivos propostos e é a mesma aplicada para as variáveis analisadas dentro do processo de vendas do corporativo da VIVO Celular. Os métodos de abordagem escolhidos para a investigação do(s) fenômeno(s) ou anomalia(s) do processo da organização foi o método dedutivo, onde discriminou as particularidades, partindo do geral até o específico. Para tanto, analisados processos e documentos produzidos pela organização e com a análise dos resultados obtidos, o estudo alerta que, apesar do planejamento e processo administrativo ser estruturado e embasado em teorias existentes, há uma oportunidade de melhoria na parte de controle e processos operacionais.

**Palavras-chave:** metas; planejamento estratégico; objetivos; processos; estratégia.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>11</b>
<b>2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>12</b>
2.1.1 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	13
2.1.2 PROCESSO DOS SERVIÇOS	14
<b>2.2 ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS</b>	<b>17</b>
<b>2.3 PLANEJAMENTO</b>	<b>19</b>
2.3.1 PROCESSOS DE PLANEJAMENTO	20
2.3.2 PLANEJAMENTO DA ESTRUTURA	21
<b>2.4 ESTRATÉGIA</b>	<b>23</b>
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>24</b>
<b>4 O CASO DA VIVO CELULAR</b>	<b>26</b>
<b>4.1 APRESENTAÇÃO, RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>27</b>
4.1.1 APRESENTAÇÃO	27
4.1.2 PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS	29
4.1.2.1 PONTOS POSITIVOS	29
4.1.2.2 PONTOS NEGATIVOS	30
<b>5 PROPOSTA DE MELHORIAS PARA OS PONTOS NEGATIVOS</b>	<b>31</b>
5.1 PROPOSTAS PARA O ITEM I	31
5.2 PROPOSTAS PARA O ITEM II	32
5.3 PROPOSTAS PARA O ITEM III	33
<b>6 CONCLUSÃO</b>	<b>34</b>
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>36</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Vendas Corporativas corresponde à área de vendas que tem o objetivo de atender pessoas jurídicas que desejam adquirir produtos em grandes quantidades e oferecer descontos exclusivos, portanto, esse trabalho aponta dados positivos e negativos, existentes no processo de vendas corporativas da VIVO celular, objetivando melhorar questões como a de atendimento e otimização do serviço prestado através do planejamento estratégico.

O tema refere-se ao planejamento estratégico e o processo de vendas corporativas, voltado ao case da VIVO Celular e o objetivo do trabalho é identificar e corrigir as falhas existentes no processo de atendimento de vendas corporativas. É um tema relevante por ter a possibilidade de agregar valor a Vivo e ao seu setor, aumentando a produtividade.

Justifica-se com uma proposta de estudo onde se descreve o funcionamento do processo interno, da atividade de vendas corporativas, de forma que possa ser analisada, obtendo resultados por base dos pontos fracos e pontos fortes, que favoreçam o setor e a própria empresa, através de sugestões de melhorias e otimização do serviço.

Assim sendo, é destacado como o problema a seguinte questão: Será que atende e é eficiente o processo interno de trabalho de vendas corporativas da Vivo celular através de seu planejamento estratégico atual? O processo portanto, pretende-se:

- Ampliar o mercado, aprimorando o atendimento às empresas, através o trabalho otimizado e serviços de qualidade.
- Análise do processo de vendas corporativas de cada setor responsável desde seu input (Solicitações de pedidos) até seu output (Entrega de aparelhos e serviços) para atendimento aos clientes.
- Verificar possíveis falhas nos processos ou técnicas que podem ser aperfeiçoadas para maior aproveitamento do setor.
- Identificar a melhor solução na tomada de decisão.

É utilizando os conceitos de planejamento estratégico, objetivos e processos que propicia aos executivos desta área um entendimento e uma aplicação rápida dos conceitos de Estratégia e Operacionalização. Este modelo permite que se elabo-

re um plano que contenha as três dimensões necessárias ao seu sucesso. Ambiente, Mercado e Estratégia.

Realizou-se uma pesquisa de análise operacional e funcional na área de Vendas Corporativas da Vivo, como exemplo. A análise atinge áreas interligadas que atuam em um processo único com o objetivo de atendimento à clientela de três setores específicos do Corporativo: Empresarial, Grandes Contas e Governo, incluindo todo o meio, desde a solicitação de pedidos (trocas, novas linhas, empréstimos), até o processo de segmentação interna e finalização dos mesmos.

É possível, com esta análise, ter algumas respostas quanto às possíveis falhas no processo e faltas, no que diz respeito às atividades como um todo, através de uma descrição detalhada não só conseguido através do processo produtivo do setor, mas com o suporte de depoimentos, consultas junto aos consultores de vendas, observações e questionamentos junto aos gestores, assim como por pesquisa bibliográfica sobre planejamento estratégico e temas de acordo.

Visualiza-se melhor o setor de vendas corporativas da VIVO – DF, principalmente por se tratar de sua área comercial onde é considerada parte de um segmento muito importante, assim como para as demais regionais.

A metodologia usada foi à descritiva entendendo-se que seja a direção racional para se atingir os objetivos propostos e é a mesma aplicada para as variáveis analisadas dentro do processo de vendas do corporativo da VIVO, que possibilitou averiguar questões relevantes quanto à rotina de tarefas e conseqüentemente o atendimento ao cliente, como consumidor, através do levantamento das características conhecidas, componentes do meio e seus problemas. Os métodos de abordagem escolhidos para a investigação do(s) fenômeno(s) ou anomalia(s) do processo que, no caso, foi do processo de vendas corporativas da organização foi utilizado o método dedutivo, onde discriminou as particularidades, partindo do geral, que vêm atrapalhando o desenvolvimento das ações de cada área, assim como na otimização daqueles pontos que podem atingir maior produtividade.

Este trabalho foi dividido em quatro partes.

A primeira representada pela introdução, onde se focaliza a identificação do tema onde se projetam os seus objetivos gerais e específicos. A partir da base de informações colhidas dos processos e procedimentos internos do departamento corporativo da VIVO Celular é desenvolvido temas para discussão e apresentação de dados.

A segunda parte contempla o desenvolvimento do trabalho propriamente dito, onde se aborda a metodologia aplicada na elaboração da presente monografia, fazendo-se uma descrição dos métodos de abordagem além das técnicas de pesquisa e de amostragem adotadas. Incluem-se, também o embasamento teórico relacionado à questão do planejamento estratégico relacionado ao processo interno de vendas corporativas com assuntos que envolvem planejamento estratégico, objetivos e estratégia, buscando compartilhar a teoria com a prática.

Na terceira parte, são apresentadas propostas / sugestões de melhoria para a empresa, embasada nas análises das principais restrições identificadas no âmbito do sistema de planejamento e controle da área corporativa da VIVO Celular.

Na quarta parte, estão retratadas as conclusões e bibliografia utilizadas para o desenvolvimento do tema e suas soluções que são propostas.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta parte do trabalho apresenta-se uma revisão bibliográfica sobre o assunto “planejamento estratégico” tendo em vista que o mercado de telecomunicações, voltado, no caso, para áreas corporativas é bastante concorrido entre todas as empresas do mesmo setor. Isso se dá pelo crescimento da participação no mercado de produtos e tecnologias estrangeiras. A própria estrutura organizacional em função dos objetivos e resultados desejados pela organização e do grau de complexidade das mesmas, necessitam de um sistema de aperfeiçoamento e de planejamento, onde se estabeleça mecanismos contínuos de correção em função das discrepâncias verificadas entre o planejado e o real. Ao mesmo tempo os clientes vêm sendo muito disputado, conseqüentemente fazendo com que as empresasse adaptem afim de não perder o cliente já conquistado e com certeza conquistar cada vez mais novos clientes.

Segundo Cobra (1997, p. 25):

O mundo vive uma era de grandes transformações. O consumidor deixa de ser consumidor de uma única região para se tornar consumidor mundial. As oportunidades de consumo se ampliam, o que torna o comprador mais exigente e seletivo em relação às ofertas do mercado. As inovações tecnológicas introduzidas constantemente nos produtos já não são suficientes para agradar o consumidor a cada dia mais exigente e é por isso que o serviço ao cliente tem-se sofisticado, procurando não apenas encantá-lo mas sobretudo surpreende-lo.

Quando se trata de uma empresa privada, com 100% do capital adquirido dos bens e serviços oferecidos pela mesma, sofre dos mesmos problemas de qualquer organização trabalhando sempre de forma competitiva para permanecer no mercado. Face ao exposto é importante que se tenha um conhecimento à respeito da parte conceitual do planejamento estratégico e outros temas afins, tais como:

- Administração por objetivos;
- Planejamento e processos de planejamento;
- Planejamento da estrutura e planejamento estratégico e estratégia.

## 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Fischiman e Almeida (1991, p. 25), planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar a oportunidade e evitar riscos.

Segundo Fischiman e Almeida (1991, p. 26), existem em todas as organizações basicamente três níveis de administração:

- a) Estratégico: Que norteia a organização, adaptando-a a seu meio ambiente (diretoria, conselho de administração);
- b) Administrativo: Relativo ao relacionamento e integração organizacional (recursos humanos, finanças, marketing);
- c) Operacional: Cuida das operações da organização (vendas, produção).

Difícilmente se consegue introduzir um planejamento estratégico em uma empresa quando uma pessoa de decisão desta empresa não tem claros os conceitos de planejamento estratégico, existindo, como é natural, uma resistência por aquilo que é desconhecido.

Tanto na vida como na empresa, é preciso antes de planejar sobre aquilo que é a nossa vocação (missão), ou seja, precisamos descobrir o que queremos fazer e se poderemos ter sucesso. Refletir sobre a missão da empresa, ou seja, pensar para serve a empresa é o primeiro passo, posteriormente deve-se analisar o ambiente da empresa, para identificar as oportunidades e ameaças, os pontos fortes que devem ser aproveitados e os pontos fracos com os quais se deve tomar cuidado.

Com base na missão determinada e análise dos pontos fortes e fracos é estabelecido um caminho (estratégia) para aproveitar as oportunidades e evitar riscos que o ambiente lhe oferece. Esse caminho ou estratégia é o planejamento estratégico, que é composto, ainda, por: um plano, objetivos, metas e políticas.

### 2.1.1 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Fischiman e Almeida (1991, p. 25, grifo nosso) observam o planejamento estratégico através das seguintes etapas, conceituando como “(...) uma parte do todo, indica o planejamento num determinado instante, é o produto ou resultado do planejamento, é algo estático, que normalmente é formalizado em um documento”.

A diferença entre plano e planejamento é que o planejamento é um processo dinâmico, contínuo, dentro do qual existem prazos e datas para a realização dos planos, que são como dito anteriormente, partes estáticas do planejamento. Assim, para estes autores, o planejamento estratégico pode ser entendido como uma técnica administrativa que tem de servir para a empresa. Nesse sentido, se surgir uma idéia nova ou um acontecimento qualquer que atrapalhe os planos, estes tem de ser refeitos, pois a preocupação maior deve ser não com os planos e sim com os resultados.

Fischiman e Almeida (1991, p. 25) conceituam objetivos como sendo os aspectos concretos que a organização deverá lançar para seguir a estratégia estabelecida, como por exemplo, aumentar o faturamento, aumentar a produção, diminuir desperdícios, otimização do processo administrativo e operacional. O planejamento estratégico é um planejamento da direção que a empresa deve seguir, envolvendo decisões estratégicas. O planejamento é predominantemente qualitativo, é um planejamento de longo prazo, voltados para idéias que buscam a eficácia da organização.

O horizonte de um planejamento é, para a maioria das atividades, de vários anos, pois é preciso se enxergar longe a fim de se poder agir corretamente no curto prazo. O horizonte ou período de um plano é o prazo até onde queremos planejar. Para que não fique um plano interminável, é necessário estabelecer uma data limite bastante rígida para a conclusão do plano estratégico, é preciso estabelecer um cronograma que indique desde a implantação até a conclusão do planejamento. O cronograma deverá também definir quem será responsável por cada tarefa, ou seja, quem será o coordenador do planejamento estratégico. O Coordenador do planejamento estratégico funciona também como catalizador do processo, onde ele intervéem nas idéias que podem estar na cabeça das pessoas, provocando uma reação

que as faz acontecer, é também um facilitador do processo da realização do planejamento.

### **2.1.2 PROCESSO DOS SERVIÇOS**

As atividades de um planejamento estratégico podem variar de uma organização para outra, mas as etapas são basicamente as mesmas. As atividades a serem realizadas em um plano estratégico deverão ser adequadas à empresa, para que não se tornem um peso para a organização. É preciso definir bem as atividades e também quem e quando irá realizar.

Fischiman e Almeida (1991, p. 27), seguindo o que descreveram anteriormente, desenvolveram os seguintes pontos quanto à relação de atividades de um planejamento estratégico:

#### **a) Avaliação da estratégia vigente:**

- Performance dos produtos: Consiste em fazer um levantamento do quadro de vendas dos últimos anos, por unidade, valor corrigido e lucratividade dos produtos;
- Definição do campo de atuação: Significa identificar quais são os principais segmentos do mercado em que se está atuando.
- Definição da missão da empresa: Está relacionado com a definição do papel da empresa, ou seja, para que serve a empresa;
- Projeção de vendas históricas: Com base nas vendas históricas, projetar os volumes que serão vendidos e sua lucratividade;
- Projeção de lucratividade: É a projeção dos lucros com base nos dados históricos;
- Avaliação da estratégia vigente: Identificar qual o caminho que a empresa vem seguindo, se ela vêm mudando de estratégia e se essas mudanças influenciam no comportamento das vendas e dos lucros.

#### **b) Avaliação do ambiente:**

- Perspectiva da economia: Consiste em estabelecer uma previsão se a economia irá favorecer os segmentos de mercado em que a empresa atua;

- Mercado potencial: Identificar qual seria o consumo que deveria existir dos produtos, ou seja, qual seria a quantidade do produto que o mercado teria condições de consumir;
- Mercado total: Qual é o mercado para o produto em um nível mais amplo, regional e nacional.
- Concorrência: Quem são os principais concorrentes que dividem o mercado com a empresa, quais são suas características, verificando se vendem para o mesmo segmento de mercado, as vantagens e desvantagens;
- Sazonalidade, perspectiva de moda e costumes: O que deverá mudar na moda e nos costumes, que possam influenciar no comportamento dos produtos;
- Aspirações dos funcionários e acionistas: O que a organização pode oferecer as pessoas que nela trabalham e as que são proprietárias.

**c) Estabelecimento do perfil estratégico:**

- Reuniões de Brainstorm: Através deste método são propostos os objetivos e caminhos (estratégias) para alcançá-los, são levados em conta a estratégia vigente e o ambiente em que a empresa se situa. Deverão ser consideradas todas as unidades e a organização como um todo;
- Redação das conclusões da reunião: É o registro das conclusões da reunião, observando que todos os participantes estejam de acordo.

**d) Elaboração do cronograma:**

- Projeção de resultados não operacionais: São os projetos que não fazem parte dos negócios da empresa, como pro exemplo, juros, aluguel, e outros;
- Projeção dos resultados operacionais: Quantificando os objetivos, temos diversas estimativas operacionais;
- Projeção de demonstrativos financeiros: Com base nas projeções de resultados não operacionais e operacionais, será possível fazer as projeções de demonstrativos financeiros (Superávit ou déficit, fluxo, aplicações e balanço);
- Reunião de confronto dos objetivos e dos resultados projetados: Em alguns casos, o caminho seguido (estratégias) não está certo, ou que o objetivo não é viável.



vel. Neste caso é necessário repensar os objetivos ou estratégias que não estão de acordo.

**e) Quantificação dos objetivos:**

- Preparação do sumário, que é um documento bastante curto, onde são descritas as estratégias. Na redação do sumário, também podem aparecer dúvidas ou incoerências que exijam revisões de etapas anteriores.

**f) Divulgação:**

- Transmissão da estratégia aos envolvidos. As estratégias gerais não podem deixar de ser transmitidas a todos os funcionários que tomam as decisões na empresa, mas as específicas deverão ser informadas apenas aqueles que estejam diretamente ligados aquela atividade.

**g) Preparação da organização:**

- Avaliação da estrutura e sistema administrativo: Depois de estabelecido o caminho (estratégia) que a organização deverá seguir, é necessário verificar o que precisa ser alterado na estrutura e no sistema administrativo da empresa;

- Cronograma de mudanças: Para melhor controle das mudanças, é necessário programar os prazos em um cronograma.

**h) Integração com o plano:**

- Premissas para o orçamento: Para que o orçamento reflita melhor a estratégia estabelecida, é necessário que, antes de começar o processo orçamentários seja elaboradas algumas premissas, como por exemplo: crescer nas vendas de um produto e diminuir em outros;

- Verificação da integração do orçamento com o planejamento estratégico: Ao terminar o orçamento é necessário verificar se existe algum ponto em desacordo do planejamento estratégico com o orçamento.

**i) Acompanhamento e controle:**

- Avaliação da implementação: É necessário um controle de cronogramas de mudanças na estrutura e do sistema administrativo. Esse controle deverá ser permanente, sendo alterado apenas quando houver nova estratégia a ser seguida.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

Após o surgimento da Teoria Neoclássica, que foi uma atualização da Teoria Clássica, onde esta tinha uma preocupação maior com a prática administrativa e sua ênfase nos objetivos e nos resultados, enquanto que aquela se detinha mais nas atividades meio, a ênfase de realizar um trabalho identificado com os objetivos da organização, passou a ser mais relevante que a busca da eficiência na execução dos trabalhos.

A Administração por objetivos, segundo Chiavenato (1987, p. 20), surgiu na década de 50 desenvolvida por Peter F. Drucker. Após a crise de 29, o governo americano passou a intervir sucessivamente na economia, o que gerou uma grande pressão sobre os empresários desta época, que viam suas margens de lucro diminuindo significativamente, obrigando-os cada vez mais diminuírem suas despesas e concentrar esforços maiores nos resultados do que nos processos. Isto gerou uma pressão sobre os gerentes, para que eles conduzissem a empresa a melhores resultados, o que nem sempre ocorria.

Como resposta, as empresas aumentaram a pressão e a cobrança gerando uma grande insatisfação que era interpretada como resistência. Foi então que se decidiu buscar uma forma de equilibrarem objetivos e permitir uma maior participação dos envolvidos no processo, descentralizando decisões, permitindo autocontrole e autoavaliação e proporcionando uma maior liberdade.

Para Chiavenato (1987, p. 25), a Administração por objetivos surgiu como método de avaliação e controle sobre o desempenho de áreas e organizações em crescimento rápido. Inicialmente se constitui em um critério financeiro de avaliação e controle que logo demonstrou serem os critérios de lucro e custos insuficientes para explicar a organização social e humana. Foi então que surgiram as idéias de descentralização e de Administração por Resultados, descentralizando as decisões e ficando cada área chave com a fixação de seus objetivos decidindo como atingir os resultados.

Chiavenato (1987, p. 27) define Administração por Objetivos como sendo uma técnica de direção de esforços através do planejamento e controle administrativo fundamentado no princípio de que, para atingir resultados, a organização precisa

antes definir em que negócio está atuando e aonde pretende chegar, é um processo dinâmico que integra as necessidades da companhia de alcançar seus objetivos de lucro e crescimento e também a necessidade do gerente de contribuir para o seu próprio desenvolvimento.

## 2.3 PLANEJAMENTO

Mattos (1975, p. 453, grifo nosso) afirma que: “Planejamento significa elaborar um plano de trabalho ou programa de ação”. Segundo este autor, a elaboração deste plano ou programa exige que:

- a) Sejam fixadas as metas a atingir;
- b) Sejam conhecidos os meios e recursos disponíveis;
- c) Sejam coletados dados, fatos e informações sobre a empresa, campo ou área à qual se destina o plano ou programa; e
- d) Seja analisado todo esse material e feita sua crítica, comparação e classificação.

Com base nestes elementos é que se elaboram os planos ou programas.

Segundo Mattos (1975, p. 453),

Planejar é um processo mental, quase permanente ocupando a atenção consciente ou inconsciente do cérebro humano. Em uma única análise, planejar é escolher entre alternativas e não basta escolher alternativas, é indispensável escolher a melhor das alternativas.

Os planos são elaborados por especialistas, cabendo aos administradores o papel de maestro, catalisador e coordenador de todos esses planos, que devem ser ordenados, classificados e organizados em um plano geral.

A elaboração de um plano ou projeto deve prever a possibilidade de modificações ou correções posteriores, devendo para tanto apresentar a conveniente dose de flexibilidade.

Para Mattos (1975, p. 455), o planejamento consiste na aplicação dos princípios e das normas e regras da organização à criação, formação e estruturação da empresa e à fixação dos processos, dos métodos e das rotinas das atividades da mesma. Ainda de acordo com Mattos (1975, p. 456), a segunda etapa do processo de organizar é o planejamento, que consiste de:

- a) Definição do objetivo e determinação da competência geral e de cada;

- b) Estabelecimento das relações entre as empresas e com o público;
- c) Caracterização minuciosa do trabalho a realizar;
- d) Divisão do trabalho e responsabilidades individuais;
- e) Coordenação do trabalho e fixação das responsabilidades dos grupos, seções, divisões, etc.;
- f) Sistematização do trabalho (como rotinas, procedimentos);
- g) Estruturação do controle;
- h) Previsão dos meios (pessoas, material, financeiros, etc.);
- i) Determinação das etapas de implantação e desenvolvimento;
- j) Elaboração das instruções de serviço, gráfico, fórmulas e;
- k) Programação do trabalho (periódico e traduzido em cifras nos orçamentos anuais).

### **2.3.1 PROCESSOS DE PLANEJAMENTO**

A etapa inicial de do planejamento deve ser a determinação das atividades da empresa, partindo então para o agrupamento das atividades fins; escolha os melhores meios de execução das atividades; delimitação de pessoal; determinação do local e material de instalação; elaboração de instrumentos de serviço; estudo dos meios de controle e como etapa final da fase de planejamento, deve-se verificar a viabilidade econômica do novo sistema.

Para Mattos (1975, p. 456), as etapas do planejamento se dividem em:

- a) Objetivo: O desconhecido e o que não foi bem compreendido não podem ser bem planejados. A eficiência do planejamento varia na razão direta da clareza e extensão da idéia que se tem do seu objetivo. O bom planeja-

mento principia pela clara definição do objetivo e depende em toda a sua extensão.

- b) Formulação das políticas diretas: Consiste em determinar e ajustar as relações entre a empresa e os fatores ambientais que afetam a realização do objetivo.
- c) Formulação do programa: O programa é para o planejamento um guia que conduz a descoberta, à avaliação e à aplicação dos dados.
- d) Redação do plano: O programa é colocado na sua forma final em que os meios e modos de realizar os objetivos da empresa são expressos, em termos de relações qualitativas, quantitativas e funcionais.
- e) Diferenciação de projetos: O plano geral terá que se subdividir em vários projetos parciais, englobando as várias áreas, campos sobre os quais deve atuar, bem como as atividades particulares necessárias à execução dos projetos.
- f) Instrumentos do planejador: Constitui-se basicamente de pesquisa e investigação, que eliminam hesitações, subjetivismo, preconceito, descobrem a flexibilidade ou rigidez dos fatores, e aumentam a probabilidade do sucesso da execução do plano.

Para Ghemawat (1950 apud Keneneth Andrews, 2000, p. 19),

“(...) toda organização empresarial, todas suas subunidades e até cada individuo deve ter um conjunto claramente definido de fins ou metas, que o mantenha em movimento numa direção deliberadamente escolhida e impeça que se desvie por direções indesejadas.” (grifo do autor)

### **2.3.2 PLANEJAMENTO DA ESTRUTURA**

Com base nas premissas mencionadas anteriormente, é que se procede ao planejamento que envolve a estrutura do órgão ou da empresa, isto é, suas unidades e setores componentes, respectivas funções e atividades, bem como fixação

das atribuições do pessoal que delas se deve encarregar, e também se estabelece os mecanismos de coordenação, acompanhamento e controle do trabalho, além dos inerentes inter-relacionamentos hierárquicos.

## 2.4 ESTRATÉGIA

Segundo Thompson e Strickland (2002, p. 01, grifo nosso), “(...) a estratégia da empresas consiste no conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa.”

A estratégia na verdade é, é o planejamento do jogo de gerencia para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho. O planejamento do jogo gerencial, para dirigir uma empresa com sucesso, envolve todas as funções e departamentos principais – compras, produção, financeiro, recursos humanos, cada um com seu papel na estratégia.

Para Ghemawat (1950 apud Keneneth Andrews, 2000, p. 19),

“(...) toda organização empresarial, todas suas subunidades e até cada indivíduo deve ter um conjunto claramente definido de fins ou metas, que o mantenha em movimento numa direção deliberadamente escolhida e impeça que se desvie por direções indesejadas.” (grifo do autor)



### 3 METODOLOGIA

A metodologia refere-se aos meios dos quais é utilizado para entender o caminho, a direção mais racional para se atingir os objetivos que estarão sendo propostos. Os procedimentos técnicos específicos a serem aplicados, serão por meios bibliográficos e por meio de estudo de caso, no caso, com a empresa Vivo Celular, em um setor específico. Relaciona-se com a meta geral do trabalho e trata de como é analisada a venda corporativa e, sendo assim, todo o raciocínio que está ligado ao método aplicado.

A metodologia aplicada para as variáveis analisadas dentro do processo de vendas corporativas da VIVO, é o descritivo. Pode-se, assim, questionar pontos relevantes quanto ao processo de produção e de atendimento ao cliente, como consumidor, através de características e componentes do meio, assim como os seus problemas. Contudo, focado principalmente na melhoria de pontos falhos que poderão ser identificados durante o processo, como um todo.

Os métodos de abordagem são aqueles escolhidos para a investigação do(s) fenômeno(s) ou anomalia(s) do processo que, no caso, é o de vendas corporativas da Vivo Celular. O método de abordagem utilizado no trabalho é o dedutivo, onde partiu-se do processo como um todo, chegando às particularidades que atrapalham as ações de cada área, assim como a otimização aqueles pontos que podem atingir maior produtividade.

Parte-se de vários setores interligados e de importância específica, mas com um objetivo em comum, tem a análise de área por área para o sucesso do objetivo esperado. Para isso foram utilizados os seguintes tópicos para análise:

- Questionamentos junto aos gerentes de contas, principalmente os externos da área;
- Levantamento de dados junto ao gestor da área;
- Observação dos processos utilizados com todos os envolvidos;
- Conversa informal com profissionais das empresas concorrentes diretos e indiretos;

Todo o raciocínio está ligado ao método aplicado, pois se relaciona com a meta geral do trabalho que são as vendas corporativas da empresa. Baseia-se prin-

principalmente nas rotinas das atividades que serão especificadas área por área, ou seja, feito por um levantamento, que se refere à observação analítica.

Como fontes de informações, foram recolhidas as informações dentro de cada área que foi analisada e com suas respectivas tarefas incorporadas no processo e voltado aos objetivos dentro do grupo e ambiente de trabalho. Assim sendo, as técnicas de pesquisa, consiste na coleta de dados propriamente dita, no qual os dados e as informações são fontes de soluções para os problemas, através do emprego de processos científicos e de técnicas, focado principalmente neste trabalho, na observação que parte primeiramente em um levantamento sobre a situação atual e possíveis problemas e em segundo momento, levantamento com questões que contenham mudanças para originar o grau de aceitação e melhorias para o setor. Portanto, trata-se de uma pesquisa que envolve a observação e análise aplicada. Assim foi possível adquirir dados quantitativos e qualitativos para fundamentação e aplicação de possíveis mudanças.

O universo da pesquisa se trata da definição da “população” para o levantamento de dados que parte da abrangência que tem a pesquisa. Sendo assim, o universo em questão, cabe a todos os envolvidos, sejam funcionários próprios da VIVO, Terceirizados e até estagiários, no total de 38 pessoas, durante o período de tempo que leva desde o início de uma solicitação de pedido, até sua finalização em 04 setores específicos. O pedido a ser analisado trata-se de uma aleatória simples, considerado a partir de uma seleção espontânea envolvida diretamente dentro do processo de vendas e tendo como variável a otimização do processo ou não.

Com esta experiência, busca-se muito mais do que um bom tema ou assunto ou situação para se questionar e tratar, mas o crescimento acadêmico fundamentado através do embasamento teórico aliado à oportunidade de prática de se implementar soluções na organização.

#### 4 O CASO DA VIVO CELULAR

A VIVO é uma prestadora de serviço com mais de 27 milhões de clientes nacionais e com 25% de participação no Distrito Federal.

A VIVO, união dos ativos da Portugal Telecom e Telefônica Móviles, é a maior operadora de telefonia móvel do Hemisfério Sul, com mais de 27 milhões de clientes. Atua em vários estados brasileiros, além do Distrito Federal, o que representa 86% do território nacional e 83% do PIB, utilizando as mais modernas tecnologias de comunicação móvel. A Vivo é composta pelas antigas operações Tele Leste (Bahia e Sergipe), Tele Sudeste (Rio de Janeiro e Espírito Santo), Telesp Celular (São Paulo), Global Telecom (Paraná e Santa Catarina), CRT Celular (Rio Grande do Sul) e TCO/NBT (Acre, Amapá, Amazonas, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Maranhão, Pará, Roraima, Rondônia, Tocantins e Distrito Federal).

Juntas estas empresas tiveram um faturamento de R\$ 16 bilhões no ano passado e, nos últimos 5 anos, investiram cerca de R\$ 20 bilhões para mudar o cenário das telecomunicações no Brasil, colocando o Brasil em destaque no mercado mundial. O direcionamento Institucional, resultante de um processo aberto e participativo, define os seguintes conceitos de ser a melhor opção em comunicação com mobilidade. Pretende ser a empresa líder e inovadora em soluções móveis de comunicação, informação e entretenimento, comprometido na geração de valor aos clientes, colaboradores, acionistas e comunidade. Para cumprir essa Missão e concretizar a Visão de Futuro, o Comportamento deve ser apoiado na prática dos seguintes:

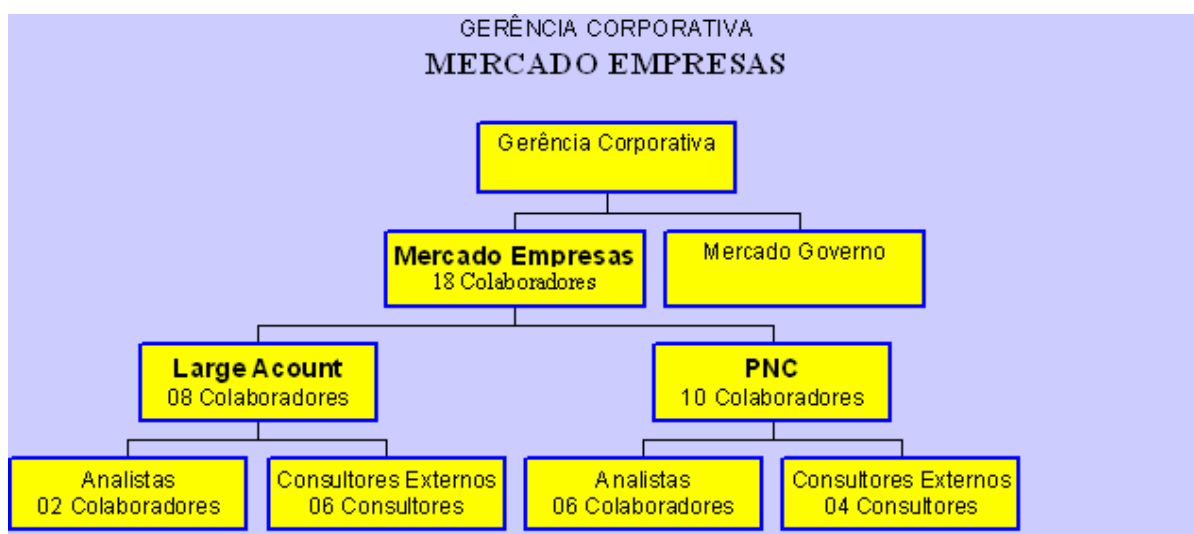


Figura 3 - Organograma do setor corporativo da VIVO Celular  
Fonte: [www.vivo.com.br](http://www.vivo.com.br)

## **4.1 APRESENTAÇÃO, RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1.1 APRESENTAÇÃO**

O setor corporativo da empresa VIVO celular, atua na área de vendas corporativas, que atende pequenas, medias, grandes empresas e governo. Trata diariamente com a manutenção e prestação de serviços SMP (Serviço Móvel Pessoal), além das vendas e comodato de novos acessos (linhas novas) com objetivo principal de alcançar as metas estipuladas mensalmente para os gerentes de contas (consultores).

A empresa é estável no mercado, com 6 anos de atuação e com mais de 27 milhões de clientes e só no corporativo temos mais de 2 milhões de clientes pessoa jurídica, dos 27 milhões em geral.

Devido à crescente exigência da clientela por qualidade, preços e eficiência, foram observadas as necessidades de se detectar onde existem falhas no relacionamento da empresa/setor com o cliente, observando pontos específicos como possíveis falhas durante o processo de atendimento ao cliente, identificando as técnicas e estratégias de venda, verificar a melhor solução visando principalmente para êxito na fidelização e manutenção dos serviços prestados aos clientes corporativos e através destes, também verificar a possibilidade de se prospectar com nova clientela.

O período de análise se estendeu, em observação, desde Agosto de 2005 a agosto de 2006. Foi analisada de forma descritiva através de tópicos específicos como depoimentos dos gerentes de contas, pesquisas junto aos envolvidos da área em observação, observação dos processos utilizados e das pessoas envolvidas, conversas informais com concorrentes diretos e indiretos. Sendo assim foi feito este levantamento onde informações foram colhidas dentro de um grupo, com objetivos comuns e interesse de resultados que queiram obter.

O sistema de atendimento se passa por 04 etapas.

A primeira etapa: acontece no atendimento de solicitações de clientes aos gerentes de contas (Consultores) ou vendedores externos através das revendas, que é quando é manifestada a necessidade do cliente por um produto ou serviço, sejam

novos aparelhos para trocas ou novos acessos com aparelhos em comodato ou vendidos, tudo isto conseguido através do preenchimento de um formulário, do que é chamado de pedido, e que deve estar acompanhado com a documentação específica para análise e processamento que é feito na segunda etapa.

A segunda etapa: É a análise de crédito do cliente, ou seja, da empresa que está sendo atendida, e tal setor é chamado de SAF (Serviço de Análise de Documentos e Finanças) onde fazem a verificação e análise da documentação:

- Cópias da(s) carteira(s) de identidade(s) do(s) sócio(s);
- SERASA do CNPJ da empresa, se já for cliente fazem a verificação de pendências com a VIVO;
- Procurações, assinaturas.

Com estas verificações, o pedido pode ou não ser aprovado para que seja encaminhada a terceira etapa. Sendo aprovado ou não, o SAF encaminha um e-mail ao gerente correspondente a venda para que tenha a informação de que foi aprovado e caso não tenha sido aprovado, terá que corrigir a pendência para que o pedido possa prosseguir sem mais demoras.

A terceira etapa: refere-se ao pré-atendimento do pedido da primeira etapa e que é responsável pela criação dos números novos; trocas de seriais, mudanças de planos; contestações; migrações de planos; novas linhas no aparelho do cliente, implantação dos planos e serviços prestados pela VIVO, ou seja, é de responsabilidade do setor que é chamado de “Beckofice” ou suporte, que trabalha em conjunto com as etapas 2 e 4, que dá suporte a pré-venda e pós-venda.

Fica por conta do “Beckofice” fazer o imput e encaminhamento dos pedidos em um sistema interno que é chamado de “Portal Corporativo” que é um site lincado entre as etapas 2,3 e 4, encaminhando assim, o pedido físico e o virtual ,pelo portal, para a etapa 4, que corresponde ao “Estoque Corporativo”, para finalização e encaminhamento ao cliente específico.

A quarta etapa: é o estoque corporativo onde tem a funcionabilidade própria de um almoxarifado, com estrutura para atendimento aos pedidos dos clientes cor-

porativos. Cabe ao estoque não só ao atendimento dos pedidos encaminhados, mas também atendimentos de pedidos de empréstimo e trocas de clones que são feitos pelos consultores e programação dos aparelhos de saída para clientela diretamente, não precisando passar pelas etapas pois a mesma é só para novos acessos (Novas Linhas), Venda de aparelhos (Tanto para novas linhas como para trocas) e Trocas em comodato (Tanto para novas linhas ou comodato). Sendo assim, o “Estoque Corporativo” é responsável pela liberação dos seriais dos aparelhos ao “Beckoffice” (Etapa 03) para habilitação (agregando os números criados aos aparelhos com seus respectivos seriais (identidade de cada aparelho), programação dos aparelhos, e envio pela transportadora terceirizada onde cada pedido é identificado por etiquetas com endereços para entrega, finalizando assim o processo de venda corporativa dos setores ligados ao corporativo).

É estipulado dentro do processo de vendas corporativa, desde seu input, pela primeira etapa, até o out put, pela quarta etapa, que todo o processo não ultrapasse os 10 dias úteis para entrega dos aparelhos já programados e habilitados para os clientes.

Busca-se, assim, através da identificação dos problemas mais visíveis, o melhoramento das técnicas utilizadas, assim como o resgate da fidelidade dos clientes devido às falhas e demoras no processo, otimizando o atendimento efetivo e incondicional dentro do prazo e com o feed-back esperado. Este processo deverá obedecer a uma logística evitando desperdícios de tempo e falhas operacionais.

#### **4.1.2 PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS**

##### **4.1.2.1 PONTOS POSITIVOS**

A VIVO é uma empresa que tem mais de 27 milhões de clientes nacionais e com 25% de participação no DF, atuando em 86% do território nacional, o que faz da empresa ter estabilidade e preferência no mercado, com a maior cobertura CDMA do país;

70% dos clientes PJ (Pessoa Jurídica) que já haviam deixado de ser nossos clientes por motivos diversos, como: Assédio por empresas concorrentes, pedidos de cancelamento por insatisfação, desistências e outros, retornam em média de 06 meses. Assim podemos refidelizá-los retendo-os e garantindo uma nova oportunidade para a empresa garantir a preferência dos mesmos através de um atendimento especial que chamamos de atendimento corporativo;

Localização de várias lojas e pontos de vendas corporativas, dando fácil acesso aos clientes para atendimento e novas solicitações, além da comodidade de atendimento por parte dos gerentes de contas que se deslocam, em alguns casos, para atendimento pessoal em cada empresa por meio de agendamento, para resolução de problemas e novas solicitações.

#### **4.1.2.2 PONTOS NEGATIVOS**

As maiores falhas acontecem em alguns pontos do processo, de forma que por mais simples que pareçam, influenciam no objetivo geral que é a satisfação do cliente, serviços de qualidade e atendimento rápido. São eles:

**I** - Atrasos de entrega dos pedidos além dos 10 dias úteis, causando insatisfação e até cancelamentos, mas obedecendo ainda assim um cronograma lógico com divisão setorial e tempo pré-determinado.

**II** - Problemas de faturamento que constantemente surgem e de forma repetitiva para alguns clientes.

**III** - Falta de motivação para consultores internos e externos da área comercial quanto ao relatório de metas x realizado (acessos novos), onde se é observado o resultado no final do mês. Pois devido ao tempo de 120 dias para apuração de acessos sendo muito extenso, para que o colaborador venha a acreditar e aceitar que a remuneração variável é um benefício. Prejudicando, de certa forma, a atuação dos mesmos na questão das vendas.

## 5 PROPOSTA DE MELHORIAS PARA OS PONTOS NEGATIVOS

### 5.1 PROPOSTAS PARA O ITEM I

a) Os pedidos aprovados pela segunda etapa (SAF – Serviço de Análise de Documentos e Finanças), devem ser encaminhados pelos gerentes de contas pelo portal corporativo, simultaneamente para o estoque corporativo (Quarta etapa) e para o beck-office (Terceira Etapa), adiantando assim a retirada do pedido e aumentando o controle de saída de pedidos pelos responsáveis diretos por cada revenda (Os Gerentes de contas), podendo diminuir de 10 dias úteis para até 05 dias úteis para entrega, diminuindo assim uma etapa;

b) Fazer contrato com os correios e não com a transportadora terceirizada, para entrega via sedex 10, garantindo uma entrega em 24 horas, diminuindo o trabalho manual que era de fazer as etiquetas para entrega, aumentando o controle documental de saída das encomendas/pedidos e otimizando o escoamento das saídas dos pedidos;

c) Indicar um(a) gestor(a), para o controle interno e monitoração entre as etapas do processo para que seja além do suporte entre estas áreas e a gerência, ser o mediador para possíveis problemas que surgirem sendo o responsável para se conseguir uma solução. Assim, aconteceria uma centralização na organização dos setores em vez de ter um responsável para cada área envolvida.



## 5.2 PROPOSTAS PARA O ITEM II

a) Será aplicado um novo sistema integrado de faturamento que vai poder ter ligação com as demais regionais da VIVO, sendo assim, as ligações feitas fora da base 61, serão faturadas mais corretamente e rapidamente, valendo também para as demais regionais;

b) Mudança do layout da fatura para facilitar o entendimento e interpretação por parte dos clientes, diminuindo consideravelmente reclamações por interpretações erradas;

c) Antes da VIVO lançar as promoções, atualizar e preparar o sistema de faturamento para que não seja falho quando aplicando à conta do cliente, coisa que não acontece, tendo que alterar manualmente cliente por cliente.

### 5.3 PROPOSTAS PARA O ITEM III

a) O período de apuração reduz de 120 dias para o mês subsequente, sem apuração da inadimplência;

b) O Pagamento da Comissão pode ser feito com 60% no mês subsequente e 40% em 90 dias, após a apuração da inadimplência dos acessos habilitados no sistema;

c) O pagamento da comissão pode ser feito 70% no mês subsequente e 30% em 60 dias, após a apuração da inadimplência dos acessos habilitados no sistema.

## 6 CONCLUSÃO

A necessidade de decisão, devido à crescente exigência da clientela por qualidade, preços e eficiência, surge quando deparamos com um problema ou problemas que exigem uma escolha de mudança.

Para a VIVO, a necessidade de se identificar através do embasamento proposto, ou seja, do planejamento estratégico, as falhas no relacionamento da empresa/setor com o cliente, observando pontos específicos como falhas durante o processo de operacionalização e atendimento ao cliente, identificando as técnicas e estratégias e planejamento estratégico, verificando a melhor solução, visando principalmente o êxito na fidelização e manutenção dos serviços prestados aos clientes corporativos. É de muita importância para que continue estável e continue crescendo no mercado atual.

O lucro de qualquer negócio depende da venda de produtos e serviços, essa venda depende da equipe de colaboradores, e atuação de dirigentes, com incentivos e motivação para auxílio ao sucesso do setor e da organização.

Foi feita uma breve análise de alguns tópicos apresentados como pontos fracos para o setor e conseqüentemente para a empresa, como: atrasos de entrega após o período de 10 dias úteis, problemas de faturamento e falta de motivação para os consultores internos e externos por uma possível falha na apuração de habilitações X metas realizadas. Problemas estes que prejudicam o rendimento de atuação por parte das pessoas envolvidas e no resultado final esperado, que é a satisfação do cliente, atendimento rápido e suporte esperado.

Ao dar propostas para possíveis soluções aos problemas, foi dando ênfase em alternativas de apurações frente às novas habilitações X realizados por metas, para aumentar a confiabilidade quanto ao recebimento do que é de direito aos gerentes de contas, assim como, alternativas de alterações internas, de sistemas e processos, otimizando e dando qualidade de atendimento interno e externo, a fim de harmonizar os interesses da empresa, dos colaboradores, e entre os clientes, pois, toda organização depende das pessoas envolvidas, seja internamente com seus colaboradores ou externamente com os clientes, que fazem mudar conforme seus anseios e necessidades.

Uma empresa deve estar sempre atenta às necessidades do mercado, buscando atender com a maior rapidez e qualidade aos seus clientes. E para permanecer neste patamar de qualidade e eficiência é imprescindível a colaboração e compromisso dos colaboradores internos, em geral.

Conclui-se que para uma empresa permanecer no mercado atual, é preciso ser feito sempre uma análise de seus processos internos, produtos e serviços e atendimento aos clientes e se possível, de sua concorrência também.

A análise concluída contribuiu amplamente para o processo de formação acadêmica ampliando a visão crítica administrativa para identificar problemas, desenvolver alternativas, e avaliar propostas de soluções que possibilitem uma tomada de decisão eficiente e correta.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

COBRA, Marcos, ZWAG, Flavio Arnaldo. *Marketing de serviços: conceitos e estratégias*. São Paulo: McGraw-Hill, 1999.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martino Isnard Ribeiro de, *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas, 1991.

GUEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos*. Porto Alegre: Bookmark, 2000.

MATTOS, Alexandre Morgado. *Organização: uma visão global*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975.

THOMPSON, Arthur A.. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.