

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO NORTE FLUMINENSE DARCY RIBEIRO-UENF
CENTRO DE CIENCIA E TECNOLOGIA-CCT
LABORATÓRIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO-LEPROD**

Géssyka Guimarães Silva

**Uma proposta de Alinhamento Estratégico de uma franquia de
telefonía móvel**

Campos dos Goytacazes – RJ

Agosto de 2013

Géssyka Guimarães Silva

Uma proposta de Alinhamento Estratégico de uma franquia de telefonia móvel

Monografia apresentada ao curso de Engenharia de Produção do Centro de Ciência e Tecnologia da Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, como parte das exigências para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: D. Sc. Sebastião Décio Coimbra de Souza

Campos dos Goytacazes – RJ

Agosto de 2013

Géssyka Guimarães Silva

Uma proposta de Alinhamento Estratégico de uma franquia de telefonia móvel

Monografia apresentada ao curso de Engenharia de Produção do Centro de Ciência e Tecnologia da Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, como parte das exigências para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em: ____/____/____.

Comissão Examinadora:

D. Sc. Sebastião Décio Coimbra de Souza [Orientador]
UENF – CCT - LEPROD

D. Sc. Manuel Antônio Molina Palma
UENF – CCT – LEPROD

D. Sc. Milton Erthal Júnior
UCAM - Universidade Cândido Mendes

Agradecimentos

À Direção da Thx Telecom Ltda, que propiciou oportunidade ímpar de aperfeiçoamento profissional, possibilitando através deste trabalho de conclusão de curso, conciliar trabalho e aprendizado de forma harmônica e eficiente.

Ao Professor orientador D. S.c Sebastião Décio Coimbra de Souza que demonstrou paciência e dedicação profissional, incentivando-me e orientando-me na condução deste trabalho.

Aos professores e orientadores do Curso de Engenharia de Produção – UENF, pelo empenho em trazer novos conhecimentos e experiência prática das disciplinas ministradas.

Aos meus familiares, que foram privados de minha presença em alguns dias por semana, mas que sempre estava de braços abertos para me darem apoio. Em especial a minha mãe, que com muita garra e força de vontade pode dar educação e formar cidadãos de bem.

Aos amigos de estudos, que se tornou minha segunda família, pois enfrentaram comigo todas as dificuldades de se morar longe de casa e foram companheiros durante esses longos anos.

À Deus, que me capacitou a enfrentar esta jornada, munindo-me de força, saúde e coragem para continuar, mesmo diante das adversidades que cruzaram meus caminhos, e me deu a alegria de chegar até o fim.

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

Resumo

Ao se compreender as organizações empresariais como sistemas dinâmicos e integrados ao ambiente, assume-se a necessidade de haver um constante alinhamento e controle de processos e estruturas na busca da obtenção dos seus principais propósitos. Nesse sentido, o presente trabalho teve o propósito principal de realizar o alinhamento estratégico de uma empresa através de um estudo de caso de uma franquia de telefonia móvel instalada na cidade de Campos dos Goytacazes – RJ, de modo a identificar os objetivos e propor ações que levem ao resultado esperado através de ferramentas de gestão como a Análise SWOT, Cinco Forças de Porter e Balanced Scorecard. Apresentou-se uma proposta preliminar de Plano de Negócios, onde foram realizadas análises de ambiente interno e externo da empresa da qual foram propostas ações voltadas para o objetivo. Os resultados obtidos apontaram que o método adotado foi eficaz na identificação das principais dificuldades da empresa e na identificação de possíveis melhorias a serem implementadas possibilitando o aumento da rentabilidade esperado pela empresa.

Sumário

1. Introdução	10
2. Objetivos.....	12
3. Justificativas	13
4. Referencial Teórico.....	14
4.1. Franquias	14
4.2. Plano de Negócios	15
4.3. Análise de Mercado	17
4.4. Plano de Marketing	21
4.5. Plano de Vendas.....	21
4.6. Plano Financeiro	21
4.6.1. Payback	22
4.6.2. Índice de Lucratividade	22
4.6.3. Rentabilidade.....	23
4.6.4. Ponto de Equilíbrio.....	23
4.7. Balanced Scorecard.....	23
4.7.1. Perspectivas Financeiras.....	25
4.7.2. Perspectivas do Cliente	26
4.7.3. Perspectivas dos Processos Internos.....	27
4.7.4. Perspectivas do Aprendizado e Crescimento	27
4.7.5. Mapa Estratégico	28
5. Metodologia	30
6. Resultados.....	32
6.1. Plano de Negócios.....	32
6.1.1. Sumário Executivo	32
6.1.2. Descrição do Negócio.....	33
6.1.3. Estratégia do Negócio.....	33
6.1.4. Estrutura Organizacional	34
6.1.5. Produtos e Serviços.....	36
6.1.6. Plano de Marketing	36
6.1.6.1. Estratégia de Marketing	43
6.1.6.2. Estratégia de Comercialização.....	44
6.1.6.3. Projeção de Faturamento	46
6.1.7. Plano Organizacional.....	46
6.1.8. Plano Financeiro	47
6.1.9. Alinhamento estratégico através do Balanced Scorecard.....	49
7. Conclusões	58
8. Referências Bibliográficas	60
9. Apêndices.....	63

Lista de Quadros

Quadro 1: Conteúdo do Plano de Negócios	16
Quadro 2: Análise SWOT da Região Norte Fluminense	37
Quadro 3: Análise SWOT da Região dos Lagos	39
Quadro 4: Área de atuação em Cluster	44
Quadro 5: Plano de Ação ao final de 18 meses	45
Quadro 6: Demonstrativo do Índice de Lucratividade.....	48
Quadro 7: Projeção de Lucro	49

Lista de Figuras

Figura 1: Análise SWOT	17
Figura 2: A competitividade de Porter	19
Figura 3: Ilustração das perspectivas do BSC.....	25
Figura 4: Modelo de Mapa Estratégico do BSC	29
Figura 5: Classificação de remuneração do Dealer Nextel	34
Figura 6: Organograma de cargos	35
Figura 7: Análise das Cinco Forças de Porter	40
Figura 8: Matriz das cidades de investimento	42
Figura 9: Perspectivas do BSC	50
Figura 10: Mapa Estratégico do BSC para Thx Telecom	54

Apêndice

Apêndice A: Plano de Ação.....	63
Apêndice B: Projeção de Faturamento.....	64
Apêndice C: Projeção de Custos.....	65
Apêndice D: Tabela de Perspectivas do BSC	66

1. Introdução

Muitas empresas tendem a falência por não elaborarem um estudo prévio sobre seus investimentos. Estas entram no mercado sem a preocupação de se manter no dia seguinte, acarretando numa má gestão e impossibilidade de sobrevivência perante os concorrentes melhor preparados. Por outro lado, as empresas ficam limitadas a montar suas estratégias e se distanciam da análise do ambiente externo a empresa e o impacto que irá sofrer na estratégia montada.

Devido a essas dificuldades, as organizações passam a necessitar de ferramentas de gestão que consigam medir esse valor e ao mesmo tempo auxiliar os gestores a obter de uma forma rápida e eficaz o maior número de informações que sirva de base para a tomada de decisões. Diante disso, os instrumentos de gestão utilizados até o momento, baseados exclusivamente em indicadores financeiros e contábeis se tornam insuficientes além de ocasionar um sério risco para as empresas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Em 2010, 58% das empresas de pequeno porte fecharam as portas antes de completar cinco anos. Em relação a 2009, este índice era de 62%. Entre os principais motivos descritos pelos empreendedores estão a falta de clientes (29%), capital (21%), concorrência (5%), burocracia e os impostos (7%). Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), outros fatores influenciam no processo de mortalidade das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) como a falta de planejamento, de técnicas de marketing, de avaliação de custos e fluxo de caixa, entre outros.

Neste contexto surge o ramo de franquias como uma opção segura de investimento. Ao utilizar uma marca conhecida e consolidada, com tecnologia e metodologia já testadas, consegue-se minimizar riscos de abertura de um negócio próprio. Segundo pesquisas do SEBRAE, uma franquia consolidada tem cinco vezes mais chances de sucesso do que um negócio independente. O franqueado não só recebem orientação e assistência na administração do negócio, o que diminui ainda mais os riscos como também se beneficiam com a expansão da rede, que valoriza sua loja. Além disso, na maioria das vezes, é um negócio que

não necessita de experiência prévia no ramo. Porém, observando outros aspectos, consideramos a franquia como limitante a gestão do investidor, possibilitando apenas atuação em áreas de pré-determinadas, contratação de funcionários, remuneração, etc.

O mercado de franquia é bastante amplo, existindo franquias que o investimento vai desde 10 mil até mais de um milhão de reais. Assim escolher uma franquia que se encaixa no valor de investimento não é fácil. A grande questão é a relação custo x benefício. Algumas franquias são grandes e de difícil formatação, com vários “segredos” do sucesso dos seus produtos e serviços, mas outras são simples o suficiente para que a compra de um sistema caro pode não valer a pena.

A telefonia móvel foi o ramo de negócio escolhido devido a enorme expansão ocorrida com a descoberta de novas tecnologias e por se tratar de um modelo de franquias simples. O uso do celular se tornou indispensável, seja ele para trabalho ou lazer. A comunicação através do telefone por chamada de voz ou internet fica a cada dia mais comum na vida das pessoas do campo ou da cidade. Segundo dados da Anatel, o número de usuários cresceu para 500 mil novas habilitações somente no mês de abril de 2013. O Brasil possui hoje 264.551.603 número de linhas telefônicas em operação e o estado do Rio de Janeiro representa 9% desse total.

2. Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é apresentar uma proposta de alinhamento estratégico de uma franquia do ramo de telefonia móvel celular localizada na cidade em Campos dos Goytacazes RJ pela aplicação da metodologia Balanced Scorecard.

Este trabalho, dentro dos objetivos da pesquisa, tem como objetivos específicos:

1. Apresentar uma proposta preliminar de Plano de Negócio;
2. Identificar os objetivos estratégicos da organização;
3. Propor o alinhamento estratégico do negócio com a estratégia principal da empresa, que é o aumento da rentabilidade com ênfase no aumento de vendas pela ocupação de mercado através do uso do Mapa Estratégico proposto pelo BSC.

3. Justificativas

Sabe-se que a criação de novos negócios é valioso para o desenvolvimento da economia de um país. Porém o que se tem percebido é que muitos dos novos negócios vão à falência antes dos primeiros cinco anos. Muitos por não terem um planejamento e conhecimento específico para este negócio. Assim um plano de negócios pode auxiliar no conhecimento de todos os fatores que afetam o negócio, além de proporcionar diretrizes nas tomadas de decisões, estas baseadas no uso de ferramentas estratégicas como Matriz BCG, Cinco forças de Porter, Análise SWOT e da análise econômica e financeira do projeto.

A orientação ao BSC é de promover um alinhamento e controle estratégico da gestão na organização como um todo, podendo, entretanto, ser implementado em setores específicos como iniciativa piloto (dentro de um planejamento de mudança global) ou como processo de reestruturação pontual. Inclusive, a concepção do BSC pode também ser aplicada nesta empresa de pequeno porte, devendo, para tal, haver a devida adequação nos níveis de complexidade em função das características de franquias de telefonia.

4. Referencial Teórico

Para a realização deste estudo, foi necessária a utilização de instrumentos bibliográficos fundamentais para conclusão do mesmo. Foram revisados assuntos como: análise de franquia, Plano de Negócios e Balanced Scorecard.

4.1 Franquias

Conforme Ribas (2006), a origem do sistema de *franchising* ocorreu em 1850 com a Singer Sewing Machine Company, fabricante de máquinas de costura, que precisava divulgar seu produto e oferecer manutenções quando necessárias. Para isso, oferecia a comerciantes que se dispunham a seguir suas regras, a utilização de seu nome Singer e também as vantagens comerciais. Em pouco tempo, a indústria tornou-se conhecida em quase todo território americano com pouco investimento, o que provou ser uma ótima inovação, sendo posteriormente seguida por outras empresas.

A partir disso, franquia foi assumindo definições esclarecedoras, sendo hoje um sistema de comercialização regulamentado por contrato, em que o franqueador é o detentor da marca/produto e disponibiliza para o franqueado sua utilização, exigindo remuneração para isso. Nesse contexto, seu conceito é bastante estudado e discutido por diversos autores.

Para Ribas, “franquia é um clone de uma empresa, de sucesso, que multiplica canais de distribuição e/ou gera direitos autorais ao franqueador e renda para o franqueado” (RIBAS, 2006, p.24).

Segundo Dornellas, “o franchising é um modelo de negócios que visa a estabelecer uma estratégia para distribuição e comercialização de produtos e serviços. Existem dois atores principais no processo: o franqueador e o fraqueado. Para que o sistema tenha êxito e os dois saiam ganhando, é importante a relação de parceria” (DORNELAS, 2005, p.202).

Conforme Mauro, “franchising é um sistema por meio do qual uma empresa possuidora de know-how de produção e/ou distribuição de determinado produto ou serviço, sendo também normalmente possuidora de marca conceituada, cede a terceiros, possuidores de capital, o direito exclusivo de

distribuição de seus produtos ou serviços, em determinado local ou região, por determinado período fixado, seguindo seus padrões de operação. Assim, esses terceiros compõem um de seus canais de distribuição de produtos e/ou serviços” (MAURO,1999, p.69).

Ainda segundo Mauro (1999), a relação entre franqueador e franqueado deve ser de parceria, pois um é totalmente dependente do outro; os dois juntos, mas sob a liderança do franqueador, devem buscar um melhor atendimento às necessidades dos clientes para a fidelização e fortalecimento contra a concorrência.

4.2 Plano de Negócios

De acordo com DORNELAS (2001), “O plano de negócios ganhou força na década de 90 com o advento das empresas “.com”, porque na época a Internet era tratada com algo muito arriscado e insólito de se investir, daí a necessidade de se planejar bem um negócio, sonhando sim, mas sempre voltado para o lado racional e com os pés no chão”.

Ainda segundo DORNELAS (2001), o Plano de Negócios, é um documento que serve de planejamento. O seu objetivo é estruturar as principais ideias e objetivos que se deseja atingir para um negócio. Ele define os passos necessários para que os objetivos sejam alcançados e diminui os riscos e incertezas. É também utilizado para a solicitação de empréstimos e financiamentos junto a instituições bancárias.

Com o plano de negócios o empreendedor poderá analisar o mercado, comparar os negócios já existentes, quais produtos serão oferecidos, quais os gastos e investimentos que deverão ser feitos a curto, médio e longo prazo, qual a expectativa de retorno do investimento e outras variáveis envolvidas em um empreendimento.

Conforme HASHIMOTO (2007), assim é o Plano de Negócios para o empreendedor, uma forma de testar uma ideia de negócio no papel, um guia para garantir que o empreendedor não tenha se esquecido de questões importantes e estratégicas que farão a diferença no seu negócio.

A ANPROTEC e o SEBRAE (2002 *apud* IMASATO; MISOCZKY, 2005, p. 2) o considera o plano de negócios um “ (a) documento preparado pela administração da empresa, contendo descrição detalhada do passado, presente e futuro da organização. É geralmente utilizado para atrair investimentos, conseguir empréstimos ou financiamentos, promover controle interno de integração e envolvimento do pessoal; (b) conjunto de atividades a serem desenvolvidas e implementadas pela empresa durante período previamente estabelecido e cujas metas e compromissos traduzem a estratégia de atuação da empresa e as perspectivas de resultados. Pode ser apresentado em forma de documento ou qualquer outro tipo de mídia”

O plano de negócio não possui estrutura rígida e específica para ser descrito, pois cada negócio tem suas particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio.

A estrutura usada neste trabalho foi sugerida por um grupo de alunos de mestrado da universidade EAESP/FGV em 1999, ganhando premiações internacionais e reconhecimento no Brasil, apresentado no quadro 1.

ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS PROPOSTO:

Quadro 1: Conteúdo do Plano de Negócios
Fonte: Andreassi 2012

Conteúdo
1. Sumário Executivo
2. Descrição do Negócio
3. Estratégia do Negócio
4. Estrutura Organizacional
5. Produtos e Serviços
6. Plano de Marketing
7. Plano Operacional
8. Plano Financeiro
9. Alinhamento estratégico

4.3 Análise de Mercado

Uma análise de mercado consiste num estudo da envolvente externa da empresa que permita a identificação e conhecimento de um conjunto de variáveis que se encontram fora do controle direto da organização, mas que de forma direta ou indireta podem influenciar com maior ou menor intensidade. O conhecimento destes elementos é particularmente importante no momento em que estão a serem estabelecidos os objetivos estratégicos, bem como os planos estratégicos e operacionais para atingi-los.

Segundo Dornelas (2005), “ a análise do mercado é o ponto mais difícil de fazer, pois toda a estratégia de negócio dependerá de como a empresa abordará seu público-alvo. É relevante que a empresa conheça os seus concorrentes, para que possa obter sucesso na sua estratégia de Marketing”.

Deve-se conhecer o mercado consumidor do seu produto/serviço através de pesquisas para saber como estão segmentadas, as características do consumidor, o crescimento do mercado, a sua participação de mercado e os potenciais concorrentes (DORNELAS, 2005).

Uma análise de mercado deve ser efetuada não apenas numa perspectiva estática, mas também dinâmica, procurando identificar oportunidades que a empresa possa aproveitar e ameaças que deva evitar ou reverter a seu favor. Para isto foram usadas ferramentas administrativas que auxiliaram no desenvolvimento do trabalho.

		Análise Interna	
		Pontos Fracos	Pontos Fortes
Análise Externa	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Figura 1: Análise SWOT
Fonte: Oliveira 1999

O método SWOT que tem por significado de suas siglas, traduzindo do inglês para o português, *streghts* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças); segundo Ghemawat (*apud* ROJO, 2006), conforme mostrado no método SWOT acima.

O método SWOT consiste numa análise a partir dos critérios, forças, fraquezas, ameaças e oportunidades; os quais são a própria tradução do termo em inglês SWOT; da situação da empresa no que se refere, a saber, se sua estratégia adotada esta em conformidade com as necessidades de um ambiente competitivo.

Para Bobrow (1998), a análise SWOT consiste na melhor ferramenta de análise interna e externa do ambiente em que a organização opera, possibilitando a organização conhecer sua situação e fazer um balanço de suas forças internas e fraquezas comparando-as com as oportunidades e ameaças presentes do ambiente externo. Para executar a análise SWOT, pode-se seguir uma *checklist* que estabelece tópicos a serem considerados tais como: forças e fraquezas financeiras; forças e fraquezas de pessoal; produção e produtividade; marketing e vendas; para todos estes tópicos deve-se saber se estão alinhados com a visão e missão da organização, para assim proceder à análise SWOT.

O modelo das Cinco Forças de Porter (1986) pode ser compreendido como uma ferramenta que auxilia a definição de estratégia da empresa e leva em consideração tanto o ambiente externo como o interno. O conhecimento das fontes subterrâneas da pressão competitiva constitui-se nos pilares da agenda estratégica para a ação. Elas realçam os pontos fortes e os pontos fracos mais importantes da empresa, inspiram seu posicionamento no setor, ilumina as áreas em que as mudanças estratégicas talvez proporcionem o maior retorno e identificam os pontos em que as tendências setoriais são mais significativas em termos de oportunidades ou ameaças.

Segundo Porter (*apud* Casarotto Filho, 2002) a competitividade é determinada conforme figura 2 que são:

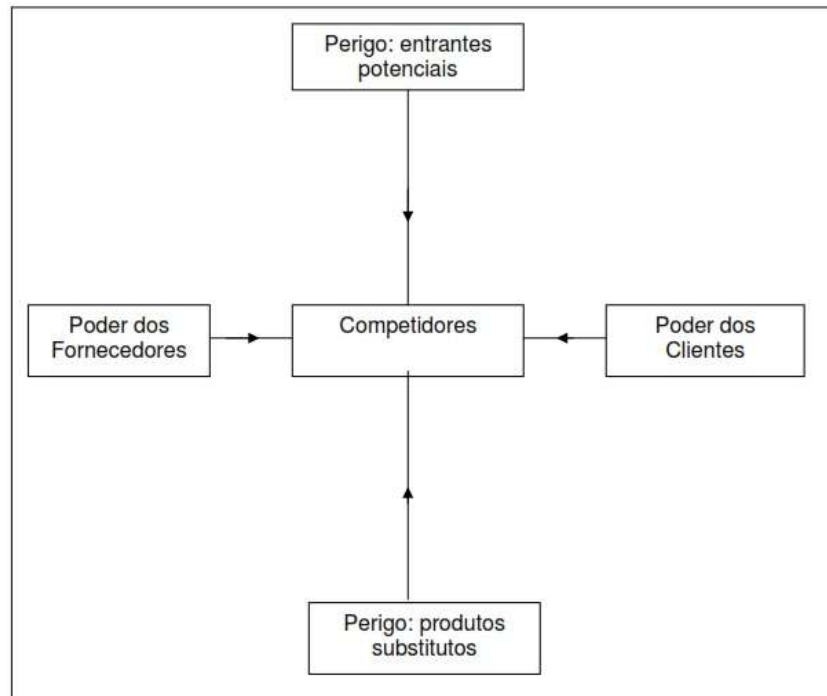


Figura 2: A competitividade de Porter
 Fonte: Porter (1986)

Entrantes potenciais: que serão as novas empresas que virão concorrer com as já existentes no mercado. Segue agora algumas das principais barreiras a serem analisadas:

—Economia de Escala: atrapalha a entrada de novos concorrentes, pois as empresas que já produzem grandes quantidades podem reduzir custos, e novas empresas, que tenham que começar a vender pouco para depois crescer, possui desvantagem de custos;

—Capital Necessário: outra restrição financeira, mas aqui se refere à necessidade de capital para realizar os investimentos iniciais para a instalação do negócio. É um dos fatores mais relevantes para impedir o surgimento de novas empresas em um setor;

—Acesso aos canais de distribuição: se os canais de venda forem limitados, quanto mais as empresas atuais estiverem bem relacionadas (contratualmente) com os canais, menores as chances de novas empresas ganharem espaço.

Produtos substitutos: produtos novos que poderão atender a mesma necessidade do produto de sua empresa. Segundo Aaker (2007), não competem com a mesma intensidade que os concorrentes primários (mesmos produtos, mesmos mercados), mas ainda são relevantes. Aaker (2007) apresenta os sistemas de alarme eletrônico como substitutos para o mercado de vigilância, ou o e-mail como substituto dos Correios. Substitutos que mostram uma melhoria na relação custo/benefício, e quando os custos de substituição para o cliente são mínimos, devem ser observados com atenção especial.

Poder dos clientes: que significa o poder de compra dos clientes com seus produtos. Pode ser traduzido como a capacidade de barganha dos clientes para com as empresas do setor. Esta força competitiva tem a ver com o poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto, principalmente quanto a preço e qualidade.

Assim, os compradores têm poderes se:

- As compras do setor são de grande volume;
- Os produtos a serem comprados são padronizados, e sem grande diferenciação;
- As margens de lucro do setor são estreitas;
- A opção de o próprio comprador fabricar o produto é financeiramente viável.

Poder dos Fornecedores: que se juntam como forma de oligopólios para forçar a venda de seus produtos. Será uma ótica semelhante à barganha dos compradores, mas agora voltada ao fornecimento de insumos e serviços para a empresa.

Os fornecedores têm poder de barganhar quando:

- O setor é dominado por poucas empresas fornecedoras;
- Os produtos são exclusivos, diferenciados, e o custo para trocar de fornecedor é muito alto;
- O setor de negócios em questão não tem representatividade no faturamento deste fornecedor.

4.4 Plano de Marketing

Segundo Ceconello (2010) “O plano de marketing diz respeito à elaboração e implementação da estratégia de marketing, caracterizando um conjunto de ações táticas de marketing que, de forma dinâmica, devem estar atreladas ao planejamento estratégico geral da empresa (ou estratégia central)”.

A definição atual de marketing da AMA, de 2004, incorpora a filosofia da orientação ao mercado, ao indicar que "Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e para o gerenciamento de relacionamentos com eles, de forma que beneficie a organização e seus stakeholders".

4.5 Plano de Vendas

O plano de vendas da empresa está diretamente ligado à estratégia de marketing estabelecida, pois depende de como o produto estará posicionado no mercado, qual será sua política de preços, as promoções e canais de vendas, ainda, como o produto chegara ao cliente.

Segundo Dornellas (2005), “uma boa forma de obter projeções de vendas é fazer projeções mensais em termos de volume de vendas e preços praticados, levando-se em consideração também os índices de retenção dos clientes”.

Ainda conforme Dornellas (2005), “a projeção deve ser feita tendo como base a análise de mercado, a capacidade produtiva e a estratégia de marketing da empresa”.

4.6 Plano Financeiro

Visando tomar uma decisão, é preciso analisar suas vantagens e desvantagens. Brom (2007) afirma que “uma decisão satisfatória é aquela considerada viável, realista e que aperfeiçoa os processos empresariais, proporcionando avanços a empresa”. Assim, quando se realiza uma escolha, esta deve ser baseada na lógica e numa análise criteriosa das opções.

É importante ressaltar que nenhum índice deve ser analisado isoladamente, pois, para haver viabilidade do negócio é necessário que todos indiquem que o empreendimento é rentável.

4.6.1 Payback

O payback corresponde ao tempo necessário para que o investimento seja recuperado. Um investimento significa uma saída de caixa, em função da qual se espera receber entradas de caixas que recuperem esta saída. Nesse sentido, o tempo de retorno é o payback:

“Payback é definido como o número esperado de anos exigido para recuperar o investimento original, foi o primeiro método formal usado para avaliação de projetos” (WESTON e BRIGHAM, 2000, p.531).

O cálculo do prazo de retorno é simples; segundo Braga (2010), deve-se dividir o investimento inicial pelas entradas líquidas de caixa, caso elas sejam uniformes. Se as entradas líquidas de caixa forem desiguais, deverão ser somadas até atingirem o valor do investimento inicial, apurando-se então o payback. A Fórmula 1 demonstra o payback.

$$\text{Payback} = \frac{\text{valor do investimento inicial}}{\text{valor das entradas de caixa mensais}} \quad (1)$$

Para Braga (2010), se essas entradas líquidas de caixa forem uniformes, bastará dividir o investimento inicial pelas entradas anuais de caixa, quando as entradas anuais forem desiguais, estas deverão ser acumuladas até atingir o valor do investimento, apurando-se o prazo de retorno.

4.6.2 Índice de Lucratividade

O índice de lucratividade é definido por Braga (2010) como o quociente entre os valores atuais dos fluxos de caixa. Ele indica o quanto à empresa obterá de retorno por unidade monetária investida. A Fórmula 2 expressa tal quociente.

$$\text{Índice de Lucratividade} = \frac{\text{valor atual das entradas líquidas de caixa}}{\text{valor atual das saídas líquidas de caixa}} \quad (2)$$

4.6.3 Rentabilidade

Braga (2010) aponta que “podemos conceituar rentabilidade como grau de êxito econômico obtido por uma empresa em relação ao capital investido”. Esta taxa de rentabilidade do empreendimento deve ser avaliada também conforme as expectativas do investidor, pois este assumirá um risco elevado, precisando então estar ciente de que poderiam ser encontradas, no mercado, outras formas de investimentos com riscos menores.

A rentabilidade de um investimento, segundo Braga (2010), é determinada através de alguns indicadores como a margens de lucratividade das vendas. A Margem Líquida: é o percentual da receita operacional líquida sobre o lucro líquido. Está evidenciada na Fórmula 3.

$$\text{margem líquida} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{receita operacional líquida}} \quad (3)$$

4.6.4 Ponto de Equilíbrio

De acordo com Braga (2010), ponto de equilíbrio sob a ótica contábil corresponde ao nível de atividade onde o lucro será zero, e a partir do valor obtido de ponto de equilíbrio daí sim será possível a mensuração se a organização ou empresa estará obtendo lucro ou prejuízo permitindo assim definir estratégias para um melhor desempenho financeiro da empresa.

“Denominamos ponto de equilíbrio o ponto em que o total de margem de contribuição da quantidade vendida/produzida se iguala aos custos e despesas fixas. Assim ponto de equilíbrio calcula os parâmetros que mostram a capacidade mínima em que a empresa deve operar para não ter prejuízos, mesmo que ao custo de um lucro zero. O ponto de equilíbrio é também denominado de ponto de ruptura (*break-even point*)”. (PADOVEZE, 2004, p. 381).

4.7 Balanced Scorecard

O BSC foi uma iniciativa de Kaplan e Norton, que criaram um novo modelo de medição de desempenho, já que, na opinião dos autores, os modelos de avaliação de desempenho, até então existentes, baseavam-se em indicadores

contábeis e financeiros. O que podemos observar hoje é que o processo de gestão em relatórios financeiros se mostra inadequado, pois está interligado a um modelo contábil desenvolvido há séculos para um ambiente de transações isoladas entre entidades independentes.

Segundo Reis (2001), as empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros. Kaplan & Norton (1997) ressaltam que as empresas da Era da Informação estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais: processos interfuncionais; ligação com clientes e fornecedores; segmentação de clientes; escala global; inovação e trabalhadores do conhecimento.

O BSC integra as ações Estratégicas, Operacionais e Organizacionais, estabelecendo um processo estruturado para a criação de medidas adequadas e objetivas em todos os níveis, possibilitando a integração entre os grupos de ações e garantindo o alinhamento de toda a organização. O BSC inova com a junção de medidores de desempenho futuro, focados estrategicamente nas perspectivas das Finanças, dos Clientes, dos Processos Internos e Crescimento. A definição e integração dos objetivos e das iniciativas dessas quatro perspectivas constituem os pilares do sistema BSC, que devem ser conectados ao pensamento estratégico da organização, conforme apresentado na figura 3.



Figura 3: Ilustração das perspectivas do Balanced Scorecard

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

4.7.1 Perspectiva Financeira

Representa o ponto de vista dos gerentes, diretores sobre os acionistas. Avalia a lucratividade da estratégia. Permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento, assim como para satisfação dos seus acionistas. Entre os indicadores financeiros que podem ser considerados, constam retornos sobre o investimento, o valor econômico agregado, a lucratividade, o aumento de receitas, redução de custos e outros objetivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia da organização. Na perspectiva financeira, as medidas financeiras indicam se a empresa está obtendo êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas.

Em geral, esse êxito é medido pela sua lucratividade, pelo seu crescimento e pelo incremento do valor para o acionista. Se os indicadores financeiros não mostram o esperado, pode haver problemas na execução, na implementação ou até mesmo na definição das estratégias.

Kaplan & Norton (1997) identificaram três estágios do negócio: Estágio de rápido crescimento: objetivos enfatizarão o crescimento das vendas, os novos mercados e novos consumidores, os novos produtos e novos canais de marketing, vendas e distribuição, mantendo um nível adequado de gastos com desenvolvimento de produtos e processos. Estágio de sustentação: objetivos enfatizarão as medidas financeiras tradicionais, tais como retorno sobre o capital investido, lucro operacional e margem bruta. Estágio de colheita: ênfase sobre o fluxo de caixa. Qualquer investimento deverá prover retorno em caixa certo e imediato.

4.7.2 Perspectiva do Cliente

Representa o ponto de vista de fonte externa de receitas, identificando os segmentos de mercado visados e as medidas do êxito da empresa. Identifica os fatores que são importantes na concepção dos clientes é uma exigência do BSC, e a preocupação desses situa-se em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. Em termos de indicadores constam as participações de mercado, aquisição de clientes, retenção de clientes, a lucratividade dos clientes e o nível de satisfação dos consumidores. Mudanças em processos que ajudem a reduzir custos dos clientes ou que permitam atingir os objetivos mais rapidamente têm valor para esse cliente.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva do cliente permite aos executivos identificar segmentos de clientes e de mercado nos quais as unidades de negócio possam competir, bem como definir as medidas de desempenho das unidades nos seus segmentos-alvo.

Eles propõem que a perspectiva do cliente seja montada visando aos seguintes pontos-chave: Participação de mercado – representação da proporção de vendas da unidade de negócio no mercado em que atua determinada em termos de número de clientes, capital investido, unidades vendidas ou instaladas; Retenção de clientes: acompanhamento, em números absolutos ou relativos, do percentual de clientes com os quais a unidade de negócio continua mantendo relações comerciais; Captação de clientes: medição, em termos absolutos ou relativos, do percentual de clientes novos ou de novos negócios ganhos pela

organização; Satisfação dos clientes: registro do nível de satisfação dos clientes em relação a critérios preestabelecidos de desempenho ou de valor agregado. Lucratividade do cliente: medição da lucratividade da empresa no negócio ou nos negócios com um cliente, ou com um segmento de mercado, depois de levantar as despesas específicas requeridas para atender esse cliente ou esse mercado.

4.7.3 Perspectiva dos Processos Internos

É elaborada após as perspectivas financeira e dos clientes, do ponto de vista das pessoas que executam o trabalho. Os processos internos são as diversas atividades empreendidas dentro da organização que possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. Nesta perspectiva, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a unidade de negócios: ofereça as propostas de valor, capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado; e satisfaça as expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros. As medidas de processo interno, segundo Kaplan (1997), devem ser voltadas para aqueles que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa que inclui três processos principais: Inovação: devem ser pesquisadas as necessidades reais e futuras dos clientes-alvos. Em seguida são desenvolvidos os produtos e/ou serviços que deverão satisfazer as necessidades identificadas. Operação: as principais medidas operacionais genéricas são: custo, qualidade e tempo de resposta. Nesta etapa tem início com o recebimento de um pedido e termina com a entrega do produto ou prestação de serviço.

Serviço pós-venda: tem grande influência no processo de criação de imagem e reputação da organização na cadeia de valor do cliente, incluindo treinamentos, garantias, consertos, devoluções e processamento de pagamentos.

4.7.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

O aprendizado e o crescimento da organização vêm de três principais fontes: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. É a base para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas, representa o maior

interesse do executivo principal e dos arquitetos do plano de negócios de longo prazo. Identifica também as capacidades de que a empresa deve dispor para conseguir processos interno capazes de criar valor para clientes e acionistas. Como indicadores importantes podem ser considerados: nível de satisfação dos funcionários, rotatividade dos funcionários, lucratividade por funcionário, capacitação e treinamento dos funcionários e participação dos funcionários com sugestões para redução de custos ou aumento de receitas. Essas perspectivas devem ser ligadas entre si, em relações de causa e efeito que “contam a história” da estratégia da empresa, que podem ser vistas conforme a figura 3, que faz uma alusão das perspectivas como processos intimamente ligados e inter-relacionados.

4.7.5 Mapa Estratégico

O mapa estratégico é um instrumento criado por Kaplan e Norton para decodificar os processos de escolha, os quais os gestores são expostos diariamente.

Também traduz a estratégia transformando-as em ações a serem desenvolvidas, vincula o planejamento estratégico ao planejamento operacional.

Os mapas estratégicos mostram “como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor” (KAPLAN E NORTON, 2004).

Na figura 4 é possível analisar a estrutura do mapa estratégico de proposto por Kaplan e Norton, 2004.

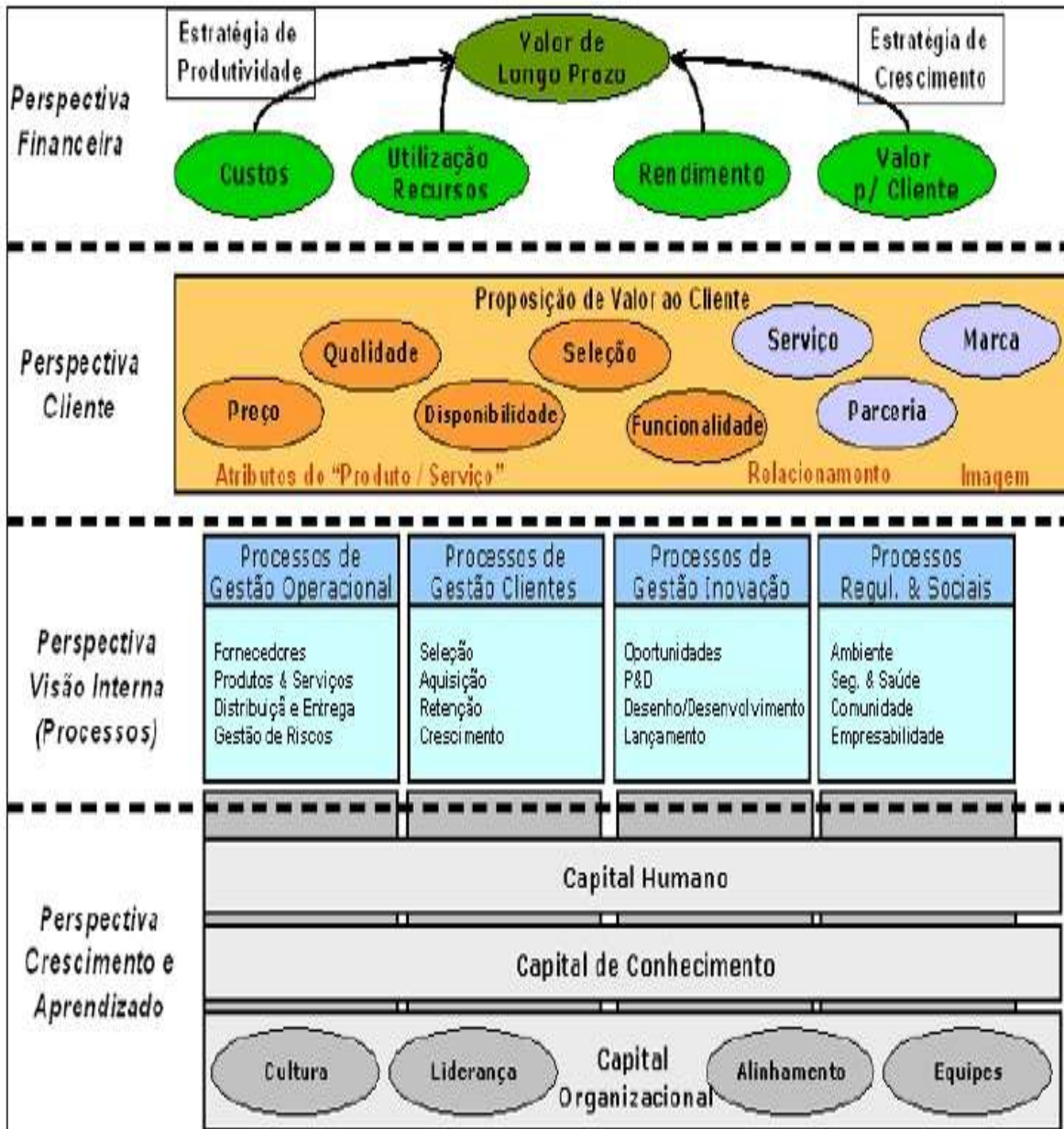


Figura 4: Mapa estratégico do Balanced Scorecard

Fonte: Kaplan e Norton, 2004

5 Metodologia

Com a finalidade de melhorar o conhecimento do objeto a ser estudado. Esta pesquisa foi iniciada por meio de um estudo exploratório, quali-quantitativo. Ao conceituar esse procedimento metodológico inicial, pode-se afirmar que uma pesquisa exploratória tem como principal característica a informalidade, a flexibilidade e a criatividade.

Dessa forma, inicialmente foi apresentado o estudo de caso ilustrativo que permite atender aos objetivos do estudo. A etapa qualitativa conta com a utilização de alguns métodos de análise.

O Plano de Negócios foi realizado a partir de informações obtidas na empresa por meio de relatórios financeiros dos últimos 12 meses.

As informações referentes a regras de classificação, forma de comissão, produtos e procedimentos do franqueado Nextel foram obtidas do Manual do Dealer Nextel, arquivo entregue a todo dealer quando entra para a franquia, da qual é restrita para uso apenas dos franqueados.

Foi elaborada a Análise SWOT por meio de informações adquiridas por meio de reuniões por diferentes profissionais da empresa, dentre eles o executivo Nextel do interior do Rio de Janeiro, Wagner Robson Antunes, com pós graduação em marketing e vendas e experiência de 8 anos na Nextel. A diretora e proprietária Carmem Guimarães, que possui 10 anos de experiência como franqueada de outras duas empresas no interior do Rio de Janeiro. Alguns funcionários, em sua maioria supervisores comerciais das diferentes regiões e o consultor em telecomunicações, José Ailton Junior, profissional com MBA que presta serviço de consultoria na área de Telecom para a Thx Telecom.

Para estudo das Cinco Forças de Porter, que auxilia no posicionamento da companhia de modo a potencializar as vantagens da empresa, foi elaborado a partir das informações adotadas na Análise SWOT determinada anteriormente, cabendo aos colaboradores da empresa citados acima fazerem suas observações.

A partir da Análise das Cinco Forças chegou-se a determinação das áreas que deveriam obter investimento maior em contratação, para isso foram analisadas as cidades das regiões dos Lagos e Norte Fluminense onde a empresa tem interesse em aumentar sua participação de mercado. Foram consideradas

idades onde já existe participação da empresa e crescimento de mercado satisfatório.

Após análise de mercado foi proposto o Plano de Ação, onde a empresa tende a aumentar contratação para atingir o objetivo de maximizar o lucro. Este plano foi baseado nas informações obtidas das análises anteriores.

As perspectivas do BSC foram elaboradas baseadas no plano de ações, foram determinadas as quatro perspectivas e proposto o mapa estratégico onde ações a serem adotadas são apresentadas de maneira a facilitar a realização de ações de maneira operacional.

6 Resultados

6.1 O plano de Negócio

Conforme descrito acima será dividido de acordo com o conteúdo.

Quadro 1: Conteúdo do Plano de Negócios
Fonte: Andreassi, 2012

Conteúdo
1. Sumario Executivo
2. Descrição do Negócio
3. Estratégia do Negócio
4. Estrutura Organizacional
5. Produtos e Serviços
6. Plano de Marketing
7. Plano Operacional
8. Plano Financeiro
9. Alinhamento estratégico

6.1.1 Sumário Executivo

A Thx Telecom é uma representação da marca Nextel Telecomunicações que oferece venda de planos de telefonia para empresas de toda a região dos Lagos e Norte Fluminense.

Entendemos que a região de Norte Fluminense carece de uma representação da marca, pois há apenas uma loja própria na cidade de Campos dos Goytacazes, no endereço Av. Pelinca 249 no Parque Tamandaré, da qual apenas oferece serviços de pós venda, como 2ª via de fatura, cancelamento de planos, mudança de titularidade das linhas. Na região dos Lagos, a Nextel conta com mais 2 lojas, uma na cidade de Cabo Frio e outra na cidade de Macaé, atuando de maneira similar a unidade Campos dos Goytacazes.

A Thx Telecom planeja capitalizar essa oportunidade de atender as necessidades dos clientes junto a Nextel com esse serviço especializado para clientes de todo interior do estado do Rio de Janeiro.

O quadro de funcionários da empresa atualmente é de uma equipe de vendas de 8 consultores, sendo 1 deles interno. Conta com uma gerente financeira, 2 supervisores para equipe de vendas, 2 telemarketing e 1 administrativo. A empresa conta ainda com uma equipe de consultoria, que

possuem em sua equipe uma psicóloga, que realizará testes e entrevistas no setor de contratações e um consultor com MBA na área de telecomunicações.

6.1.2 Descrição do negócio

A ideia do negócio surgiu do interesse da Nextel Rio em abrir mercado no interior do estado do Rio de Janeiro, inicialmente em Campos dos Goytacazes com uma representação da marca. A NEXTEL tem por objetivo estar ampliando sua área de cobertura, fornecendo seus serviços de telefonia a 100% das cidades do estado do RJ. A partir desse planejamento de expansão surgiu o convite a Senhora Maria, empresária local, com experiência de 10 anos em vendas, franqueada de uma financeira na cidade de Nova Friburgo e Campos dos Goytacazes, em estar entrando para rede de Dealers Nextel.

Percebemos que o comércio de telefonia está em grande expansão, principalmente telefonia empresarial. Hoje o interior do Rio de Janeiro é muito visado pelas grandes e pequenas empresas, esta expansão se justifica devido à exploração do petróleo da bacia de Campos e em especial ao projeto do Super Porto do Açú, empreendimento na cidade de São João da Barra, cidade esta, vizinha a Campos dos Goytacazes.

6.1.3 Estratégia do Negócio

A estratégia estabelecida foi de aumentar o número de vendas possibilitando uma maior rentabilidade do negócio. Isso foi proposto, pois o valor da comissão das vendas é maior de acordo com a classificação da franquia.

Os Dealers são classificados pela Nextel em Start, 2, 3, 4 e 5 conectores, de acordo com o seu loading médio de ativações no período de 3 meses, como podemos observar na figura 5.

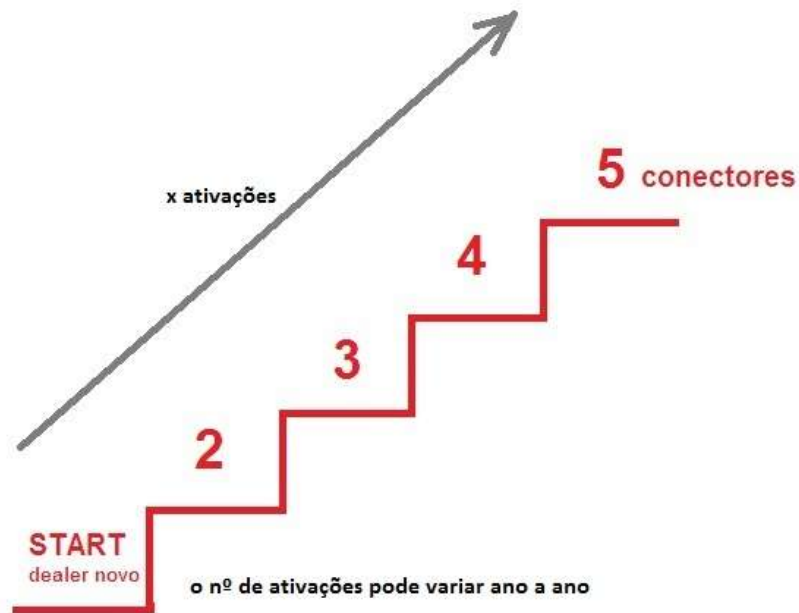


Figura 5: Classificação de remuneração Dealer Nextel

Fonte: Manual do Dealer Híbrido Nextel

A estratégia é fortalecer os pontos fortes analisados nas tabelas anteriores, identificar os pontos fracos e aproveitar as oportunidades, buscando minimizar o impacto das ameaças.

6.1.4 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da empresa é bastante enxuta devido ao baixo número de vendas atual, optamos por uma divisão mais simples que proporciona maior envolvimento de todos os funcionários.

Há investimento maior no setor de RH, pois foi observado que a contratação para este ramo de serviço é muito complexa, devido à alta rotatividade do mercado e baixa qualificação dos candidatos. Por esse motivo, nossos esforços estão redobrados para esse setor.

Ocorrem processos seletivos semanalmente com intuito de preencher possíveis vagas de acordo com o planejamento de ocupação da empresa. Este ocorre em 3 fases:

Etapa 1: realização da entrevista inicial em grupos. Realizada por uma psicóloga, onde é feita uma pré-seleção dos candidatos de acordo com os cargos e o teste palográfico. Teste este que apresenta traços de personalidade dos candidatos, produtividade, comunicação, postura e motivação.

Etapa 2: após aprovação da fase 1, o candidato é entrevistado individualmente, onde é realizada uma entrevista formal e confirmadas as informações do currículo e características apontadas pelo teste aplicado na etapa anterior.

Etapa 3: Entrevista final, realizada com o gerente do setor. Apresentados planos de cargos e salários aos candidatos, estrutura da empresa e demais características da função a ser exercida.

Abaixo está demonstrado o organograma da empresa de acordo com as hierarquias estabelecidas.

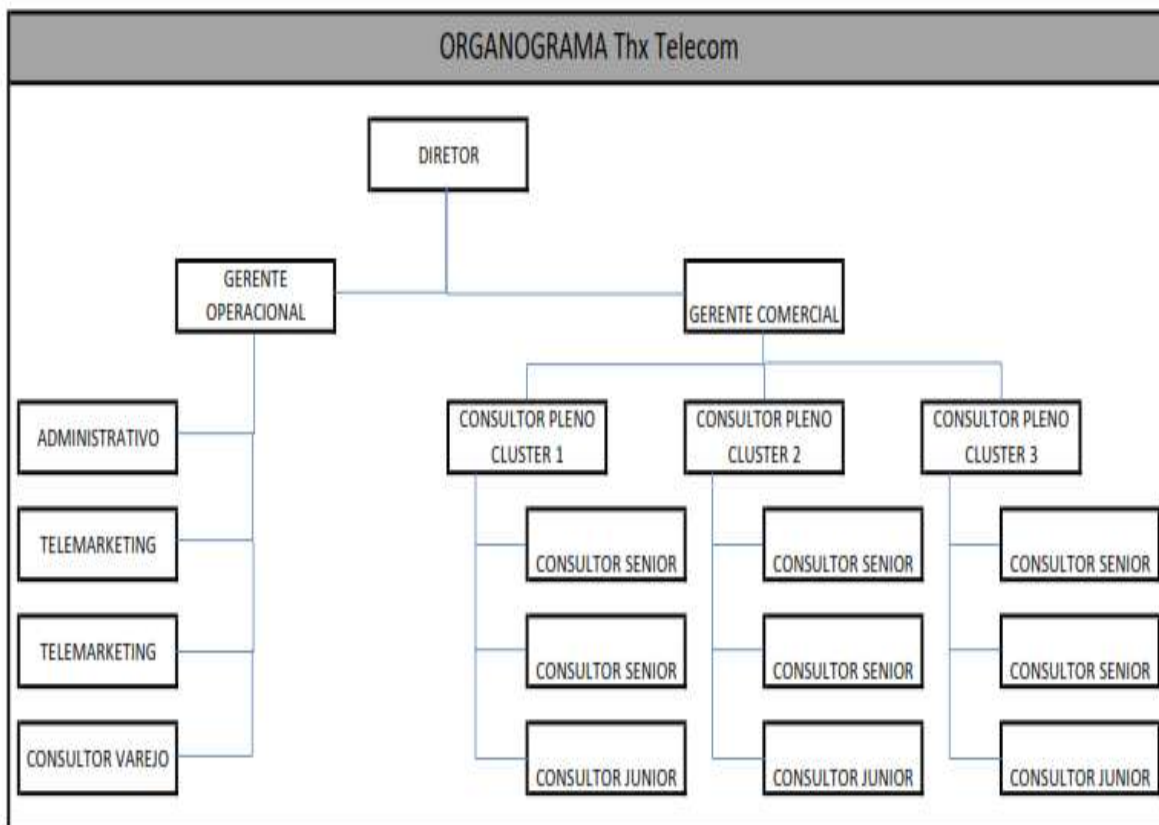


Figura 6: Organograma de cargos

6.1.5 Produtos e Serviços

Como se trata de uma franquia de telefonia não há fabricação de produto algum, apenas comercialização de planos de telefonia e serviços de dados da empresa Nextel Telecomunicações.

Os planos de telefonia para pessoa física custam entre R\$ 39,00 e R\$ 249,00 mensais. Todos possuem conexão direta ilimitada, que é o serviço de rádio da Nextel, e franquia de minutos específica para cada plano contratado.

Os planos de telefonia para pessoa jurídica custam entre R\$ 29,00 e R\$ 229,00. Todos possuem conexão direta ilimitada, que é o serviço de rádio da Nextel, e franquia de minutos específica para cada plano contratado.

Há também a venda de serviços de dados que deverão ser vendidos atrelados a venda dos planos de telefonia. Dentre eles estão: SMS ilimitado, Venda online, pacotes de internet, Localizador, Equipe online, Trio ilimitado, Pdv online, Pacotes sob medida, Rádio Internacional Nextel.

A empresa é responsável pela comercialização dos planos, recolhimento de assinaturas e legitimidade dos clientes. A entrega do chip ou equipamento é de responsabilidade da Nextel junto da transportadora que efetua o serviço.

Os serviços de pós-vendas, como por exemplo, troca de equipamentos de STN2, substituição equipamentos STN2, envio de faturas e negociação de débitos, fica todos de total responsabilidade da Nextel Telecomunicações.

6.1.6 Plano de Marketing

Para determinar um plano de marketing é necessário conhecimento do mercado.

A análise SWOT, uma das ferramentas escolhidas para melhor conhecimento do mercado, aponta os diversos aspectos da empresa que devem ser melhorados ou aproveitados para um processo contínuo de aperfeiçoamento.

Esta foi dividida por região, já que a empresa tem atuação em 2 regiões com características distintas.

Quadro 2: Análise SWOT da região Norte Fluminense

ANALISE SWOT NORTE FLUMINENSE	
FORÇAS	FRAQUEZAS
DIFERENCIAÇÃO DO SERVIÇO	BAIXA ATUAÇÃO EM MERCADOS LOCAIS
FALTA CONCORRENCIA	MAO DE OBRA ESPECIALIZADA
POS VENDA ESPECIALIZADO	POUCO CONHECIMENTO DA MARCA NEXTEL
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
LANÇAMENTO DO SERVIÇO 3G	SERVIÇOS DE BAIXO CUSTOS DOS SUBSTITUTOS
GRANDE EXPANSÃO DA ÁREA DE COBERTURA	
MERCADO EM CRESCIMENTO	

Considerando o quadro referente à região Norte Fluminense, podemos observar que pontos fortes desta região são:

- Diferenciação do serviço: identificado por se tratar de um produto diferente, onde a concorrência não possui tecnologia comparável a este.

- Pós venda especializado: a empresa trabalha com um serviço de telemarketing próprio, que trata de todos os eventuais problemas de clientes. Este serviço minimiza o cancelamento e insatisfação focada especialmente na retenção de clientes. Muito observado neste ramo, já que estamos tratando de empresas de telefonia.

- Falta de Concorrência direta: conforme falado anteriormente, o serviço prestado é diferenciado, considerando como concorrentes apenas outros franqueados Nextel. Na região de Norte Fluminense não há outros franqueados Nextel, havendo então uma reserva de mercado, possibilitando trabalhar o mercado de maneira intensa.

Considerando agora os pontos fracos da Região Norte Fluminense:

- Baixa atuação em alguns mercados locais: a restrita área de cobertura é um ponto fraco desta franquia, isto porque no interior, em cidades com população pequena ou baixo número de empresas, ainda não há cobertura Nextel.

- Pouco conhecimento da marca: como a empresa é nova neste mercado, a marca ainda não é conhecida por grande parte da população, em especial pessoas naturais. Historicamente isso é explicado, pois a empresa é totalmente voltada para clientes pessoa jurídica, grandes incorporações que necessitam de telecomunicação rápida e barata.

- Falta de Mão de Obra especializada: a empresa tem sérios problemas quanto a recursos humanos, este problema é geral na região pois não há mão de obra qualificada, as dificuldades de contratação são enormes.

Oportunidades da Região Norte Fluminense:

- Grande expansão de área de cobertura no Norte e Noroeste Fluminense: a franqueadora possui um planejamento de expansão de área de cobertura com sinal 3G para todo o interior fluminense, possibilitando maior mercado de atuação para a Thx Telecom, hoje nesta região a área de cobertura se restringe as cidades de Campos dos Goytacazes e São João da Barra. O número total de cidades com cobertura Nextel aumentará para 18 cidades.

- Mercado em Crescimento: devido a projetos envolvendo exploração de petróleo e portos a região está em vasto crescimento econômico. O número de empresas multinacionais e empreendimentos imobiliários têm crescimento elevado nos últimos anos. São justamente estas empresas os possíveis clientes da franquia, pois grande parte delas possui matriz nos grandes centros financeiros como Rio de Janeiro e São Paulo.

- Lançamento do serviço 3G: a Nextel esta lançando seu novo serviço 3G, aumentando a gama de serviços prestado pela franqueada. Assim, a empresa ofertará outros serviços além dos serviços de tecnologia IDEN (conexão direta) passará a ser referencial em internet 3G, lembrando que o número de usuários da Nextel é muito menor que das demais empresas de telefonia, isso possibilitará uma velocidade de dados e menor congestionamento de rede.

Ameaças da Região Norte Fluminense:

- Serviços de baixo custo dos substitutos: uma possível ameaça são os planos empresariais de telefonia ofertados pelos substitutos, eles possuem baixo valor e maior área de cobertura. Além de ofertar equipamentos em doação para garantir a fidelização do cliente por um tempo de 24 meses.

Quadro 3: Análise SWOT da região dos Lagos

ANALISE SWOT REGIAO DOS LAGOS	
FORÇAS	FRAQUEZAS
DIFERENCIAÇÃO DO SERVIÇO	BAIXA ATUAÇÃO DA EMPRESA
MARCA CONCEITUADA NA REGIÃO	ALTA CONCORRENCIA NEXTEL DEALER X CANAL DIRETO
POS VENDA ESPECIALIZADO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
LANÇAMENTO DO SERVIÇO 3G	SERVIÇOS DE BAIXO CUSTOS DOS SUBSTITUTOS
CONQUISTAR MERCADO DA CONCORRENCIA DIRETA	

Forças da Região dos Lagos: como já mencionado acima a diferenciação do produto e pós venda especializado é uma característica da empresa, ou seja, independe de região, iremos descrever apenas os itens não mencionados.

- Marca conceituada: o mercado já é muito trabalhado, todos na região dos Lagos conhecem a marca Nextel, o que facilita penetração de mercado da Thx.

Fraquezas: nesta região não há reserva de mercado, o que aumenta o número de concorrentes diretos. Hoje a Nextel possui 3 dealers (canal indireto, franqueados) e uma equipe própria de vendas que chamamos internamente de Canal direto.

Oportunidades da Região Lagos: o lançamento do serviço 3G já foi citado anteriormente e se repete para esta região.

- Conquistar Mercado da concorrência direta: os atuais clientes da Nextel são potenciais clientes Thx, já que a adição de novas linhas é um serviço realizado pela empresa. Segundo informações, existe no mercado um Dealer Nextel que está em fase de declínio, com fortes possibilidades de abandonar o mercado. Seus antigos clientes são fortes candidatos a clientes Thx, já que esta empresa esta absorvendo a carteira de clientes do outro Dealer.

Ameaças da Região dos Lagos: a maior ameaça é a concorrência dos substitutos mencionada anteriormente.

Enfim temos a análise das 5 forças de Porter, que auxilia no posicionamento da estratégia, conforme figura abaixo.

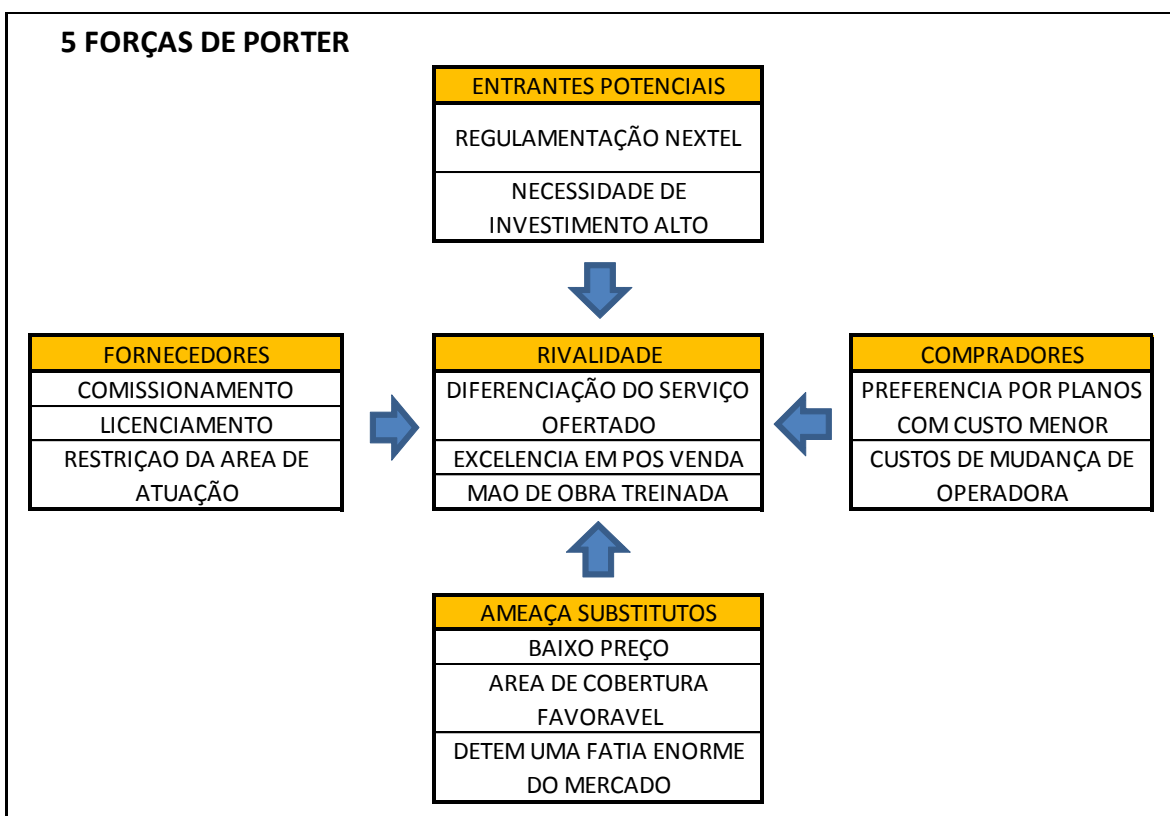


Figura 7: Analise das 5 forças de Porter

Analisando as forças que agem sobre a empresa podemos identificar possíveis ameaças ou oportunidades.

Entrantes Potenciais: consideramos a regulamentação da Nextel e a necessidade de um investimento consideravelmente alto.

Para abrir uma franquia Nextel é necessário ser convidado pela matriz a participar desse seleto grupo. A própria Nextel é uma barreira à entrada, pois é necessário, além do convite, um valor de investimento pelo uso da marca.

Compradores: um grande poder dos clientes é a tendência a compra de planos com custos menores, o que é diretamente proporcional ao retorno financeiro do mesmo a empresa. Outro fator é o custo de mudança de operadora, essa é uma prática usual das operadoras de telefonia móvel, todo o cliente tem período de fidelização mínima de 12 meses.

Substitutos: consideramos como substitutos as empresas VIVO, CLARO, TIM e OI EMPRESA, pois são classificadas segundo a ANATEL como Serviço Móvel Pessoal (SMP). O número de franquias destas operadoras é muito grande, dentre elas podemos destacar a VIVO, que detém maior fatia do mercado em todo interior do estado do Rio de Janeiro. O preço praticado pela concorrência é muito baixo, devido ao ganho de clientes pré-pago. Essas operadoras trabalham há mais tempo neste mercado e conseqüentemente atinge um número maior de clientes e área de cobertura. A Nextel é classificada pela ANATEL como Serviço Móvel Especializado (conforme estabelecido no artigo 7º, caput, do Regulamento do SME: “o SME é destinado a pessoas jurídicas ou grupos de pessoas, naturais ou jurídicas, caracterizados pela realização de atividade específica”). Essa classificação a impedia de ofertar seus serviços a pessoas naturais, o que minimiza a área de atuação.

Fornecedores: como a empresa é uma franqueada, existem alguns pontos negativos. A franqueadora detém valores de comissão, que é a fatia da venda que é repassa aos representantes. A área de ação é outro ponto importante, pois como a empresa trabalha com licença de uso por regiões fica refém da Nextel para expandir seu território. O franqueado deve sempre cumprir com suas metas ou poderá sofrer penalidades que podem levar ao descredenciamento.

Rivalidade: conforme mencionado anteriormente, a telefonia Nextel possui um sistema de comunicação de rádio chamado de conexão direta que nenhuma outra operadora possui. Isso faz do Nextel um serviço diferenciado.

Outro ponto é a excelência em pós venda praticada pela empresa Thx Telecom, na qual foi premiada como a melhor franquia Nextel neste quesito, contando apenas com 1,45% de Churn, que representa o número de clientes da franqueada que deixam a base de clientes Nextel. Essa saída pode ser gerada por falta de pagamento, fraude e cancelamento voluntários. Esse prêmio possui uma importância muito grande para a equipe, pois devemos considerar que um ano de trabalho é tempo relativamente curto para se adquirir know-how. E por último, a formação da equipe de trabalho, funcionários é algo valioso quando se trata de vendas, pois não há formação que justifique a qualidade pessoal de um vendedor. Há muita rotatividade de mão de obra entre o setor, tornando-a cada vez mais cara e dificultando a contratação e treinamento.

Com objetivo de aprofundar o conhecimento da participação da empresa nos diferentes mercados foi realizada uma matriz que descrevesse as cidades de acordo com a participação relativa de mercado desta franquia e crescimento das mesmas.

		PARTICIPAÇÃO DE MERCADO	
		ALTA	BAIXA
CRESCIMENTO	ALTO	CAMPOS DOS GOYTACAZES MACAE	SAQUAREMA SÃO PEDRO DA ALDEIA SÃO JOAO DA BARRA IGUABA GRANDE ARARUAMA
	BAIXO	CABO FRIO BUZIOS ARRAIAL DO CABO	RIO DAS OSTRAS

Figura 8: Matriz de cidades para investimento

Em questionamento estão as cidades que possuem um número baixo de atuação da empresa, porém com crescimento de mercado. São: Saquarema, São Pedro, São João da Barra, Iguaba Grande e Araruama. Estas áreas estão sujeitas ao maior investimento, pois é apontada como as cidades a serem trabalhadas.

As cidades que estão em crescimento e que a ocupação da empresa com consultores também possui número considerável. Esta região deve ser

trabalhada para melhorar o retorno financeiro, porém sem grandes investimentos, já que há consultores em Campos dos Goytacazes e Macaé.

As cidades onde o crescimento de mercado não é grande, porém a empresa tem atuação satisfatória. Mostra cidades onde o trabalho realizado é adequado, podendo sofrer apenas ajustes para melhorar a rentabilidade. São elas: Cabo Frio, Búzios e Arraial do Cabo.

No quadro em rosa encontram-se as cidades das quais o crescimento e a atuação da empresa é baixa. Hoje a empresa possui a cidade de Rio das Ostras com enormes dificuldades de contratação.

Através destas análises podemos melhorar o plano de ação da empresa, focando sempre na redução dos pontos fracos aproveitando as oportunidades e minimizando as ameaças.

6.1.6.1 Estratégia de Marketing

A Thx Telecom pretende crescer em 3 dimensões: 1) aumentar o número de ativações em cada cidade já ocupada; 2) aumentar a ocupação geográfica dentro do interior do estado do Rio de Janeiro; 3) realizar a afirmação da marca;

No caso das vendas na área ocupada, a empresa pretende aumentar a contratação de supervisores (considerados vendedores plenos) fazendo com que o acompanhamento dos consultores sênior e júnior seja mais preciso, focando sempre no aumento de ativações do tipo PJ. O consultor sênior terá também a finalidade de atender a grandes contas, representadas por empresas com contratos maiores que 10 linhas de telefonia.

Ainda focando no aumento de vendas da área ocupada, há um trabalho de telemarketing que traz a geração de leads, estas direcionadas aos consultores sênior ou pleno, com intuito de facilitar a venda e o direcionamento do consultor quanto à busca de possíveis clientes. Este telemarketing trabalha paralelamente na adição de novas linhas da nossa carteira de clientes, que contribui para o aumento de percentual das vendas totais.

Para conseguir o aumento da área de ocupação geográfica dentro do interior do estado, foi proposto um aumento considerável no número de colaboradores. Esta ocupação de território ocorrerá de maneira ordenada e planejada, onde o fluxo de informações, material e consultores possam atingir todos os nichos de mercado.

Ainda se tratando das dimensões de crescimento, a 3ª dimensão com intuito de fazer com que a marca Nextel e Thx Telecom seja reconhecida, será realizado um trabalho de divulgação através de consultores Junior. Este colaborador tem por finalidade divulgar a marca e serviços Nextel e endereço da Thx Telecom, fazendo desta uma referência na cidade. O Consultor Júnior realiza venda de planos promocionais de valor mais acessível, levando nossos serviços a uma fatia de mercado nova.

6.1.6.2 Estratégia de Comercialização

Foi estabelecido um PLANO DE AÇÃO de acordo com as dimensões de crescimento.

A tabela abaixo apresenta a divisão de áreas em Clusters, onde todos os clusters irão possuir uma equipe completa que conta com número mínimo de: um consultor pleno, consultores seniores, consultores Junior e telemarketing.

Quadro 4: Áreas de atuação em clusters.

CLUSTER	CIDADE
S1	CAMPOS
	SÃO JOÃO DA BARRA
S2	MACAE
	RIO DAS OSTRAS
	CASIMIRO DE ABREU
S3	CABO-FRIO
	BUZIOS
	ARRAIAL DO CABO
S4	ARARUAMA
	SÃO PEDRO DA ALDEIA
	IGUABA GRANDE
	SAQUAREMA

Os clusters foram divididos por regiões, são cidades de proximidade relevante, da qual um consultor pode se deslocar facilmente dentro do seu cluster.

Após a divisão em clusters foram definidas as contratações a serem feitas para estas áreas. Foi realizado um estudo sobre a quantidade de CNPJ existentes em cada uma das cidades, neste estudo foram considerados apenas CNPJs do tipo ME E LTDA em 2013. Foram estabelecidas metas de contratação para formação de equipe a fim de ocupar todos os clusters propostos acima. Ao final de 18 meses teremos um número total de 34 colaboradores de vendas, sendo estes divididos em: 8 consultores júnior, 14 consultores sênior, 3 consultores plenos e 4 telemarketing. Totalizando 590 ativações mensais. Vale lembrar que este planejamento conta que todos os colaboradores atinjam apenas sua meta mínima, o que não ocorre de fato, porém consideramos que os colaboradores mais comprometidos irão suprir os demais que não atingirão a meta mínima ou estão em fase de treinamento.

Neste quadro abaixo podemos observar que a cidade de Saquarema esta destacada na cor vermelha, isso se deve ao fato de inúmeras empresas se instalarem na cidade por ter tributos menores, o que gera alto índice de CNPJ e poucas empresas físicas no local.

Quadro 5: Plano de Ação ao final de 18 meses

CLUSTER	Thx Telecom														TOTAL	Meta Ativação		
	S1		S2		S3			S4			S5							
CIDADE	CAMPOS	SÃO JOÃO DA BARRA	MACAE	RIO DAS OSTRAS	CASIMIRO DE ABREU	CABO-FRIO	BUZIOS	ARRAIAL DO CABO	ARARUAMA	SÃO PEDRO DA ALDEIA	IGUABA GRANDE	SAQUAREMA	ITABORAI	RIO BONITO	CACHOEIRA DE MACACU	NOVA FRIBURGO	13	590
CNPJ	9.582	630	5.163	2.556	870	5.748	1.787	718	2.157	1.290	377	6.142				2.845	39.865	
Nº IDEAL DE CONSULTORES	9	1	5	2	1	5	2	1	2	1	1	1				3	34	
FINAL DE 18 MESES	JUNIOR	2		1	1		2			1	1						8	120
	SENIOR	2	1	1	1		3	1		1	1	1	1			1	14	350
	PLENO			1				1			1						3	120
	TELE	1			1				1			1					4	590

A tabela acima mostra o plano de ação de contratação e vendas ao final de 18 meses, a tabela detalhada por trimestre encontra-se no apêndice A. Foram considerados trimestres, pois este é o tempo de treinamento, aprendizado e conhecimento para um consultor gerar o número esperado de ativações.

6.1.6.3 Projeção de faturamento

Os cálculos de projeção de faturamento foram feitos em função do volume de vendas. De acordo com o planejamento ao final do 1º trimestre teremos um faturamento em torno de R\$ 39.000, considerando o ticket médio de R\$ 200,00. Foram realizados estudos com o número de vendas esperados para cada trimestre e o faturamento. Este demonstrou um aumento de 50% no faturamento no 2º trimestre em comparativo com o ocorrido no primeiro trimestre. Nos demais trimestres o aumento foi menor em decorrência no baixo índice de contratações. Ao final de 18 meses, iremos ter como faturamento 310% em consideração a etapa inicial. Estes valores estão detalhados no apêndice B.

6.1.7 Plano Operacional

A empresa tem como foco a venda de nossos serviços a clientes pessoa jurídica. Na sua maioria os gerentes e empresários não dispõem de tempo hábil para sair de suas empresas. Eles possuem rotinas de trabalho muito elevadas, com reuniões, viagens, etc. O que o coloca como prioridade de atendimento do consultor. Daí entende-se que devemos possuir consultores que vão até o cliente, faça um atendimento personalizado, de maneira que o cliente não dispense tempo em vir até nossa loja.

Pensando nisso, foram criados 3 tipos de consultores:

- Consultor Júnior: tem como foco ofertar planos promocionais, de baixo custo a clientes pessoa física ou jurídica que dispõem de renda mais baixa. Este tipo de consultor não necessita de muita experiência, pois a mesma deverá ser adquirida durante seu tempo de experiência.

- Consultor Sênior: este tipo de consultor necessita de experiência, é o modelo padrão de consultor dentro dos Dealer Nextel, ele faz atendimento externo a empresas de médio e grande porte, atende as leads geradas pelo telemarketing. Muitos dos consultores Seniores passaram pela função de consultor Junior até adquirirem experiência necessária.

- Consultor Pleno: é o nível mais elevado dentro dos consultores, requer experiência e postura, pois será consultor especializado em grandes contas. Irá atender gerentes de grandes empresas. Ele funciona também como um supervisor, pois os consultores Sênior e Junior farão parte de sua equipe de trabalho.

Conforme demonstrado, a Thx terá um consultor especializado para cada tipo de empresa e cliente, podendo assim atender a todos os nichos de mercado.

Paralelamente, teremos uma equipe de telemarketing devidamente treinada para realizar agendamento de leads. Leads se tratam de potenciais clientes que agendam uma visita para que o consultor os atenda em suas empresas.

A equipe de telemarketing funciona da seguinte maneira:

- Telemarketing ativo fora da carteira: esse colaborador irá trabalhar na listagem de empresas agendando visitas, que são potenciais clientes para atendimento do consultor pleno ou sênior.

- Telemarketing ativo dentro da carteira: esse colaborador irá trabalhar na carteira de clientes da Nextel, efetuando adição de novos serviços de voz ou dados e realizando trabalho de pós venda, como: reset de senha máster, 2ª via de fatura, dúvidas, retenção de clientes.

As áreas de atuação dentro dos clusters destes profissionais estão dispostas no apêndice A.

6.1.8 Plano Financeiro

Considerando todas as análises realizadas anteriormente, podemos realizar alguns cálculos sobre a parte financeira da empresa em questão. Para isso, deverão ser considerados alguns custos fixos e variáveis dispostos no apêndice C. Estes custos foram obtidos diretamente da diretora da empresa e apenas foi realizada a adequação aos meses futuros.

O custo atual mensal da empresa é de R\$ 23.178,00, considerando custos de aluguel, telefone, luz e funcionários. Para efeito de cálculos foram desconsiderados os impostos. O apêndice C detalha todos esses custos.

Diante do planejamento de contratação abordado no plano de ação, podemos supor que o retorno financeiro das vendas seria o apresentado no apêndice B.

O índice de lucratividade indica o quanto à empresa obterá de retorno por unidade monetária investida. Foram considerados valores dos apêndices B e C que demonstra o faturamento esperado e os custos. Descrito abaixo:

$$\text{Índice de Lucratividade} = \frac{\text{valor atual das entradas líquidas de caixa}}{\text{valor atual das saídas líquidas de caixa}}$$

Quadro 6: Demonstrativo do Índice de Lucratividade

ÍNDICE DE LUCRATIVIDADE	
TRIMESTRE 1	1,68
TRIMESTRE 2	1,90
TRIMESTRE 3	1,98
TRIMESTRE 4	1,91
TRIMESTRE 5	2,21
TRIMESTRE 6	2,20

O ponto de equilíbrio da empresa é de 116 ativações, isso se considerar como ticket médio o valor de R\$ 200,00. O custo mensal é de aproximadamente R\$ 23.178,00 considerando o número atual de funcionários e os custos atuais fixos.

O lucro esperado foi descrito no quadro 7.

Quadro 7: Projeção de lucro

trimestre	faturamento	Custos	lucro
trimestre 1	R\$ 39.000,00	R\$ 23.178,00	R\$ 15.822,00
trimestre 2	R\$ 60.000,00	R\$ 31.500,00	R\$ 28.500,00
trimestre 3	R\$ 68.000,00	R\$ 34.270,00	R\$ 33.730,00
trimestre 4	R\$ 71.000,00	R\$ 37.177,00	R\$ 33.823,00
trimestre 5	R\$ 97.000,00	R\$ 43.842,00	R\$ 53.158,00
trimestre 6	R\$ 118.000,00	R\$ 53.655,00	R\$ 64.345,00

Considerando os dados obtidos, podemos observar que o negócio torna-se lucrativo a partir de número mínimo de 116 ativações.

6.1.9 Alinhamento estratégico através do Balanced Scorecard

Com o intuito de apresentar a metodologia do Balanced Scorecard através de uma proposta para a instituição, foram promovidas reuniões com a diretoria da empresa a fim de certificar qual o grau de conhecimento à cerca do assunto e para aqueles que não estavam muito familiarizados, esclarecerem de forma sucinta do que se trata e quais são seus objetivos.

Baseando nas análises realizadas anteriormente e na experiência da diretoria da empresa e do executivo Nextel que atende a este dealer foram propostas as quatro perspectivas de acordo com a figura 9.

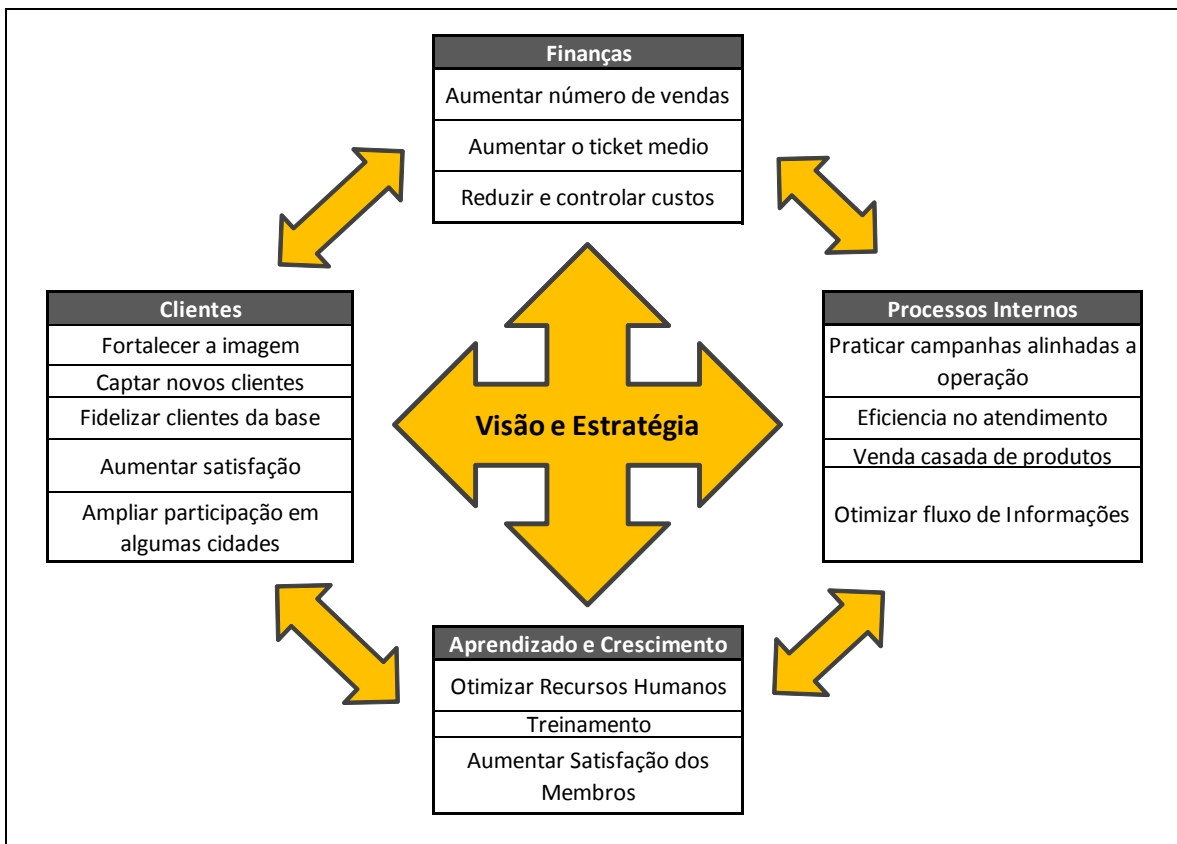


Figura 9: Perspectivas do Balanced Scorecard

As perspectivas do Balanced Scorecard da Thx gira em torno das 4 perspectivas propostas. Elas serão descritas na tabela acima de maneira mais explicita.

Em aprendizado e conhecimento necessitamos otimizar o recursos humanos, melhorar o treinamento e aumentar a satisfação dos membros da equipe. Isso se deve ao fato de melhor de sermos mais eficientes, melhorando os processos internos e melhorando a percepção do cliente quanto ao atendimento e a imagem da empresa.

- Otimizar recursos humanos: podemos citar que a qualidade dos colaboradores é sempre mais importante que o número de colaboradores. Como trabalhamos com vendas, esse termo é muito importante, pois o alto número de colaboradores pode não gerar tanto lucro quanto um único colaborador bom. Então a empresa tem como meta melhorar seu processo seletivo, buscar sempre pessoas motivadas e experientes que possam agregar ao trabalho realizado. Esse

item está diretamente ligado aos processos internos devido ao fato de se ter estrutura e pessoas que o suportem quando necessário para que seja realizado um ótimo trabalho junto aos clientes, proporcionando sempre a satisfação do mesmo.

- Melhorar o treinamento: é através de treinamento que podemos melhorar o aprendizado de um vendedor, a empresa proporciona treinamentos internos que tem por objetivo deixar o colaborador ciente de todos os planos e processos da Nextel. Paralelamente existem treinamentos realizados pela própria Nextel, que promovem a atualização e reciclagem dos colaboradores.

- Aumentar a satisfação dos colaboradores: uma maneira de promover a satisfação de um funcionário é proporcionando a ele um ambiente de trabalho agradável, com equipe motivada e alinhada ao objetivo da empresa. A empresa pratica campanhas de premiação em dinheiro para os colaboradores que atingem suas metas. Essa satisfação será percebida pelos clientes.

Em processos internos citaremos a prática de campanhas alinhadas a operação, eficiência no atendimento, venda casada de produtos e otimização do fluxo de informações.

- Campanhas alinhadas a operação: podemos citar as campanhas propostas pela franqueadora Nextel, com intuito de alavancar as vendas de determinados planos ou serviços. Ou campanhas próprias da empresa premiando os colaboradores que atingirem as metas. Essas campanhas tem sempre o objetivo de aumentar as vendas e melhorar a satisfação dos colaboradores.

- Eficiência no atendimento: proporciona satisfação à equipe e aos clientes, elevando o nível de satisfação.

- Venda casada de produtos: o processo de venda casada proporciona ao consultor uma maior rentabilidade de vendas, já que o cliente estará levando dois produtos em uma só venda. Esse tipo de serviço auxilia na necessidade do produto para o cliente, melhora a rentabilidade da empresa e do funcionário.

- Otimizar fluxo de informações: o número de informações de uma franquia de telefonia é muito elevado devido ao fato de se trabalhar com venda de

equipamentos tecnológicos. As promoções, mudanças de contratos, comunicados são informações básicas do dia-dia. Ao otimizar o fluxo de informações estaremos privilegiando os vendedores de obter apenas o necessário para o trabalho eficiente. O tempo que se leva para repasse dessas informações é sempre muito importante, pois as vendas são realizadas em tempo integral, e o mais importante é não perder uma venda por falta de informação atualizada.

Em clientes, teremos os seguintes itens:

- Fortalecer a imagem: está ligado ao aumento de atuação nos clusters. A imagem Thx só aparece para o cliente Nextel quando o trabalho é bem realizado e o atendimento é de excelência. O objetivo de fortalecer a imagem da marca esta ligado ao setor financeiro e ao aprendizado e crescimento, pois só será feito um bom trabalho com equipe treinada e motivada, e conseqüentemente o cliente irá pagar por esse atendimento, gerando um número melhor de vendas e faturamento.

- Captar novos clientes: indica o aumento do número de clientes, este pode vir de inúmeras maneiras, dentre elas: indicação de um cliente, aumento da área de atuação, um bom atendimento do consultor. Podemos dizer que está ligado a faturamento e aprendizado e crescimento.

- Fidelizar clientes da base: mostra o grau de satisfação do cliente para a empresa. Apesar de termos concorrentes, a empresa tenta reter seus clientes com um bom atendimento de consultores treinados e um pós venda que possa detectar possíveis dificuldades e reclamações do clientes.

- Aumentar satisfação: este item é uma consequência de diversos itens anteriores.

- Ampliar participação em algumas cidades: de acordo com o plano de ação a Thx pretende aumentar sua área de atuação, para isto será necessário aumento no número de funcionários e geração de novas vendas.

Em se tratando de finanças, podemos citar aumento no número de vendas, aumento do ticket médio, redução e controle de custos.

- Aumento do número de vendas: será uma consequência das demais ações adotadas com os clientes, processos e aprendizado e crescimento.

- Aumento do ticket médio: virá por meio do aumento de venda de planos com valor agregado maior, isso se deve a knowhow dos consultores em ofertar planos de rentabilidade maior a clientes potenciais.

- Reduzir e controlar custos: esta etapa trata de algo bem objetivo, como o uso consciente dos materiais de trabalho, planejamento de ações que geram custos, etc. O que terá retorno direto aos clientes, funcionários e empresa.

A partir dessas ações foi realizada uma tabela que detalha todos esses itens, seus respectivos objetivos, indicadores e ações a serem tomadas, disposta no apêndice D.

O mapa estratégico, segundo Kaplan e Norton, também traduz a estratégia transformando-as em ações a serem desenvolvidas, vincula o planejamento estratégico ao planejamento operacional. A partir das perspectivas apontadas acima foi estabelecido um mapa estratégico que liga todas as ações a serem tomadas, descritas na figura 10.

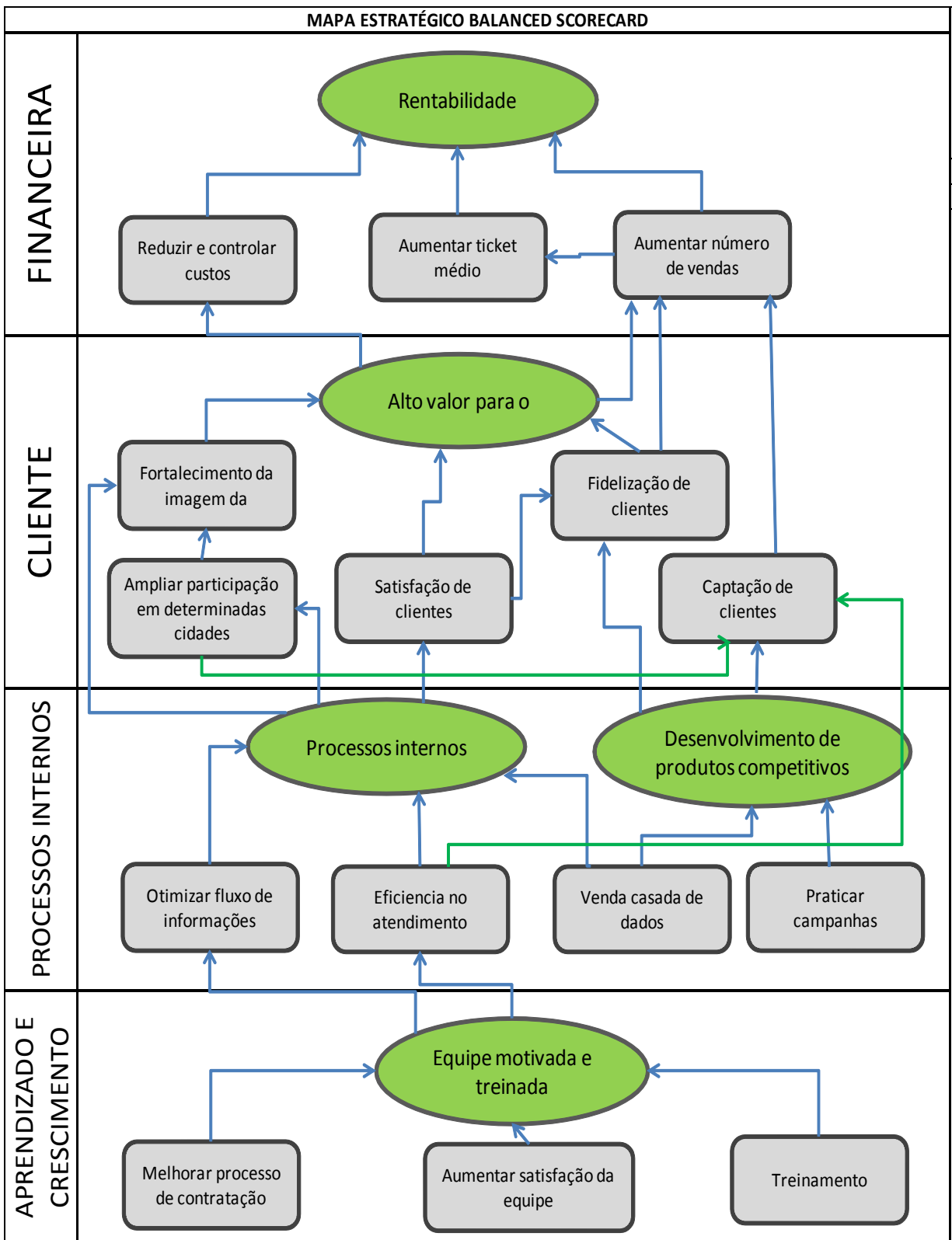


Figura 10: Mapa Estratégico do Balanced Scorecard da Thx Telecom

O mapa descreve cada item e cada ação a ser tomada para atingir o objetivo da empresa.

Na perspectiva de Aprendizado e crescimento o objetivo principal é ter uma equipe treinada e motivada, através das ações abaixo iremos alcançar esse objetivo.

- Melhorar processo de contratação: com objetivo de minimizar o erro na contratação foi feita uma parceria com uma empresa de consultoria que prestará serviços técnicos de uma psicóloga da qual irá selecionar pessoal qualificado e com características pessoais adequadas para cada cargo.
- Aumentar satisfação da equipe: um dos critérios de aumento de satisfação de funcionários é o salário, a empresa trabalha com pagamento de salário fixo CLT e comissionamento por produção. Além dessa remuneração mensal a empresa também aplica campanhas semanais ou mensais, das quais são ofertados prêmios para quem cumprir com a campanha. A empresa conta também com planos de cargos e salários, onde o colaborador pode ser promovido de acordo com seu desempenho.
- Treinamento: a empresa conta com treinamentos mensais para melhorar o desempenho de vendas de seus colaboradores, existem cursos de treinamento inicial e reciclagem.

Uma vez que a equipe esteja motivada e treinada passaremos para a próxima etapa que é de processos internos.

- Otimizar fluxo de informações: um dos grandes erros das empresas pequenas é não ter hierarquia de funções. Muitas vezes nas empresas familiares o funcionário passa desconsidera a hierarquia e vai diretamente ao dono da empresa com problemas pequenos que poderiam ser solucionados pelo setor operacional. Existe na Thx hierarquia de cargos, onde todos poderão contar com seus supervisores para dar qualquer sugestão, dúvida ou solução de problema. Dessa forma não haverá respostas distintas para um mesmo problema. Assim as informações ficarão mais claras, sem duplicidades e de maneira mais rápida e objetiva.

- Eficiência no atendimento: é importante lembrar que se trata de uma venda onde a aprovação de crédito é realizada através do imput do pedido no sistema de crédito da Nextel. A eficiência pode ser aumentada tendo uma equipe bem treinada onde o suporte operacional será de suma importância. Além disso, após a venda do consultor, existe uma equipe de pós venda treinada que irá dar todo suporte aos clientes.
- Venda casada de dados: existem na empresa promoções específicas para venda casada dos serviços de voz e dados. Essas promoções são uma boa chance de aumento de rentabilidade, pois em um único cliente pode-se vender mais de um produto. A empresa estimula este tipo de serviço bem como treina seus consultores a realiza-los de maneira limpa e eficiente, onde o cliente sairá mais satisfeito.

Paralelamente existe uma ação que se destaca como processos internos, porém não oriunda de aprendizado e crescimento.

- Praticar campanhas alinhadas à operação: existe a necessidade da empresa em atingir determinadas metas, surgiu à necessidade de campanhas para estimular a venda desses serviços que estão em proporção menor para atingir a mesma. As campanhas poderão ser da própria empresa Thx ou da própria Nextel.

Através dessas ações teremos processos eficientes e o desenvolvimento de produtos competitivos, obtidos pelas ações de venda casada de dados e campanhas alinhadas à operação.

Através dos processos internos eficientes e desenvolvimento de produtos competitivos chegaremos até os clientes.

- Ampliar participação em determinadas cidades: será realizado de acordo com o plano de ação identificado no plano de negócios e através de todos os aperfeiçoamentos realizados nas etapas anteriores.
- Promover a satisfação dos clientes: cliente satisfeito é cliente bem atendido e pagando barato, esses pontos foram elaborados anteriores nas etapas de processos internos e aprendizado e crescimento.

- Fortalecimento da marca: ocorrerá com o aumento de fatia de mercado nas regiões onde a empresa já atua e onde ela irá atuar de acordo com o plano de ações no apêndice A.
- Captação de clientes: virá da ampliação da área de atuação da empresa e do desenvolvimento de produtos competitivos, promovendo assim a cada mês um número maior de clientes na base.
- Fidelização de clientes: o cliente fidelizado é aquele que está satisfeito com o serviço e o atendimento. Promovemos a satisfação através dos consultores e a retenção por meio de um pós-venda ativo que auxilia ao cliente em todas as dúvidas e problemas.

A partir dessas ações notaremos que existe um alto valor para o cliente e partiremos para a etapa de finanças.

- Reduzir e controlar custos: serão realizados controle de uso sustentável dos materiais de trabalho, estudos de deslocamento dos consultores para minimizar os custos desnecessários.
- Aumentar o número de vendas: o aumento do número de vendas virá de todos os itens citados anteriormente, em especial de fidelização de clientes e captação de clientes. Pois o cliente satisfeito indica a empresa e quando há necessidade ele sempre retorna para comprar mais.
- Aumento do ticket médio: o aumento vem da venda de produtos de retorno financeiro maior, esses produtos serão vendidos pelos consultores atrelados à venda de dados.

Conforme mostrado no mapa estratégico todas as ações irão refletir em um mesmo objetivo que é o aumento da rentabilidade da empresa.

7. Conclusões

Este estudo visou proporcionar esclarecimento e entendimento sobre quais fatores podem ser considerados como relevantes para um alinhamento estratégico, com objetivo principal de aumentar a rentabilidade da empresa. Para realizar um diagnóstico estratégico na empresa Thx Telecom foi necessário descrever os componentes de um diagnóstico estratégico, tal como de um planejamento, das análises SWOT, Cinco Forças de Porter, as quais delinearão o estudo do Balanced Scorecard que serviram de forma integrada como base para identificar quais fatores são relevantes para realização do alinhamento das estratégias e propor ações que levem ao resultado esperado.

Nota-se que o uso desses métodos na Thx Telecom é de suma importância, porém dificuldades existiram por se tratar de uma empresa em ambiente real. Considerando que o questionamento neste estudo pode fazer parte da realidade de outras organizações, as diretrizes gerais do estudo também podem ser aplicada em outras organizações, principalmente nas micro e pequenas empresas de âmbito familiar.

O plano de negócios foi proposto, apontando as características da empresa e do mercado, fornecendo o plano financeiro e apontando possíveis investimentos.

Os objetivos estratégicos foram identificados através do plano de ações proposto a Thx, dos quais foram relacionados à possíveis ações que deverão serem adotadas a partir de agora.

O alinhamento proposto foi apontado pelo método do BSC, onde foram tomadas ações, apresentadas no Mapa Estratégico, que deverão ser adotadas a partir de então, onde se busca o aumento da rentabilidade da empresa por meio de aumento no número de vendas.

Este trabalho serve de preparação para estudos posteriores, fornecendo base para desenvolvimento de projetos e aplicação dos mesmos, de forma mais ampla, pode-se afirmar então que há relevância no diagnóstico

estratégico para a pequena e média empresa. Uma possível sugestão de trabalho futuro seria a implementação do método adotado para verificação dos resultados.

O objetivo principal foi alcançado, porém, sabemos que o processo de busca de melhorias deve ser contínuo e, monitorado constantemente frente a indicadores de desempenhos que permitam o acompanhamento junto aos similares e concorrentes, com a finalidade de buscar vantagens competitivas.

8. Referências Bibliográficas

ANDREASSI, T. Práticas de empreendedorismo: casos e planos de negócios. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2012.

BRAGA, R. Fundamentos e técnicas de administração financeira. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BROM, L. G.; BALIAN, J. E. A. Análise de investimentos e capital de giro: conceitos e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2007.

CECCONELLO, A.R.; AJZENTAL, A. A construção do plano de negocio, 1 ed, São Paulo: Ed Saraiva, 2008. v. 1

DORNELLAS, J.C.A. Transformando ideias em negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005. v 2.

DORNELLAS, J.C.A. Plano de negócios: o seu guia definitivo. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2001.

GOBE, A.C. ; FISCHER, C.H. ; SOUSA, J.J. ; MOREIRA, J.C.T. ; PASQUALE, P.P. Administração de Vendas. 2. ed. Sao Paulo: Editora Saraiva, 2007. v. 1

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. *A Estratégia em ação: Balanced Scorecard*, Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MAURO, P.C. Guia do franqueador: como fazer sua empresa crescer com o franchising. 3. ed. São Paulo: Nobel, 1999.

MICHEL, M. H. Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTTA, R. R. Engenharia econômica e finanças. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2009.

PADOVEZE, C.L., Contabilidade gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 4. ed. 2004.

PORTER, Michael. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REIS, A. C. R. Demonstrações contábeis: estrutura e análise. São Paulo: Ed. Saraiva, 2003. 272 p.

RIBAS, J. Confidencial: Por dentro de uma franquia. 1. ed. Caxias do Sul: Maneco, 2006.

SOUZA, S.D.C, VIANA, A.U , PESSANHA, C.A, CHIAPINI, F. & MARTINS, J.L. Planejamento estratégico em uma pequena empresa através dos métodos Balanced Scorecard (BSC) e Cinco Forças de Porter. *XIII Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP)*, Bauru, SP, Brasil, 06–08, Novembro, 2006.

SOUZA, S.D.C, VIDAL, D.F & OLIVEIRA, R.C.M. Alinhamento estratégico em uma escola de idiomas: proposta de ações. *XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)*, São Carlos, SP, Brasil, 12–15, Outubro, 2010.

VANALLE, R.M, & CARMO, V.B. *Benchmarking* em empresas do mesmo setor por meio da análise do desempenho relativo utilizando-se *balanced scorecard* – estudo de caso de uma rede de franquias. *XXV Encontro Nacional de Engenharia*

de Produção (ENEGERP), Porto Alegre, RS, Brasil, 21 de Outubro a 01 de Novembro, 2005.

WESTON, J. F. BRIGHAM, E. F. Fundamentos da administração financeira. 10 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

Estatísticas de telefonia. Disponível em:

<<http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalInternet.do>> . Acesso em 25/05/2013.

Plano de negócios. Disponível em: <<http://www.planodenegocios.com.br>>. Acesso em 05/05/2013.

SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 30/04/2013.

Manual do Dealer Nextel: Disponível em:

<<http://webdealer.nextel.com.br/homepage.aspx>>. Acesso em: 20/05/2013

9. Apêndices

APENDICE A

Plano de Ação

CLUSTER	Thx Telecom														TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	TOTAL DE ATIVAÇÕES		
	S1		S2			S3			S4			S5						
CIDADE	CAIMPOS	SÃO JOÃO DA BARRA	MACAE	RIO DAS OSTRAS	CASIMIRO DE ABREU	CABO-FRIO	BUZIOS	ARRAIAL DO CAB	ARARUAMA	SÃO PEDRO DA ALDEIA	IGUABA GRANDE	SAGUAREMA	ITABORAI	RIO BONITO	CACHOEIRA DE MACACU	NOVA FRIBURGO		
trimestre 1	JUNIOR	1		1													2	30
	SENIOR	2		1		2											5	125
	PLENO	1												1	40			
	TELE	1	1												2	195		
trimestre 2	JUNIOR	2		1		1											4	60
	SENIOR	2		1	1	2	1				1						8	200
	PLENO	1												1	40			
	TELE	1	1												2	300		
trimestre 3	JUNIOR	2		1		1			1								5	75
	SENIOR	2		1	1	2	1		1		1						9	225
	PLENO	1												1	40			
	TELE	1	1												2	340		
trimestre 4	JUNIOR	2		1	1	1			1								6	90
	SENIOR	2		1	1	2	1		1		1						9	225
	PLENO	1												1	40			
	TELE	1	1			1									3	355		
trimestre 5	JUNIOR	2		1	1	2			1								7	105
	SENIOR	2	1	1	1	3	1		1		1					1	12	300
	PLENO	1			1									2	80			
	TELE	1	1			1									3	485		
trimestre 6	JUNIOR	2		1	1	2			1	1							8	120
	SENIOR	2	1	1	1	3	1		1	1	1		1			1	14	350
	PLENO	1			1			1						3	120			
	TELE	1	1			1			1						4	590		

APÊNDICE B

Projeção de Faturamento

Trimestre	Volume de vendas	Faturamento
Trimestre 1	195	R\$ 39.000,00
Trimestre 2	300	R\$ 60.000,00
Trimestre 3	340	R\$ 68.000,00
Trimestre 4	355	R\$ 71.000,00
Trimestre 5	485	R\$ 97.000,00
Trimestre 6	590	R\$ 118.000,00

APÊNDICE C

Projeção de Custos

	FIXO	VARIÁVEL	T=1	T=2	T=3	T=4	T=5	T=6
CUSTO FIXO	R\$ 4.000,00		R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
TELEFONES	R\$ 200,00	n*30	R\$ 560,00	R\$ 650,00	R\$ 710,00	R\$ 770,00	R\$ 920,00	R\$ 1.220,00
TELEMARKETING	R\$ 1.000,00		R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
BACKOFFICE	R\$ 1.000,00	comissao	R\$ 1.680,00	R\$ 2.050,00	R\$ 2.190,00	R\$ 3.242,00	R\$ 3.697,00	R\$ 4.065,00
CONSULTORES JUNIOR	R\$ 1.000,00	comissão	R\$ 2.300,00	R\$ 4.600,00	R\$ 5.750,00	R\$ 6.900,00	R\$ 8.050,00	R\$ 9.200,00
CONSULTORES SENIOR	R\$ 1.300,00		R\$ 6.500,00	R\$ 10.400,00	R\$ 11.700,00	R\$ 11.700,00	R\$ 15.600,00	R\$ 18.200,00
CONSULTORES PLENO	R\$ 2.000,00	comissao	R\$ 2.588,00	R\$ 2.900,00	R\$ 3.020,00	R\$ 3.065,00	R\$ 3.475,00	R\$ 7.770,00
GERENCIA OPERACIONAL	R\$ 1.500,00	comissao	R\$ 2.025,00	R\$ 2.700,00	R\$ 2.700,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.300,00	R\$ 3.750,00
GERENCIA COMERCIAL	R\$ 2.000,00	comissao	R\$ 2.525,00	R\$ 3.200,00	R\$ 3.200,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.800,00	R\$ 4.450,00
CUSTOS TRIMESTRAIS			R\$ 23.178,00	R\$ 31.500,00	R\$ 34.270,00	R\$ 37.177,00	R\$ 43.842,00	R\$ 53.655,00

APÊNDICE D

Tabela das Perspectivas do Balanced Scorecard

perspectiva	objetivos	descrição
FINANCEIRA	Aumentar número de vendas	mede-se o numero de ativações realizadas em consideração ao mês
	Aumentar o ticket medio	refere-se ao valor médio de retorno sobre as ativações realizadas
	Reduzir e controlar custos	mede-se o custos variaveis com telefone, material de escritório, logística etc.
perspectiva	objetivos	descrição
CLIENTES	Fortalecer a imagem	mede-se a porcentagem de mercado que a empresa detem
	Captar e adquirir novos clientes	mede-se a porcentagem de vendas vindas de clientes novos
	Fidelizar clientes da base	mede-se pelo numero de clientes que saem da base da empresa
	Aumentar satisfação	
	Ampliar participação em determinadas cidades	mede-se o numero de cidades onde a empresa atua
perspectiva	objetivos	descrição
PROCESSOS INTERNOS	Praticar campanhas alinhadas a operação	mede a participação dos produtos em campanha em relação ao total de vendas
	Eficiencia no atendimento	mede-se a qualidade do atendimento dispensado ao cliente
	venda casada de produtos	mede-se o grau de serviços de dados atrelados as ativações de voz
	Otimizar fluxo de informações	mede-se a qualidade das informações passadas
perspectiva	objetivos	descrição
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Melhorar contratação	mede-se percentual de consultores com pontuação minima desejada na avaliação de desempenho de competencias
	Aumentar Satisfação da equipe	mede-se pelo aumento de vendas de cada consultor mensalmente
	Treinamento	mede-se pelo retorno de atendimento geração de vendas