

DINO FERRARIS JUNIOR

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING:
SERVIÇO DE TELECOMUNICAÇÕES

Monografia apresentada como pré-requisito de conclusão do curso de especialização “MBA - Estratégia e Gestão Empresarial” do Ceppad – Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, sob a orientação do Prof^o Dr. Romeu Rössler Telma.

UFPR

Curitiba – 2003

AGRADECIMENTO

A Jesus Cristo o SENHOR de todas as coisas.

**“Se o SENHOR não edificar a casa, em vão trabalham os que a edificam;
se o SENHOR não guardar a cidade, em vão vigia a sentinela”.**

(Salmos 127:1)

DEDICATÓRIA

A minha esposa querida que, percebendo a importância deste MBA para minha vida profissional, me incentivou a fazê-lo. Ela estava certa, valeu a pena. A minha filha Samantha, que com seu alto senso de responsabilidade, me orgulha, e me constrange a ser dedicado em tudo o que devo fazer. A minha filha Amanda que muitas vezes, pacientemente, sem entender a razão, abria mão de minha companhia para que eu pudesse me dedicar a concluir este trabalho.

SUMÁRIO

Índice de Tabela.....	V
Índice de Figuras.....	VI
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Tema.....	1
1.2 A empresa.....	2
1.3 O produto escolhido.....	3
2 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	4
2.1 Introdução.....	4
2.2 Estratégias Básicas.....	4
2.3 Marketing de Serviço.....	6
2.3.1 Características dos Serviços.....	7
2.3.2 Serviços são Intangíveis.....	8
2.3.3 O Setor dos Serviços.....	10
3 ANÁLISE AMBIENTAL.....	11
3.1 Macroambiente.....	11
3.1.1 Fatores Econômicos.....	12
3.1.2 Fatores Políticos.....	12
3.1.3 Fatores Legais / Fatores Regulatórios.....	13
3.1.4 Fatores Tecnológicos.....	13
3.1.5 Fatores Geográficos.....	14
3.1.6 Fatores Sociais.....	14
3.1.7 Fatores Culturais.....	14
3.2 Análise do Mercado.....	15
3.3 Situação Financeira do mercado.....	16
3.4 Análise Competitiva.....	18
3.4.1 Qualidade serviço das concorrentes.....	21
3.5 Consumidores e Clientes – Perspectivas.....	24
3.5.1 Potenciais consumidores e possíveis consumidores.....	24
3.5.2 Clientes quentes e clientes frios.....	25
3.5.3 Consumidor Residencial e Empresarial.....	26
3.6 Análise Interna.....	27
3.6.1 Introdução.....	27
3.6.2 Curva de Experiência.....	28
3.6.3 Matriz Produto Mercado.....	29
3.6.4 Matriz de Atratividade – GE/MCKINSEY – “Semáforo”.....	32
3.7 Análise de Sensibilidade.....	37

4	OBJETIVOS	40
4.1	Missão, Visão e Valores atuais	40
4.2	Matriz BSC	40
4.3	Objetivos Quantificados	41
4.4	Índices Relacionados aos Objetivos	42
5	DESCRIÇÃO DA ESTRATÉGIA	46
5.1	Estratégia de Investimento	46
5.2	Estratégias de Competitividade.....	48
5.2.1	Vencer através da Qualidade Superior	49
5.2.2	Vencer através do Melhor Atendimento	51
5.2.3	Vencer através dos Preços Mais Baixos	54
5.2.4	Vencer através de uma alta participação de mercado	56
5.2.5	Vencer através da adaptação e a customização	58
5.2.6	Vencer através da inovação no produto	60
6	RECOMENDAÇÕES PARA EMPRESA	62
6.1	Posicionamento Central	62
6.2	Público Alvo	63
6.3	Estratégias Funcionais	63
7	BIBLIOGRAFIA	66

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Detalhes Concessão Telefonia Fixa Comutada de Longa Distância GVT.....	3
Tabela 2 - Abrangência concessão GVT para DDD e DDI.....	14
Tabela 3 - Operadoras e concorrentes por região de operação.	15
Tabela 4 - Balanço das operadoras (Revista Teletime, 2003, pág 16)	18
Tabela 5 - Análise Competitiva Concorrentes	19
Tabela 6 - Balanço Concorrentes GVT em LDN e LDI.....	20
Tabela 7 - Grau de satisfação usuário telefonia LDN.....	22
Tabela 8 - Telefonia Fixa Local - Grau satisfação consumidores.....	23
Tabela 9 - Potenciais e possíveis consumidores.....	25
Tabela 10 - Consumidores quentes vs. consumidores frios	26
Tabela 11 - Produto Mercado de Igor Ansoff - (apud Kotler, 1988, pag 67)	29
Tabela 12 - Relação de degraus tarifários e distância ligação.....	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Abrangência Concessão GVT	2
Figura 2 - Regiões das concessões telefonia fixa	16
Figura 3 - Matriz de atratividade - Ge/Mckinsey - Semáforo.....	32
Figura 4 - Aplicação da Matriz GE/MCKINSEY no serviço telefonia fixa GVT	34
Figura 5 - Aplicação da Matriz GE/MCKINSEY no serviço telefonia de longa distância	35

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema

Esta Monografia tem como objetivos a prática e o aprimoramento dos conhecimentos adquiridos no MBA Estratégia e Gestão Empresarial da Universidade Federal do Paraná, aplicado no ano de 2002. O enfoque principal deste trabalho é acadêmico, mas deverá ser também apresentado ao departamento de marketing da empresa GVT e, conseqüentemente, poderá ser aproveitado no todo ou em parte por esta empresa.

O tema a ser desenvolvido é um “Planejamento Estratégico de Marketing”, para a comercialização de um serviço de ligações de longa distância nacional (ampliação) e internacional (lançamento) de uma empresa operadora de telecomunicações brasileira, conhecida por GVT - Global Village Telecom.

A empresa GVT, a qual será descrita mais tarde, possui em seu portfólio uma grande quantidade de produtos, os quais normalmente são chamados de serviços. Este trabalho contempla o planejamento estratégico para comercialização de um dos seus produtos, que é o “Serviço Telefônico de Longa Distância”, assim sendo, este trabalho *não* analisará a *empresa*, mas sim e exclusivamente, um dos produtos por ela comercializada. Os dados do produto e da empresa são reais e os custos dos serviços dos diversos concorrentes foram tirados da página WEB da Anatel disponível na internet.

O principal motivo da escolha do tema desta monografia é que o produto, telefonia de longa distância, tem sido para GVT um produto que recebeu recentemente um acréscimo em sua extensão geográfica, ou seja, a licença para a comercialização do produto foi ampliada consideravelmente. Este aumento trouxe mudança de posicionamento de marketing em relação ao produto que está praticamente sendo relançado. Por este motivo considerei então o momento ideal para desenvolver este planejamento de Marketing.

O embasamento teórico sobre análise de mercado e de produto foi inspirado principalmente nos módulos “Administração Estratégica” e “Estratégia de Marketing” do curso MBA em questão. Dos livros relacionados, o mais empregado foi o de Phillip Kotler, “Marketing para o século XXI”, com destaque para o capítulo nove, que orientou a metodologia empregada.

1.2 A empresa

A GVT – Global Village Telecom Ltda, é uma empresa privada com capital estrangeiro, situada no Brasil, com objetivo de fornecer produtos e serviços de telecomunicações. Possui aproximadamente 1400 funcionários diretos e um número ainda maior de empregos indiretos. Nasceu em meados de 2000 da formação de um consórcio de três empresas estrangeiras, que juntas ganharam da Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL, a concessão de exploração dos serviços de Telecomunicações na Região II, que compreende nove estados e o distrito federal.



Figura 1 - Abrangência Concessão GVT

A GVT havia recebido até o final de dezembro de 2002, 2,4 milhões de dólares de investimento e seu faturamento neste mesmo ano foi de

aproximadamente 350 milhões de reais. O “EBDITA” positivo foi alcançado em agosto de 2002.

1.3 O produto escolhido

O mix de produtos da GVT é formado por três grandes segmentos; Voz, Dados e Internet. Na área de Voz os serviços são as linhas telefônicas tradicionais, que podem ser entregues via rádio ou par metálico, as linhas digitais, que podem ser agrupadas em um entroncamento digital e o serviço 0800, também chamado de serviço telefônico de cobrança reversa.

O “**Serviço de Ligação Telefônica de Longa Distância**” será o foco deste estudo. Trata-se de um serviço de margens de lucratividade baixa e de pouca fidelidade por parte do consumidor (a escolha da operadora se dá pela digitação de dois algarismos).

O destino das ligações vinculadas ao produto, até a pouco tempo limitava-se a região II (vide figura 1), agora, no entanto, em decorrência ao cumprimento das metas estipuladas pela ANATEL para 2002, a GVT solicitou e recebeu a concessão de ampliar o serviço de ligações de longa distância. A limitação inicial caiu e agora os moradores da região II (vide figura 1) podem usar a operadora GVT, através do Código de Seleção de Operadora, para ligar para todo o Brasil e pode também fazer ligações internacionais.

OPERADORA	CÓDIGO SELEÇÃO OPERADORA	ABRANGÊNCIA SERVIÇO	DESTINO LIGAÇÕES
GVT	25	Região II(vide Figura 1)	Ligações Nacionais e Internacionais

Tabela 1 - Detalhes Concessão Telefonia Fixa Comutada de Longa Distância GVT

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 Introdução

Marketing pode ser conceituado como o processo de troca que envolve a satisfação das necessidades e os desejos de indivíduos, grupos ou organizações. Já a estratégia de marketing vai um pouco além, consiste em desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos de uma empresa e as oportunidades no mercado.

Uma empresa tem uma estratégia robusta quando têm pontos fortes que a diferenciam da estratégia dos concorrentes, estratégias estas novas e bem sucedidas que não são copiadas com rapidez. Mesmo estas estratégias são copiadas também, mas não se consegue copiar todos os aspectos da arquitetura estratégica, pois as grandes estratégias consistem em uma configuração singular de muitas atividades de reforço que dificultam a imitação pura e simples. O imitador não apenas tem que incorrer em altos custos, tentando duplicar todas as atividades da empresa líder, mas ainda, na melhor das hipóteses, acaba sendo apenas uma imitação fraca, com retornos medianos. (Kotler, 1999, pg22).

Na formulação de uma estratégia de marketing, alguns estudos preliminares são imprescindíveis como, por exemplo, a importância do Macroambiente, o posicionamento estratégico para promover o crescimento de mercado (demanda), as ferramentas de análise interna, e o posicionamento competitivo dos concorrentes diretos e concorrentes indiretos (produtos substitutos).

2.2 Estratégias Básicas

O prof. Michael Porter, de Havard, argumenta que se uma empresa desempenha as mesmas atividades que seus concorrentes, simplesmente um pouco melhor, ela não tem de fato uma estratégia, mas é simplesmente mais eficaz em termos operacionais. Ser operacionalmente excelente não é o mesmo

que ter uma estratégia robusta. A excelência operacional pode ajudar a empresa a vencer por certo tempo, mas outras empresas irão logo alcançá-la ou superá-la.

Estratégias Básicas do Líder

A participação de mercado é uma premissa básica para definição de uma estratégia. Se a empresa já é líder, três são as estratégias básicas a ser consideradas:

- Expansão no Mercado (novos usuários e/ou uso mais freqüente e variado).
- Defesa da Participação de Mercado (inovação contínua e diversificação)
- Expansão da participação de Mercado (aumentar a demanda primária)

Estratégias Básicas do Desafiante

- Atacar o líder
- Atacar as empresas com problemas financeiros
- Atacar pequenas empresas com problemas financeiros
- Atacar pequenas empresas regionais

Como estratégia de ataque podemos destacar a “Estratégia de Ataque Frontal”, que pode envolver todo marketing mix. A “Estratégia de Ataque de Flanco”, que envolve uma restrição geográfica ou uma segmentação de mercado ou cliente. Tem-se ainda a possibilidade de usar a “Estratégia de Ataque de Cerco”, que nada mais é do que obter ganhos de participação em várias frentes (segmentação). Mas se nada disso mostrar-se motivador tem se ainda a possibilidade de enfrentar o líder de mercado evitando o ataque direto através da inserção de novos mercados ou tecnologia nova.

Estratégias Básicas do Especialista

As “Estratégias Básicas do Especialista” se assemelham com as dos desafiantes, no entanto, “o especialista” além de focar em nicho de mercado ele precisa dar um foco no produto.

2.3 Marketing de Serviço

Como consumidores, diariamente utilizamos serviços. Acender uma lâmpada assistir à televisão, falar pelo telefone, subir em um ônibus, consultar um médico, enviar uma carta, ir ao barbeiro, reabastecer o carro, preencher um cheque, e levar roupa para a lavanderia são exemplos de consumo de serviços no plano individual. As instituições nas quais você estuda ou estudou são também organizações de serviços. Infelizmente, os clientes nem sempre estão satisfeitos com a qualidade e valor dos serviços que recebem. Os fornecedores de serviços freqüentemente parecem ter um conjunto muito diferente de preocupações. Muitos reclamam da dificuldade de se obter lucro, de encontrar profissionais qualificados e motivados, ou de contentar os clientes. Felizmente, em quase todo campo de atividade existem fornecedores de serviço que sabem como agradar seus clientes e, ao mesmo tempo, administrar uma operação produtiva, lucrativa e dotada de pessoal agradável e competente. (Christopher e Wright, 2002, p. 4)

Sabe-se que quanto mais avançada a nação, maior a importância do setor de serviços na economia de um país. Entre as causas disto destaca-se o maior poder aquisitivo da população, que permite que as tarefas rotineiras sejam transferidas a terceiros, prestadores de serviços. De modo geral, na década de 80 o marketing desenvolveu-se intensamente em vários setores e, especificamente no terciário, o crescimento foi ainda mais acelerado. A mudança na mentalidade empresarial pode ser apontada como um dos fatores que contribuíram para isso, no sentido de que, hoje em dia, médicos, dentistas, auditores, contadores, entre outros profissionais, já aceitam a idéia de aplicar técnicas mercadológicas em seus negócios. Este fator permitiu a aplicação de recursos mais avançados de

comercialização, inclusive em áreas consideradas antimarketing até certo tempo atrás, como entidades filantrópicas, organizações religiosas etc. (Las Casas, 1991, p.11).

2.3.1 Características dos Serviços

Devido à sua diversidade, tradicionalmente era difícil definir os serviços. Para complicar ainda mais as coisas, muitas vezes é difícil compreender o modo pelo qual os serviços são criados e entregues aos clientes, porque muitos insumos e produtos são intangíveis. A maioria das pessoas não encontra dificuldades para definir o setor industrial ou agrícola, mas a definição de serviço pode confundi-las. Duas definições que capturam a essência dos serviços são as seguintes (Christopher e Wright, 2002, p. 5):

- Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.
- Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem **benefícios** para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço.

Existem autores que determinaram diferenças específicas entre bens e serviços. Judd, por exemplo, considerou cada etapa no processo mercadológico e classificou a semelhança e diferenças entre Produtos e Serviços, um exemplo desta comparação retirada de tabela comparativa seria:

- Diferença: serviço não tem embalagem e as leis de garantia não são aplicáveis.
- Semelhança: para desenvolvimento do produto, ambos usam o mercado como fonte de idéias.

No entanto, existem características genéricas aceitas em praticamente toda literatura a de que serviços são intangíveis, inseparáveis, heterogêneos e simultâneos.

2.3.2 Serviços são Intangíveis.

Os serviços são intangíveis, ou seja, neles não se pode tocar. O que isto significa? Antes de uma venda efetiva, o que ocorre são promessas, muitas vezes impossíveis de constatação prévia. Por isso, para fechar um negócio é preciso ter confiança nos vendedores. Ao se desenvolver um plano ou estratégia, deve-se ficar atento para alguns detalhes que serão abordados a seguir.

O aspecto da intangibilidade exige, em primeiro lugar, comprovação. Deve-se dar evidências para o cliente. Leonard Berry chama de “manuseio da evidência” as seguintes atitudes mercadológicas:

Na evidência física, a empresa deve procurar demonstrar toda a parte concreta e material da melhor maneira possível, visando projetar a imagem desejada. Por exemplo, pode estabelecer-se num escritório situado num edifício de bom nome e local nobre, ou então elaborar com o máximo esmero a parte material que for agregada aos serviços. A apresentação de uma proposta bem encadernada, detalhada e com ótima apresentação também caracteriza um esforço de evidência física. Por outro lado deve também existir a preocupação com a aparência do profissional. (Las Casas, 1991, p.63).

Já Christopher e Wright dividiram a administração integrada de serviços em oito componentes: Elementos do produto; Lugar e Tempo; Processo; Produtividade e qualidade; Pessoas; Promoção e educação; Evidência física; Preços e outros custos do serviço. Com relação a “Evidência Física” eles salientam sua importância da seguinte forma:

A aparência de edifícios, jardins, veículos, mobília interior, equipamentos, membros do quadro de pessoal, placas, material impresso e outras indicações

visíveis fornecem evidência tangível da qualidade do serviço de uma organização. As empresas de serviço precisam administrar cuidadosamente a evidência física porque esta pode exercer um impacto profundo sobre as impressões dos clientes. Em serviços dotados de poucos elementos tangíveis, como seguros, a propaganda é freqüentemente utilizada para criar símbolos significativos. Um guarda-chuva, por exemplo, pode simbolizar proteção, e uma fortaleza, segurança. (Christopher e Wright, 2002, p. 23):

Para compensar o fato dos serviços serem intangíveis Las Casas chama a atenção com relação às pessoas que o praticam da seguinte forma:

Assim como nos preocupamos com a embalagem dos produtos que compramos, também devemos nos preocupar com a embalagem do prestador de serviços. A embalagem geralmente está representada na sua aparência. Na realidade, exatamente como estamos acostumados a comprar certos produtos com embalagens padronizadas, com pequenas variações, existem certos estereótipos nas “embalagens” das pessoas. Estamos acostumados por exemplo, a encontrar médicos vestidos de branco; consultores de empresas trajando ternos escuros e assim por diante. Apesar de não se dever julgar as pessoas pelas aparências, é certo que estas ajudam a vender. (Las Casas, 1991, p.64).

Já Christopher e Wright destacam o lado pessoal da seguinte forma:

Muitos serviços dependem de interação direta e pessoal entre os clientes e os funcionários de uma empresa (como ao cortar o cabelo ou comer em um restaurante). A natureza dessas interações influencia as percepções da qualidade do serviço pelo cliente. Os clientes geralmente julgarão a qualidade do serviço que recebem em grande parte pela avaliação das pessoas que estão fornecendo o serviço. Empresas de serviço bem-sucedidas empenham consideráveis esforços no recrutamento, treinamento e motivação de seus profissionais, principalmente – mas não exclusivamente – daqueles que entram em contato direto com os clientes. (Christopher e Wright, 2002, p. 23):

Berry cita também que outra forma de evidenciar os serviços é pelo preço. Colocando-se um preço alto pode-se dar a impressão de melhor qualidade, caso for este o objetivo da empresa. Esta é uma questão controversa, uma vez que nem sempre preços altos são sinônimos de melhor qualidade. No entanto, em longo prazo, preços mais altos, aliados a, prestação de serviços de alta qualidade, são importantes formadores de imagem, o que é sem dúvida um facilitador para a venda de intangíveis.

2.3.3 O Setor dos Serviços

O setor de serviço vem se desenvolvendo gradativamente, hoje representa expressiva parcela da economia. Considerando os países desenvolvidos, como os Estados Unidos e Reino Unido, por exemplo, o setor representa 66% do PIB, enquanto no Canadá, 68%. Em termos relativos, a participação destes países é bem maior que no Brasil, onde os serviços representam aproximadamente 53% (apud Las Casas, 1991, p.11).

O setor de serviços responde pela maior parte do crescimento dos novos empregos. A menos que você já esteja predestinado para uma carreira ou a uma empresa familiar no setor industrial ou agrícola, é grande a probabilidade de que você passe a maior parte de sua vida ativa em empresas (ou órgãos públicos e organizações sem fins lucrativos) que criam e entregam serviços. À medida em que uma economia nacional se desenvolve, a participação do emprego entre a agricultura, a indústria (incluindo fabricação e extrativismo) e os serviços mudam drasticamente (Christopher e Wright, 2002, p. 4).

3 ANÁLISE AMBIENTAL

3.1 Macroambiente

As empresas devem ser hábeis na identificação de tendências e acontecimentos que estão ocorrendo no âmbito externo. Oportunidades de mercado emergem desse macroambiente em constante mutação. Phillip Kotler (1999) em seu livro, “Marketing para o século XXI” dá um exemplo de um investidor que observou entre trabalhadores em escritórios uma forte tendência para o uso de roupas mais informais e ele vendeu sua participação em empresas fabricantes de roupas formais. Quando esse mesmo investidor observou o crescimento de transações bancárias via computador, vendeu sua participação em instituições bancárias que tinham muitas agências e imóveis. Cada nova tendência o levava a vender suas ações de um tipo de empresa e investir em outras.

Embora um investidor possa movimentar seu dinheiro com facilidade no mercado financeiro, uma empresa tem que manter uma perspectiva de prazo mais longo em relação aos negócios em que deve entrar ou investir e aqueles a serem reduzidos ou abandonados. Contudo, tanto investidores, quanto empresas, devem dedicar atenção constante ao que acontece em cada um dos principais componentes do macroambiente:

- Tendência demográfica.
- Tendências econômicas.
- Tendência de estilo de vida.
- Tendência tecnológica.
- Tendências políticas/ de regulamentação.

3.1.1 Fatores Econômicos

A economia do País encontra-se em crise, seguindo até uma tendência mundial causada principalmente pelo pós-guerra no Golfo, que abalou a maior potência econômica do mundo. São grandes os números de desempregados no país, o que eleva em muito o índice de inadimplência para o setor em análise (pagamento de serviços telefônicos).

3.1.2 Fatores Políticos

O governo anterior criou a ANATEL, Agência Nacional de Telecomunicações, que é o órgão regulador do Ministério das Comunicações, que trouxe algumas conquistas para o País como; “O plano geral de outorgas” e “As metas de universalização” que celebraram contratos de concessão e termos de autorização. No entanto, com a entrada do novo governo, o poder da Agência está em julgamento, assim como a falta de apoio político enfraquece a atuação do órgão, que será supervisionado pela Secretaria de Telecomunicações.

Quando foi criada, regular e fiscalizar eram as palavras-chave. Considerando a abrangência da atuação da ANATEL no começo, quando foi criada, poderíamos dizer que era um forte candidata a substituir o Ministério das Comunicações, que se manteve tímido enquanto a ANATEL reinava.

No entanto, a equipe de Luiz Inácio Lula da Silva abriu a discussão sobre o órgão prometendo mudar o tom do encaminhamento da política de telecomunicações. Mas os problemas são tantos e acontecem em um ritmo tão acelerado que a Agência não consegue responder da forma que o mercado espera e até exige. De acordo com alguns especialistas, a Anatel vive o dilema de não saber se será uma coordenadora efetiva, antecipando-se aos problemas, ou apenas fará avaliações e aplicará multas.

Um outro fato é que o órgão, desde seu nascimento, se ressentiu da falta de apoio político para mantê-lo forte e independente.

Recentemente, o presidente Lula criou por meio de decreto, a Secretaria de Telecomunicações, a qual dará ao Ministério das Comunicações poderes para fiscalizar a Anatel. No entanto, a LGT prevê, no artigo oitavo, que o órgão regulador terá independência administrativa, ausência de subordinação hierárquica, mandato fixo e estabilidade de seus dirigentes, além de autonomia financeira.

O Ministro das Comunicações já deixou claro que decisões a respeito das tecnologias e suas implementações são funções do ministério e fez séria crítica à transparência da Anatel. Somado a tudo isso, está o fracasso da competição na telefonia fixa local e a insatisfação dos usuários com os serviços.

Resumindo: o poder da Agência está em julgamento conforme texto elaborado por Maria Sá, gerente de projetos do NCE/UFRJ.

3.1.3 Fatores Legais / Fatores Regulatórios

Quanto a fatores legais, podemos considerar como uma oportunidade para a GVT a licença recém concedida pela ANATEL para aumento da área de atuação do serviço de telefonia de longa distância em relação ao destino, vide tabela abaixo item “fatores geográficos”. Ainda em relação a fatores legais destaca-se a lei de reajuste de tarifas imposta pelo governo, que tem alcançado patamares maiores do que a inflação trazendo às empresas telefônicas uma boa oportunidade de melhoria de lucro.

3.1.4 Fatores Tecnológicos

O mercado de Telecomunicações, apesar de ser um mercado de alta taxa de crescimento, traz consigo o estigma, de que os produtos e serviços se tornam obsoletos com demasiada rapidez devido as constantes mudanças de tecnologia. Isso poderia ser uma ameaça para GVT, mas acaba sendo uma oportunidade já que por ser uma empresa nova, encontra-se mais atualizada tecnologicamente que seus concorrentes. Este diferencial trás a GVT a possibilidade de oferecer ao

seu público alvo uma maior agilidade e flexibilidade para apresentação de novos serviços.

3.1.5 Fatores Geográficos

Em relação a abrangências geográficas, a licença antiga da GVT permitia a atuação em apenas nove estados e o Distrito Federal, agora com a nova licença ela ganhou a permissão de atuar na região da grande São Paulo e explorar as ligações de longa distância com origem na região de sua atuação destinada a todo o território nacional e internacional.

Licença Telefonia Longa distância	Data Concessão	Origem Ligações	Destino Ligações
1ª concessão	2000	Região II	Região II
2ª concessão	2003	Região II	Sem restrições para DDD e DDI

Tabela 2 - Abrangência concessão GVT para DDD e DDI

3.1.6 Fatores Sociais

Em relação a fatores Sociais, destaca-se o fato da popularização da telefonia em todo o país e o incentivo do governo para que chegue telefone nas localidades mais pobres/remotas. Ou seja, o telefone é viável às classes sociais cada vez mais baixas. Economicamente isso não é para empresa operadora de serviço telefônico um ponto forte, já que o governo tem incentivado esta expansão exigindo das empresas telefônicas o cumprimento de metas de expansão em regiões pobres. Além disso, a pobreza que se instala no país tem elevado em muito a taxa de inadimplência.

3.1.7 Fatores Culturais

Quanto a fatores culturais destaca-se o fato de que as empresas mais antigas tentam relacionar suas empresas com o estado ou região em que atua (bairrismo), o que traz uma vantagem competitiva em cima de novas entrantes,

como a GVT. Outro fator parecido com o primeiro é o comodismo do consumidor que prefere muitas vezes usar a mesma empresa tradicional sem sequer pensar em fazer uma análise criteriosa das opções existente no mercado.

3.2 Análise do Mercado

Apesar das dificuldades, o mercado de telecomunicações nacional tem crescido nos últimos anos após a privatização do setor, onde as empresas operadoras de telecomunicações estatais que tinham abrangências estaduais (TELEPAR, TELESC, TELEBAHIA, etc.) foram agrupadas em quatro grandes grupos antes de serem vendidas para compradores do mercado privado. Deste agrupamento formaram-se inicialmente as seguintes regiões:

- Região I - praticamente o Nordeste e Norte – Empresa Telemar
- Região II - Sul + Sudeste + Centroeste – Empresa Brasil Telecom
- Região III - Estado de São Paulo – Empresa Telefônica
- Região IV - todo o país – Empresa Embratel

Logo depois foram leiloadas novas licenças, para se formar as empresas espelhos das empresas privatizadas, com o objetivo de se estabelecer uma concorrente em cada uma das regiões estabelecidas. Acompanhe no quadro abaixo os nomes das empresas privatizadas, suas concorrentes diretas (empresas espelhos) e a região de atuação de cada uma.

EMPRESA PRIVATIZADA	EMPRESA CONCORRENTE	ESPECIFICAÇÃO ANATEL	ABRANGÊNCIA
TELEMAR	VÉSPER	Região I	Norte, Nordeste, alguns estado Sudeste
BRASIL TELECOM	GVT	Região II	Sul, Centroeste, Acre
TELEFÔNICA	VÉSPER	Região III	Estado de São Paulo
EMBRATEL	INTELIG	Região IV	Sem restrições

Tabela 3 - Operadoras e concorrentes por região de operação.

Logo abaixo temos a figura com a divisão geográfica das regiões estabelecidas pela Anatel.

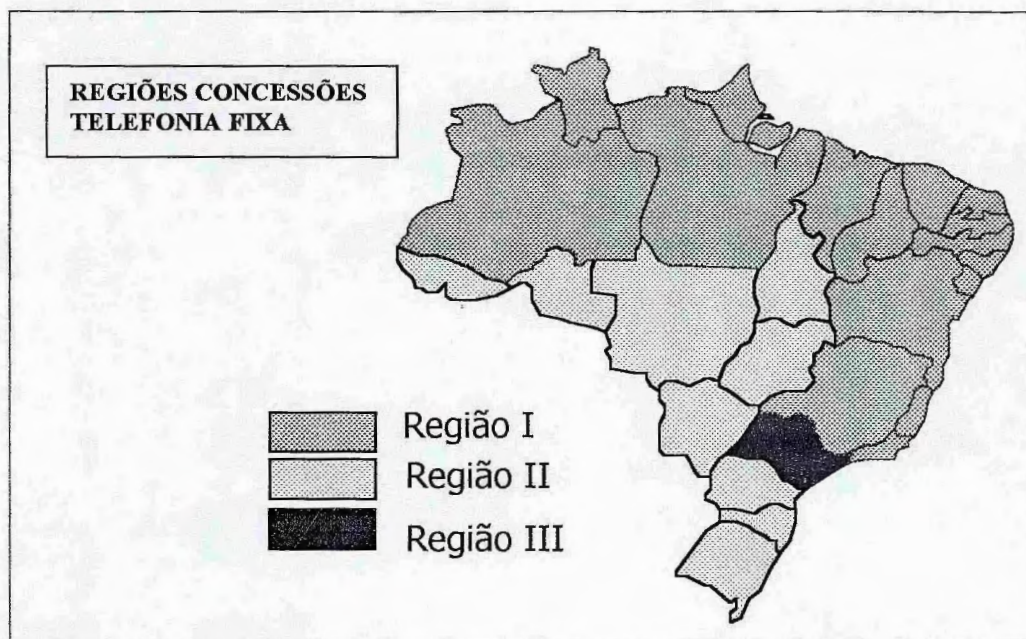


Figura 2 - Regiões das concessões telefonia fixa

3.3 Situação Financeira do mercado

O mercado de Telecomunicações, considerado por Kotler um mercado de alta taxa de crescimento, traz consigo dois estigmas, o de que os produtos e serviços se tornam obsoletos com demasiada rapidez e de que as empresas destes setores têm lucratividade acima da média. Para o mercado nacional estas afirmações são verdadeiras em parte. Realmente telecomunicação é um mercado de constantes mudanças, onde a tecnologia recém lançada normalmente se torna obsoleta rapidamente, mas o segundo estigma, o de que as empresas do setor têm os ganhos acima da média, nem sempre é verdade. Poderíamos dizer até que, ao contrário, existem atualmente muitas empresas de telecomunicações nacionais e internacionais, de porte gigantesco, com graves problemas financeiros e/ou concordatas. Como exemplo disso, poderíamos citar: a WORDCOM (maior operadora de telecomunicações do E.U.A e maior acionista

da operadora nacional Embratel), Nortel (maior fabricante de equipamentos para telecomunicações do E.U.A), Pégasus (empresa do grupo ABN e Andrade Gutierrez), Alcatel (fabricante e operadora de telecomunicações de um grupo Francês), Vésper (empresa operadora de telefonia da Grande São Paulo), entre outras. Para se ter uma idéia mais completa do mercado transcreve-se abaixo o balanço das operadoras nacionais em 2002 (último balanço realizado).

MARGEM EBITDA – EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES					
OPERADORA	RECEITA LÍQUIDA	LUCRO OU PREJUÍZO	MARGEM EBITDA (em %)		
			2001	2002	2003
Telefônica	10	1,075	51,5	49,1	52,1
Brasil Telecom	7	0.443	43,1	47,4	47,9
CTBC	0,8	ND	ND	35	ND
Telemar	11,8	(0,415)	34,1	44,6	43,7
Embratel	7,1	(0,626)	13,6	19,1	22,4
TCO	1,5	0,3	36,9	39,4	ND
TIM SUL	0,8	0,06	40,5	39,5	39,2
Telefônica BA/SE	0,4	(0,005)	32,1	30,5	29,7
TIM Nordeste	0,9	0,1	38,1	46,4	41,7
Amazônia Celular	0,4	(0,02)	28,8	29,6	27,7
Telefônica RJ/ES	1,8	0,1	35,2	32,6	35,2
Telemig Celular	0,9	0,06	42,6	41,5	41,3

Telesp Celular	1,4	(1,1)	31,1	37,2	ND
Telefônica Celular/RS	0,9	0,1	41,2	42,2	40,9
TOTAL	45,7				

Tabela 4 - Balanço das operadoras (Revista Teletime, 2003, pág 16)

3.4 Análise Competitiva

As empresas precisam de informações precisas sobre seus concorrentes. O concorrente mais imediato da empresa é aquele que mais se parece com ela: fornece para o mesmo mercado-alvo e utiliza o mesmo mix de marketing. Já concorrente forte é aquele que vence um número desproporcional de competições de que sua empresa participou. A empresa tem que se preocupar principalmente com esse tipo de concorrente.

É mais provável que uma empresa seja vencida por uma tecnologia do que por seus concorrentes. Alguns observadores acreditam que a principal ameaça a qualquer empresa não vem de seus concorrentes atuais, mas dos concorrentes potenciais.

Uma empresa precisa saber responder com certa precisão a pelo menos quatro perguntas sobre seus concorrentes:

1. Quais são seus objetivos
2. Quais são suas estratégias
3. Quais são seus pontos fortes e fracos
4. Quais são seus padrões de respostas

Para o produto em questão a GVT possui quatro concorrentes expressivos atualmente; EMBRATEL, BRASIL TELECOM, INTELIG e TELEFÔNICA. Este último, assim como a GVT, ganhou recentemente o direito de expansão da concessão do serviço de ligações interurbanas. A figura a seguir mostra a região de atuação de cada concorrente da GVT, o limite geográfico do destino do serviço para cada operadora, e algumas das vantagens competitivas de destaque.

OPERADORA	COD.	ATUAÇÃO	VANTAGEM COMPETITIVA
EMBRATEL	21	Todo território nacional	Capilaridade (maior abrangência), Confiabilidade (marca mais antiga), e Maior fatia de mercado.
INTELIG	23	Todo território nacional	Menor preço, maior flexibilidade e inovação.
BRASIL TELECOM	14	Região II	Apelo para o desenvolvimento local (regionalista). Ex: Slogan "O DDD daqui"
TELEFÔNICA	15	Todo território nacional	Bom apelo publicitário e boa divulgação. Ex: A criação da personagem "Super 15".

Tabela 5 - Análise Competitiva Concorrentes

A Brasil Telecom é a única das concorrentes que ainda possuem limitações em relação ao destino das ligações. Ela atua para chamadas da região II com destino a região II (DDD que começam com 4, 5 e 6). A GVT também tinha esta limitação, mas recentemente recebeu a licença para realizar ligações originadas na região II, com destino a todo território nacional e até internacional.

Vale ressaltar que existem ainda outros produtos no mercado que são concorrentes, que é a telefonia sobre Internet e a telefonia móvel, ambos tem tirado uma fatia do mercado de ligações telefônicas de longa distância e podem ser considerados como produtos substitutos. Os serviços de telefonia sobre internet, são difíceis de serem dimensionados devido à clandestinidade de alguns provedores que atuam com este tipo de serviço de forma informal.

Com relação ao tamanho dos concorrentes os parâmetros financeiros apresentados abaixo, nos dão uma idéia exata sobre os principais concorrentes. Algumas empresas menores não estavam presentes nesta pesquisa, pois são empresas recentes (menos de quatro anos), que como a GVT, possuem balanço de início de operação, que por este motivo não se enquadraram na análise financeira de mercado, expresso através de balanço das maiores empresas do setor.

BALANÇOS DAS PRINCIPAIS OPERADORAS DE TELEFONIA FIXA					
OPERADORA	RECEITA LÍQUIDA	LUCRO OU PREJUÍZO	MARGEM EBITIDA (em %)		
			2001	2002	2003
Telefônica	10	1,075	51,5	49,1	52,1
Brasil Telecom	7	0.443	43,1	47,4	47,9
Embratel	7,1	(0,626)	13,6	19,1	22,4
Intelig	ND	ND	ND	ND	ND

Tabela 6 - Balanço Concorrentes GVT em LDN e LDI

Com relação à participação de mercado, as empresas que foram privatizadas herdaram toda a clientela de mais de 30 anos de monopólio estatal, isso faz com que o mercado, apesar da concorrência das Operadoras Espelhos, se concentre nas empresas privatizadas. Estas empresas possuem aproximadamente 95% do mercado de telefonia fixa. A GVT, dentre as operadoras espelho, é a que conseguiu uma maior penetração, possui uma fatia de aproximadamente 5,4% do mercado de sua região de atuação e nas cidades que atua, sua participação de mercado é de aproximadamente 10%.

Com relação à telefonia de longa distância, calcula-se que a GVT consegue aproximadamente 50% das ligações originadas por linhas telefônicas

da própria GVT. Mas para linhas telefônicas dos concorrentes, a taxa de utilização do código de operadora 25, que é o código da GVT, é de aproximadamente 1% apenas.

3.4.1 Qualidade serviço das concorrentes

Outra pesquisa relevante para uma análise eficaz da concorrência, é a da revista “TELECOM NEGÓCIOS”, que em sua edição de julho de 2003 apresentou um trabalho de qualidade, pesquisando entre 233 corporações, o grau de satisfação dos usuários em relação aos serviços de telecomunicações. Muitos serviços foram pesquisados e analisados, no entanto para esta monografia serão destacadas as respostas de dois dos serviços avaliados:

- Telefonia Fixa Local
- Telefonia Fixa de Longa distância

O índice final, apresentado na última linha de cada tabela, é a composição da média das notas dos critérios e do total de menções obtidas pela provedora, sendo que a média recebe peso de 80% e as menções 20%.

TELEFONIA FIXA DE LONGA DISTÂNCIA – GRAU SATISFAÇÃO USUÁRIOS						
Critério	EMBRATEL	TELEFÔNICA	TELEMAR	BRASIL TELECOM	INTELIG	
Atendimento comercial pré venda	3.4	3.2	3.1	2.9	2.8	
Atendimento comercial pós-venda	3.2	2.7	2.8	2.8	2.8	
Prazo de instalação	2.9	2.8	2.7	2.5	2.7	
Relação/custo do serviço oferecido	2.9	2.6	2.5	2.7	2.6	
Gerenciamento de SLA	2.7	2.5	2.6	2.2	2.5	
Suporte técnico	3.3	2.8	2.9	2.4	2.9	
Disponibilidade do serviço	3.6	3.2	3.2	3.0	2.9	
Capilaridade da solução	3.7	3.4	3.4	3.5	2.6	
Recursos oferecidos	3.3	3.1	3.0	2.7	2.7	
Índice final *	3.6	2.6	2.5	2.3	2.3	

Fonte – Revista Telecom Negócios, TIAGO Eliane, julho 2003, pag. 24.

Tabela 7 - Grau de satisfação usuário telefonia LDN

A telefonia fixa de longa distância é dos serviços pesquisados, o serviço de maior relevância para esta monografia, no entanto o serviço de telefonia fixa comutada está diretamente relacionado ao serviço de telefonia fixa de longa distância, pois normalmente antes de ser um cliente de uma ligação de longa distância o consumidor teve que adquirir uma linha do serviço comutado e fez ligações locais. Um exemplo comprobatório disso é que 93% de todo o tráfego de longa distância realizado pela GVT vem de clientes com linha GVT (serviço de telefonia fixa local). Assim sendo, como a satisfação percebida em relação a um produto está diretamente ligada ao grau de satisfação do outro serviço optei

por transcrever também a tabela abaixo que mostra o grau de satisfação dos usuários do serviço de telefonia fixa local.

TELEFONIA FIXA LOCAL – GRAU SATISFAÇÃO USUÁRIOS				
Critério	TELEFÔNICA	TELEMAR	EMBRATEL	BRASIL TELECOM
Atendimento comercial pré venda	2.8	3.1	3.2	2.8
Atendimento comercial pós-venda	2.5	2.8	3.0	2.7
Prazo de instalação	2.6	2.6	2.8	2.6
Relação/custo do serviço oferecido	2.5	2.8	3.0	2.4
Gerenciamento de SLA	2.2	2.3	2.7	2.1
Suporte técnico	2.5	2.7	3.0	2.5
Disponibilidade do serviço	3.4	3.5	3.3	3.1
Capilaridade da solução	3.5	3.7	3.2	3.6
Recursos oferecidos	2.9	3.2	3.1	2.9
Índice final *	3.2	3.1	2.8	2.6

Fonte – Revista Telecom Negócios, TIAGO Eliane, julho 2003, pag. 24.

Tabela 8 - Telefonia Fixa Local - Grau satisfação consumidores

A segunda colocada, a Telefônica, será descartada para efeito de análise, devido ao fato de sua infra-estrutura, seu foco, sua rede de cliente e sua participação de mercado, estarem concentradas em região que a GVT não atua (usuários que originam a chamadas dentro do estado de São Paulo). A Telemar será também descartada desta avaliação pois oferece o serviço de ligações de longa distância para consumidores que estão fora da região II, assim sendo, da tabela apresentada apenas 3(três) empresas são concorrentes expressivos para o serviço de ligações LDN, a EMBRATEL, a BRASIL TELECOM e a INTELIG.

A Embratel sem dúvida é a operadora concorrente, com maior participação de mercado do serviço LDN. Esta pesquisa mostra ainda a soberania da Embratel com relação à satisfação do usuário, a qual consegue ser a melhor em todos os critérios avaliados vindo a confirmar o motivo da preferência do consumidor, no entanto quando vemos a seguir o resultado financeiro da empresa, somado ao fato da situação acionária delicada (a principal acionista é a empresa americana concordatária Wordcom) temos um quadro que pode ser explorado pela GVT como uma oportunidade, já que, a detentora da maior pontuação de satisfação está com problemas financeiros/acionários e poderá ceder demanda para a operadora que se posicionar melhor.

Como o produto é um serviço e como tal é intangível, o marketing publicitário, para a questão de conquista de consumidor, acaba sendo mais importante que a qualidade do produto em si. A Brasil Telecom, apesar de estar com a pontuação bem abaixo da Embratel, sem dúvida é a segunda empresa mais procurada para ligações de longa distância nacional. Sua pontuação somente ficou inferior ao da última colocada no critério de prazo de instalação e suporte técnico, isso com certeza ocorreu devido ao fato de que os serviços foco da Brasil Telecom, como, por exemplo, Telefonia Fixa Comutada, são muito mais suscetíveis aos critérios prazo de instalação e suporte técnico do que os serviços de longa distância, focos da empresa Intelig e Embratel, que conseqüentemente conseguiram maior pontuação nestes dois critérios.

3.5 Consumidores e Clientes – Perspectivas

3.5.1 Potenciais consumidores e possíveis consumidores

Nem todos os clientes potenciais valem a pena. As empresas mais eficientes fazem uma distinção entre possíveis e potenciais clientes. Possíveis clientes são pessoas e organizações que podem ter interesse em comprar o

produto ou serviço da empresa, mas que talvez não tenham os meios ou a real intenção de comprá-los. Muita gente gostaria de ter um Mercedes, mas a maioria não se qualifica como um cliente potencial. (Kotler, 1999, pg. 159).

Os potenciais consumidores do produto seriam todos os usuários de telefones que se encontram na região II, da divisão geográfica de concessão da Anatel, e que queiram fazer ligações nacionais e internacionais de longa distância.

POTENCIAIS CONSUMIDORES	POSSÍVEIS CONSUMIDORES
Usuários de telefones situados na Região II.	Usuários de telefones da região II que fazem interurbanos

Tabela 9 - Potenciais e possíveis consumidores

3.5.2 Clientes quentes e clientes frios

Para chamadas interurbanas, que é o produto em estudo percebemos dois tipos distintos de consumidores, os que fazem ligações a partir de um telefone GVT e os que fazem ligações a partir do telefone da concorrente usando o código GVT.

Podemos chamar de consumidores quentes os usuários de linhas telefônicas locais GVT, e de frios os usuários de linha telefônica locais dos concorrentes, devido à tendência que existe dos usuários fazerem ligações de longa distância a partir da mesma operadora na qual compraram a linha telefônica. Isso pode ser explicado pelo simples fato de que o consumidor geralmente elege a operadora e não um determinado serviço que ela presta, ou seja, se o consumidor elege a GVT para a prestação do serviço telefônico local ele normalmente a elege para serviços de longa distância.

CLIENTES QUENTES	CLIENTES FRIOS
Originam as ligações a partir de um telefone da Brasil Telecom	Originam as ligações a partir de um telefone GVT

Tabela 10 - Consumidores quentes vs. consumidores frios

Últimos estudos apontaram que 20% de todos os assinantes da Operadora Espelho respondem por 93% do tráfego de longa distância na rede da tele, ou seja, 93% do tráfego de ligações de longa distância da GVT são originadas por usuários com telefones GVT e 7% são originados por usuários que possuem telefones da concorrente.

3.5.3 Consumidor Residencial e Empresarial

Existe uma outra distinção de usuários que precisa ser considerada, que é o usuário empresarial e o usuário residencial. Na verdade o consumidor é o mesmo, mas quando estão agrupados em suas empresas, tornam-se novos tipos de consumidores. Pois os funcionários das empresas utilizam telefones controlados pela administração da empresa. A administração da empresa é então quem define qual operadora será usada para ligações de longa distância. Temos então um novo tipo de consumidor, os profissionais das empresas, que escolhem ou que influenciam na compra dos serviços telefônicos. Estes são consumidores exigentes, pois possuem grande poder de compra. São grandes usuários dos serviços, e assim sendo, necessitam tratamento diferenciado de preferência com produtos customizados.

3.6 Análise Interna

3.6.1 Introdução

Para o planejamento de uma estratégia administrativa robusta é essencial uma análise da situação atual da empresa. O objetivo desta análise é desenvolver e documentar um diagnóstico da empresa. Isso facilita a identificação de suas forças e fraquezas. São muitos os benefícios alcançados quando se dispõe a realizar esta análise. Os principais benefícios, destacados no módulo da disciplina de Administração Estratégica, são:

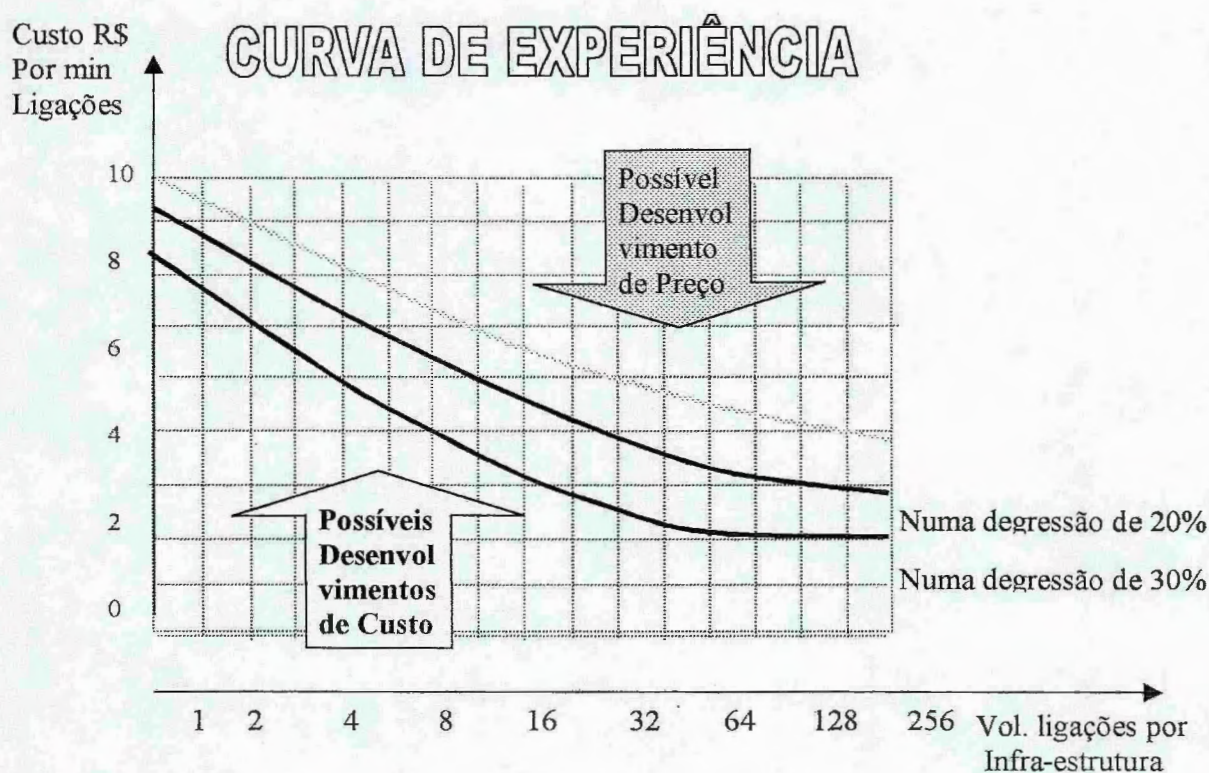
- Serve como base para os objetivos, metas e estratégias;
- Identifica as forças e fraquezas da empresa;
- Apresenta um quadro compreensivo da empresa.

Desde que o objetivo da empresa é determinar a melhor maneira para desempenhar suas tarefas essenciais, a análise deveria definitivamente incluir os fatores estratégicos de sucesso. Uma empresa pode determinar, por exemplo, que a sua imagem é fundamental para seu sucesso a longo prazo.

A base para se estabelecer uma perspectiva própria para análise interna é ver a empresa do ângulo externo. A idéia é dar um “passo para o lado” e olhar para a empresa com os olhos de seus consumidores, concorrentes, governo e acionistas. Através da mudança de sua perspectiva, freqüentemente se podem ganhar perspectivas adicionais sobre a natureza da empresa. Examinando a empresa como os outros a vêem, é fundamental para uma análise interna significativa.

3.6.2 Curva de Experiência

A “Curva de Experiência” mostrada pode parecer num primeiro instante que é uma ferramenta voltada somente a produtos de uma linha de produção e não serve para serviços, mas na utilização abaixo percebemos que a curva de experiência pode ser adaptada com eficiência a serviços e, em particular ao produto ora em destaque.



No eixo das abscissas temos volume de ligações telefônicas por rede de telecomunicação, e no eixo Y temos custo por minuto de ligação.

A conclusão que percebemos do gráfico desenvolvido especialmente para o serviço em questão é que ao dobrarmos o volume de ligações, ganhamos uma redução de 20 a 30% nos custos. Mas isso não é passado ao preço do produto nesta proporção, pois o mesmo precisa ser reduzido para se ganhar em competitividade.

3.6.3 Matriz Produto Mercado

Muitas empresas não têm clara sua estratégia de crescimento de mercado. A MATRIZ “PRODUTO/MERCADO” abaixo parece ser uma excelente ferramenta de auxílio para verificar um posicionamento estratégico para se ter aumento de demanda, passamos então a destacá-la abaixo:

MATRIZ		PRODUTOS		
		EXISTENTES	MODIFICADOS	NOVOS
M E R C A D O	A T U A L	Vender mais de nossos produtos atuais a nossos tipos atuais de clientes. <u>Penetração de Mercado.</u>	Modificar nossos produtos atuais e vender mais a nossos clientes atuais. <u>Modificação de Produto.</u>	Projetar novos produtos que agradem a nossos clientes atuais. <u>Desenvolvimento de Novos Produtos</u>
	N O V O	Penetrar em outras áreas geográficas e vender ali nossos produtos. <u>Expansão Geográfica.</u>	Oferecer e vender produtos modificados a novos mercados geográficos.	Projetar novos produtos para clientes potenciais em novas áreas geográficas.
		Vender nossos produtos atuais a novos tipos de clientes. <u>Invasão de Segmento</u>	Oferecer e vender produtos modificados a novos tipos de clientes.	Projetar novos produtos e vender a novos tipos de clientes. <u>Diversificação.</u>

Tabela 11 - Produto Mercado de Igor Ansoff - (apud Kotler, 1988, pag 67)

O uso da Matriz Produto vs. Mercado, resultando em uma indicação de uma estratégia para crescimento de mercado, podem ser feitas a nível macro para a empresa ou unidade de negócio e depois expandida para cada produto.

Podemos acrescentar ao conteúdo da figura acima dois caminhos de crescimento que não tornam tão evidentes nessa matriz: 1) a criação de novos sistemas de fornecimento de valor, como, por exemplo, venda por internet de microcomputadores de marca conhecida e 2) a invasão de novos espaços de mercado como serviço bancários dia e noite.

O resultante desta matriz é a estratégia que temos para crescimento de mercado, as quais podemos então destacar:

- Penetração de Mercado
- Expansão de Mercado
- Diferenciação de produtos (concêntrica e horizontal)
- Diversificação

Dentre os objetivos da “Estratégia de Crescimento” através da penetração de mercado podemos destacar: estimular os clientes à comprar mais e; convencer os consumidores potenciais.

Já com referencia à estratégia de “Expansão de Mercado” a idéia principal é buscar novos segmentos. Como umas estratégias mais ousadas têm a de “Diferenciação de Produto” que nada mais é do que: lançamento sistemático de novos produtos nos mercados atuais.

Já a estratégia de crescimento através da “Diversificação” possui duas modalidades bem distintas:

Concêntrica

Horizontal

A estratégia de “Diversificação Concêntrica” trata-se de uma modificação dos produtos existentes transformando-os em novidades. São na verdade novos produtos que possui alguma sinergia com o produto atual.

Enquanto a estratégia de “Diversificação Horizontal” é a estratégia de introduzir novos produtos suscetíveis de satisfazer aos clientes, mesmo não possuindo nenhuma relação com a linha existente.

Um bom exemplo de estratégia de “Diversificação Horizontal” seria a empresa de materiais esportivos “REEBOK” no momento em que ela passou a produzir agasalhos e malhas esportivas, já que até então, somente tênis era comercializado.

Os profissionais de marketing dedicam a maior parte de seu tempo à construção da demanda. Sob certas circunstâncias, quando ela é excessiva, tentam reduzi-la ou alterar seu ritmo ou composição. Um dos pontos de partida é entender a construção da demanda como composta de três processos: obter clientes mantê-los e aprofundar o relacionamento com eles. Cada um desses processos, por sua vez, envolve vários passos.

Estratégias de Crescimento de Mercado (aumento de demanda)

A estratégia a ser sugerida seria concentrar os esforços em um público específico, como por exemplo, as empresas, e aplicar algumas modificações no produto existente. Este tipo de estratégia se enquadra segundo a ferramenta de análise estudada, na estratégia de **“Diferenciação de Produto Concêntrica”**, já que não se trata de um produto novo, mas sim de modificações no produto existente para um público específico. Esta estratégia será mencionada mais adiante no item detalhamento estratégico.

3.6.4 Matriz de Atratividade – GE/MCKINSEY – “Semáforo”

Este conceito utiliza-se, igualmente, da forma matricial, contendo nove campos, procurando conferir uma apresentação mais diferenciada das UEN com relação às dimensões “Atratividade da Indústria”, baseada nas expectativas de rentabilidade do setor e “Posição Competitiva da Empresa”, principalmente o posicionamento da empresa, e vantagens competitivas baseadas nos “Fatores Críticos de Sucesso”.

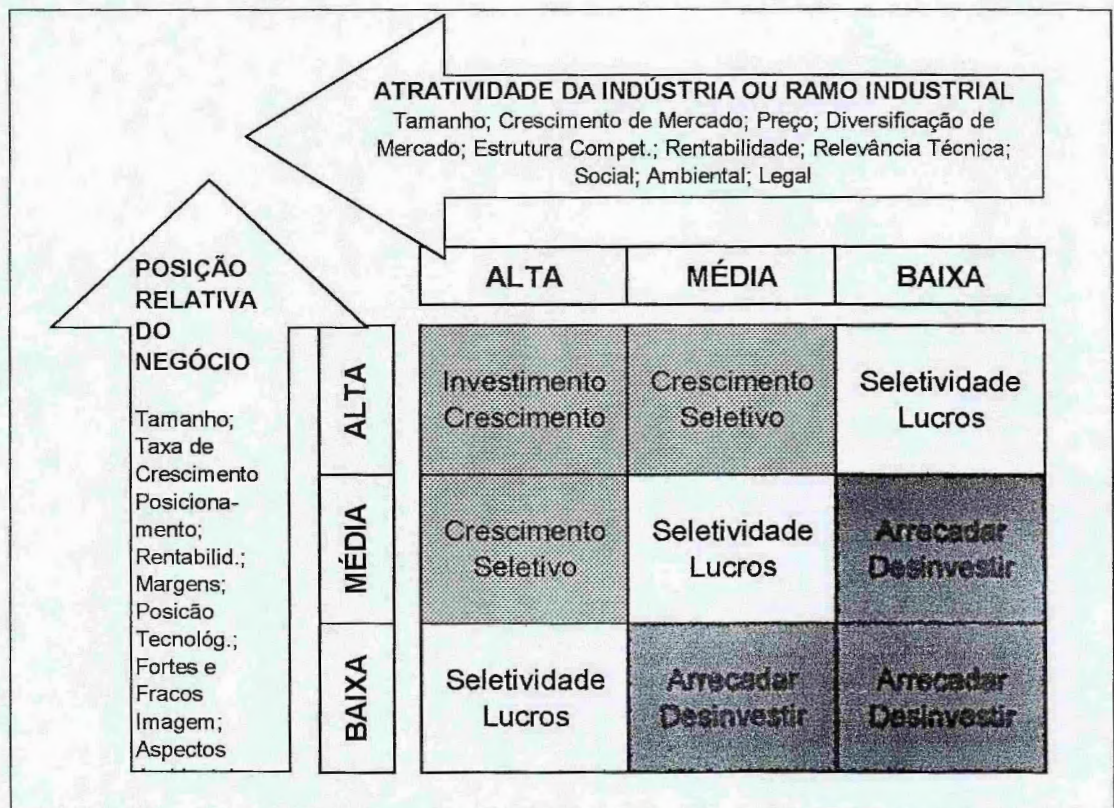


Figura 3 - Matriz de atratividade - Ge/Mckinsey - Semáforo

As Unidades Estratégicas de Negócios (UEN) podem, por sua vez, ser apresentadas sob a forma de Portfolios, sendo que a caracterização atual permite a dedução e formulação de estratégias específicas, as quais são denominadas, dependendo da posição na Matriz de:

- Estratégia de Crescimento e Investimento

- Estratégia de Seleção e Lucro
- Estratégias de Recolhimento e Desinvestimento

A seguir foi analisada a atratividade de dois serviços praticados pela GVT, o serviço de telefonia fixa comutada e o serviço de telefonia fixa de longa distância.

Matriz “Ge/Mckinsey” – Aplicação no serviço de telefonia fixa

ATRATIVIDADE DO RAMO			
FATORES	PESO	NOTA	SCORE
Tamanho	0,127	8	1,02
Tx Crescimento	0,164	9	1,47
Preços	0,145	6	0,87
Estrutura Competitiva	0,127	5	0,64
Rentabilidade	0,164	6	0,98
Relevância Técnica/Infra estrutura	0,127	8	1,02
Relevância Legal	0,145	9	1,31
Somatória	1,0		7,31

ATRATIVIDADE DO PRODUTO			
FATORES	PESO	NOTA	SCORE
Tamanho (faturamento)	0,11	4	0,45
Tx. Crescimento	0,15	8	1,21
Posicionamento	0,15	8	1,21
Rentabilidade	0,15	6	0,91
Posição Tecnológica	0,13	9	1,19
Imagem	0,15	7	1,06
Fortes e fracos	0,15	9	1,36
Somatória	1,0		7,38

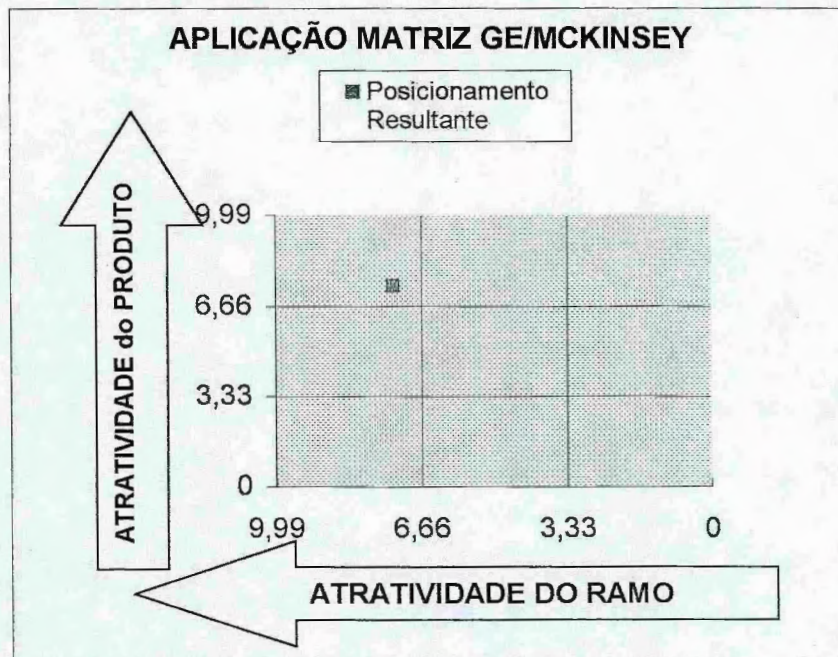


Figura 4 - Aplicação da Matriz GE/MCKINSEY no serviço telefonia fixa GVT

Matriz “ Ge/Mckinsey” - Aplicação no serviço Telefonia de Longa Distância

GE/MCKINSEY			
ATRATIVIDADE DO RAMO			
FATORES	PESO	NOTA	SCORE
Tamanho	0,13	7	0,92
Tx Crescimento	0,15	8	1,21
Preços	0,13	5	0,66
Estrutura Competitiva	0,13	7	0,92
Rentabilidade	0,17	6	1,02
Relevância Técnica/Infra estrutura	0,13	6	0,79
Relevância Legal	0,15	8	1,21
Somatória	1,0		6,74

ATRATIVIDADE DO PRODUTO			
FATORES	PESO	NOTA	SCORE
Tamanho (faturamento)	0,14	4	0,55
Tx. Crescimento	0,16	9	1,41
Posicionamento	0,14	7	0,96
Rentabilidade	0,16	6	0,94
Posição Tecnológica	0,10	8	0,78
Imagem	0,16	7	1,10
Fortes e fracos	0,16	7	1,10
Somatória	1,0		6,84

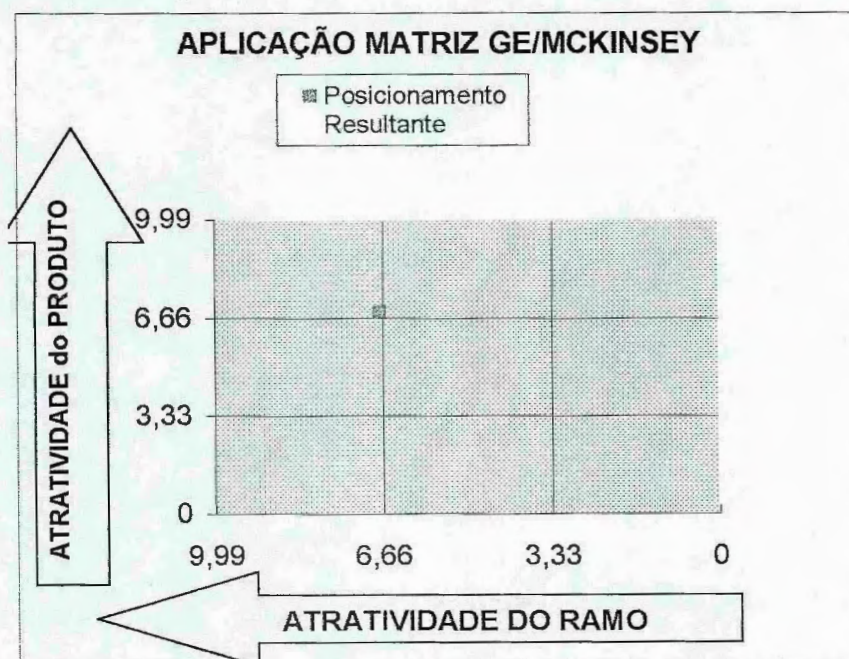


Figura 5 - Aplicação da Matriz GE/MCKINSEY no serviço telefonia de longa distância

O enquadramento do produto na matriz GE/MCKINSEY mostra que, a unidade de negócio em questão está posicionada em relação ao investimento como “Investimento e Crescimento”, ressaltando que os produtos analisados merecem investimento, o produto “serviço de ligação de longa distância” está posicionado também em um quadrante “verde” onde nos sugere “**Investimento e Crescimento**”, ressaltando uma certa tranquilidade na aplicação dos investimentos.

Os fatores para análise do mercado e do produto foram cautelosamente selecionados. A concessão recebida pela GVT dando o direito de expandir os seus serviços foi considerada dentro do fator “taxa de crescimento” do ramo, já que ainda não são clientes compradores do serviço GVT e sim potenciais usuários.

Vale ressaltar que estas observações são válidas apenas para a Unidade de Negócios em questão e não se aplica para a empresa como um todo que possui outros produtos com características totalmente diferentes.

3.7 Análise de Sensibilidade

Uma vez que, já analisamos o ambiente interno e externo, os concorrentes e os consumidores, estamos capacitados a resumir as ameaças e oportunidades que o produto e/ou empresa em questão estão sujeitos.

A esta altura, o ambiente já foi completamente mapeado. As forças econômicas, legais, tecnológicas, etc. foram analisadas. A concorrência, o mercado e os consumidores da empresa foram examinados e seus perfis elaborados; o relatório estratégico significativo foi identificado. O próximo passo será juntar os componentes do ambiente e resumir as ameaças e oportunidades do ambiente. (Rössler Telma, 2002, pg17 e 18).

Dentre as práticas de marketing atuais utilizadas pela GVT, podemos destacar o foco que vem sendo dado no atendimento às classes A e B. Sua atual estratégia de marketing e posicionamento estratégico tem lhe dado o rótulo de uma das poucas empresas “espelho” do sistema de telefonia fixa que obtiveram sucesso. Esse posicionamento agrega uma boa imagem, e pode ser considerado como um grande fator positivo a ser explorado pela empresa.

Em relação ao “mercado” podemos perceber que existe um fator negativo de maior peso que é a barreira criada pela concorrência, que dificulta a entrada no mercado de empresas novas como a GVT. Além disso, a imagem das empresas antigas e tradicionais como Embratel e Brasil Telecom também são fatores negativos na atratividade do negócio, já que durante anos estas eram as únicas empresas que os consumidores usavam.

Mas apesar destes fatores a GVT tem se posicionado bem no mercado de telecomunicações. Com pouco mais de dois anos de existência ela já possui mais de 5% dos telefones de sua região. Ou seja, sua participação de mercado é baixa mas podemos perceber um crescimento alto.

Seu nível de recurso humano também é um diferencial positivo, a GVT é composta de colaboradores jovens e com o nível educacional bem acima da média. Seus colaboradores encontram-se normalmente muito motivados, um dos fatores é que muitos empregados vieram da concorrente que era uma empresa estatal que, por diversos fatores, não podia aplicar o reconhecimento profissional no nível de uma empresa privada, como a GVT vem fazendo através de projetos de desenvolvimento pessoais.

Como era uma empresa nova, com riscos grandes, os empregados que eram convidados a aceitar o novo desafio de virem para a GVT eram na sua maioria pessoas motivadas e empreendedoras, isso fez da GVT uma empresa ágil e flexível, de destaque reconhecido dentro do mercado de telecomunicações.

Com relação à performance do produto em questão, “Ligações de Longa Distância”, a GVT vem alcançando uma margem de participação boa dentre os com linha GVT, aproximadamente 50% dos consumidores das ligações de longa distância originadas por usuários com telefone/linhas GVT usam a GVT para fazer conectar a ligação de longa distância, mas se incluirmos as ligações originadas por linha/telefone não GVT a participação da GVT é quase que desprezível. Além disso, para o produto em questão a GVT até pouco tempo não vinha conseguindo a mesma ordem de crescimento de mercado que tem com os outros produtos, até porque este produto, devido à sua baixa participação de mercado e do pouco conhecimento do serviço por parte dos consumidores.

Um dos pontos mais fortes da GVT é sua infra-estrutura de rede de telecomunicação de alta confiabilidade, com tecnologia de ponta. Os equipamentos foram comprados de uma multinacional americana muito bem posicionada tecnologicamente. Em relação aos fornecedores destaca-se como fator negativo a dificuldade que é trocar de fornecedores, já que limitações técnicas de conectividade de rede dificultam esta prática.

Outro ponto forte vem do ambiente externo, mais especificamente de uma questão legal, a GVT conquistou recentemente a concessão de ampliar a abrangência do serviço de telefonia de longa distância (vide detalhe item 3.1.5. Fatores geográficos).

4 OBJETIVOS

Os objetivos sugeridos neste trabalho foram traçados levando em consideração o processo BSC – Balanced Score Card assim como a Missão, Visão e Valores da empresa, aos quais destacamos a seguir:

4.1 Missão, Visão e Valores atuais

Missão: Proporcionar, aos segmentos de mercado de alto valor, serviços de telecomunicações de qualidade superior, fortalecendo continuamente o relacionamento com nossos clientes, garantindo assim a criação de valor para nossos acionistas e satisfação para nossos colaboradores.

Visão: Ser reconhecida como uma empresa bem sucedida, inovadora e de alta qualidade.

Valores:

- Cliente como foco de nossos esforços.
- Companhia voltada para resultados. Rapidez e simplicidade.
- Autonomia.
- Integridade

4.2 Matriz BSC

É um processo que traz as definições estratégicas para índices práticos que:

- Facilita a comunicação
- Obriga a ter estratégia clara
- Quantifica os objetivos (índices)
- Ajuda na tomada de decisões

4.3 Objetivos Quantificados

Rentabilidade:

Elevar o retorno sobre investimento para patamar de 15% dentro deste ano fiscal.

Mercado:

Conquistar “Market Shared” de 9% do mercado de telefonia fixa na região de atuação concedida pela Anatel.

Imagem:

Tornar a marca conhecida no varejo por mais de 80% da população das cidades atuantes no período de 2 anos.

Tornar a marca conhecida no mercado corporativo por mais de 90% no período de 1 ano.

Serviço Consumidor:

Reduzir o nível de reclamações relativa p/ 5 reclamações mês para cada 10 mil clientes ativos em operação no prazo de 2 anos.

Produtividade:

Diminuir para 10% o índice de visitas de instalações não produtivas em 1 ano.

Diminuir para 48 horas 90% das novas solicitações de conexões em 1 ano.

4.4 Índices Relacionados aos Objetivos

Rentabilidade:

Para se medir a rentabilidade usou-se uma forma tradicional que é a verificação do retorno sobre patrimônio líquido. Como a GVT está em fase de expansão e de investimento, muito facilmente o patrimônio líquido pode alterar durante o ano, o que sugere aplicar um cálculo proporcional pró-rata sempre que isso ocorrer.

ig = índice de crescimento de lucratividade

$$ig = \frac{\text{Lucro Líquido no ano}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Objetivo: ig >15% durante este ano fiscal.

Mercado:

Em quase todos os ramos a participação de mercado é essencial, para se ter ganho de escala para este produto não poderia ser diferente. O cálculo sugerido para se obter o índice é simples e envolve a quantidade de linhas telefônicas GVT ativas sobre o total existente na região de atuação da GVT.

ip = participação da GVT no mercado de telefonia fixa na região de sua concessão.

LIS = linhas em serviço

$$ip = \frac{\text{LIS GVT na região de concessão}}{\text{LIS de toda região de concessão}}$$

Objetivo: ip >15% durante este ano fiscal.

Imagem:

Para medir o grau de reconhecimento da marca, o índice sugerido envolve pesquisas mensais com dois grupos distintos de pessoas. Pessoas comuns (varejo) dentro das cidades atendidas pela GVT e profissionais de empresas (público considerado corporativo) que trabalham nas áreas relacionadas a compra de serviços de telecomunicações

i = índice de reconhecimento da marca “top of mind”

$$i_{\text{ varejo}} = \frac{\text{número de pessoas varejo que reconhecem a marca}}{\text{número de pessoas de varejo entrevistadas}}$$

Objetivo: $i_{\text{ varejo}} > 80\%$ em 2 anos.

$$i_{\text{ corporativo}} = \frac{\text{profissionais de telecomunicações que reconhecem a marca}}{\text{número de profissionais entrevistados}}$$

Objetivo: $i_{\text{ corporativo}} > 90\%$ em 1 ano.

Serviço Consumidor:

Para o cálculo deste índice foi considerado o número de reclamantes obtido pelo SAC no mês a ser medido. Já o número de clientes ativos deve ser somado ao número de clientes vendidos para que sejam desconsiderados os clientes desativados e sejam considerados os clientes com vendas confirmadas e que esperam por instalação, já que, uma grande parte das reclamações são feitas por este público em espera.

ir = índice de reclamação

$$ir = \frac{\text{nº de reclamantes do mês}}{\text{nº de clientes ativos+vendidos no mês}}$$

Objetivo: $ir < 0,05\%$ em um período de 2 anos.

Produtividade:

Para o cálculo deste índice foi considerado o número de visitas total feita durante o mês em análise pelo número de visitas que geraram instalações. Este índice mede a produtividade real, mas temos que levar em conta que algumas vezes o fator de insucesso de uma instalação pode não ser responsabilidade da GVT, como por exemplo, tubulação obstruída, o futuro cliente agenda mas não honra o compromisso, etc...

ip = índice de produtividade

$$ip = \frac{\text{n}^\circ \text{ de visitas com instalação}}{\text{n}^\circ \text{ de visitas no mês}}$$

Objetivo: ip > 90%

Visitas não produtivas são aquelas onde as instaladoras por algum motivo são impedidas de realizar a instalação, como por exemplo:

- Tubulação obstruída
- Não tem ninguém em casa
- Síndico não permite instalação no prédio
- Falta de material para instalação
- Ferramenta não apropriada

Agilidade:

Para se ter uma boa noção de agilidade e performance podemos medir o tempo que uma solicitação do cliente é atendida. Para isso o índice sugerido é o tempo para instalação, que é conseguido através do pessoal de SAC onde o tempo para instalação é o tempo entre o pedido do cliente e o real atendimento da ordem de serviço. (seja para reparo ou uma nova instalação).

it = tempos para instalação/reparo

ip =
$$\frac{\text{ligações atendidas até 48 horas}}{\text{total de solicitações}}$$

5 DESCRIÇÃO DA ESTRATÉGIA

5.1 Estratégia de Investimento

Com base nas particularidades do negócio e do cenário competitivo exposto, a sugestão como estratégia de investimento é a de continuar investindo no crescimento da empresa assim como no produto de ligações de longa distância, contrariando assim, o momento de crise que o país passa e conseqüentemente o índice de inadimplência acima da média.

É importante, no entanto, ressaltar que os investimentos devem ser aplicados com cautela, diante dos inúmeros riscos analisados com relação ao macroambiente e análise de mercado, ou seja, a sugestão final sobre investimento é a de investir com seletividade e seguindo o caminho estratégico detalhado neste trabalho.

Dentre as estratégias de investimento conhecidas, duas delas foram analisadas com mais cautela, a de investir no crescimento do negócio atual, e a de investir na compra de uma empresa que complementasse os serviços e/ou a região de atuação da GVT. Outras estratégias também foram analisadas, como por exemplo, a de se fundir com outras empresas, mas foi descartado devido principalmente a problemas legais.

Inicialmente investir na compra de uma empresa com função complementar, era uma estratégia que se mostrava muito interessante, principalmente enquanto a GVT possuía uma limitação de abrangência geográfica e para ligações internacionais e nacionais. Duas são as empresas que poderiam ter sido compradas ou fundidas com a GVT para complementar o serviço de telefonia de longa distância, a Intelig que chegou a receber uma oferta da GVT, e a Embratel. No instante que, através do cumprimento de metas estipuladas pela Anatel, a GVT conquistou o direito de expandir sua região de

atuação, esta estratégia deixou de ser a melhor e perdeu de longe, para estratégia de expandir o negócio através do crescimento.

A estratégia de investir no crescimento do negócio passou a ser a mais rentável principalmente pelo fato, já comentado, da GVT ter ganhado da agência reguladora ANATEL, devido ao cumprimento de meta estipulada, duas licenças importantíssimas, a de explorar serviço telefônico comutado fixo na cidade de São Paulo e a de ampliar para seus clientes da região II (vide figura 1-) o serviço telefônico fixo de longa distância que passou a abranger ligações com destino a todo o território nacional e internacional.

Ao visualizar a matriz de Investimento de GE/MCKINSEY, aplicada para a empresa e para o produto em questão, percebe-se que como resultado que os produtos analisados enquadra-se na faixa verde do semáforo do modelo, célula que sugere investimento e crescimento (vide figuras 4 e 5 deste trabalho). Este resultado vem confirmar a sugestão de investimento, mostrando que os produtos em questão são produtos que merecem a atenção dos investidores, devida principalmente à alta taxa de crescimento. O aumento da abrangência do serviço GVT foi representado pelo fator “taxa de Crescimento” que tendo uma alta pontuação e peso razoável representou bem o efeito da nova concessão adquirida.

A sugestão de investimento em crescimento é ainda mais ratificada quando lembramos que o investimento em infra-estrutura necessário para serviço de telefonia de longa distância é muito pequeno e que os investimentos se concentrariam mais na imagem e posicionamento do produto. Isso acontece devido à particularidade de que para expandir o produto de ligação de longa distância para região, os investimentos na expansão da rede são desprezíveis, pois as conexões existentes, com raras exceções, servem para atender a demanda do novo.

Já para o serviço telefonia fixa comutada, que também foi analisada pela Matriz Produto/Mercado, sugere-se investimento em crescimento, mas desta vez com cautela redobrada, pois este último serviço necessita de alto investimento inicial em infra-estrutura de rede. O que nos leva a concluir que deveriam ser feitas análises de retorno financeiras independentes, um para cada serviço.

Vale ressaltar ainda que, as sugestões de investimento decorridas do estudo da Matriz GE/MCKINSEY foram desenvolvidas para os produtos analisados e não necessariamente se aplica a empresa como um todo, a qual possui outros produtos que eventualmente podem possuir características mercadológicas diferentes do produto pesquisado.

5.2 Estratégias de Competitividade

Este capítulo contempla um estudo analítico sobre cada uma das possibilidades mais comuns de estratégia de competitividade que normalmente são sugeridas por profissionais especializados e/ou consultores. Nesta fase, quando já temos as melhores táticas a serem aplicadas é importante passar por cada uma delas enfatizando principalmente os pontos negativos, já que as mesmas possuem vieses cognitivos as quais precisam ser detectados e tratados.

Antes de entrarmos na análise de cada uma das práticas que este capítulo se dispõe a fazer, vale ressaltar a seguinte crítica de Kotler sobre sugestões milagrosas que são apresentadas como única ação de marketing eficaz para alcançar determinado objetivo empresarial:

“É obvio que não existe um único caminho de marketing para o enriquecimento. Em vez de se fiar em um único grande fator de diferenciação ou em uma única investida, uma empresa precisa tecer sua tapeçaria singular de qualidades e atividades de marketing.” (Kotler, 1999, p.22)

Feitas estas considerações passamos a uma análise da possibilidade de aplicação das seguintes práticas de marketing comumente utilizadas:

1. Vencer através da qualidade superior
2. Vencer através do melhor atendimento
3. Vencer através de preços baixos
4. Vencer através da alta participação no mercado
5. Vencer através da adaptação e a customização
6. Vencer através da inovação no produto

Poderiam ter sido deixadas de fora deste capítulo, algumas das práticas que depois de analisadas, se mostraram ineficazes para o produto ou empresa em questão, mas para uma melhor administração estratégica, explicitar as práticas que não devem ser usadas e o porquê, é tão importante quanto analisar as práticas que devem ser usadas, pois estas podem tirar energia na aplicação daquelas. Além de que algumas práticas são concorrentes e não poderiam ser aplicadas em conjunto.

A importância deste capítulo é multiplicada ao lembrarmos que está embasado na análise ambiental interna e externa descrita anteriormente. Passamos então a analisar uma a uma as táticas já relacionadas, incentivando o uso das que se enquadram com o atual ambiente externo e os pontos fortes da empresa e/ou produto em questão, orientando para o descarte as que, por algum motivo, não são elegíveis à utilização.

5.2.1 Vencer através da Qualidade Superior

Conforme mencionado na análise situacional, questões de qualidade de serviço, são constantemente monitoradas pelo órgão do governo competente, ANATEL tem exigido e têm conseguido das empresas operadoras, níveis tão

alto de qualidade, que dificilmente um usuário perceberia a diferença entre serviços de operadoras concorrentes.

Estes são alguns dos parâmetros técnicos que podem ajudar na medição da qualidade de uma ligação telefônica:

- “Delay” ou atraso na chegada no sinal do transmissor até receptor.
- Tempo para conexão da chamada após a discagem.
- Média entre falhas, ou disponibilidade do sistema, que está relacionado com o tempo que o sistema fica fora do ar.

Na prática, a qualidade inferior é perceptível apenas nos serviços praticados por alguns “novos entrantes”, que não possuem licença oficial para prática do serviço telefônico e que ao invés de utilizarem a tecnologia tradicional de telefonia, estão se utilizando a rede de dados “internet” para prestar serviço de telefonia de longa distância. Como a rede “internet” ainda não está preparada na sua totalidade para passar sinais de voz, a qualidade das ligações, muitas vezes fica sofrível.

As evidências de qualidade inferior seriam:

- Atraso perceptível entre a emissão da voz e a recepção, gerando um desconforto parecido quando falamos em aparelhos de comunicação de uma via, tipo rádio amador.
- Por não ser monitorado oficialmente pela Anatel, o tempo “fora do ar” acaba sendo bem maior do que o de operadoras oficiais. Ou seja, a possibilidade de um usuário de sistemas telefônicos que usam a internet como meio encontrar o sistema indisponível é bem maior que a de um usuário do sistema de operadoras telefônicas oficiais.
- O tempo de completamento de chamada, também é maior. Ou seja, do momento que se acaba de digitar o número de destino até o momento

que se estabelece à conversa existe alguns segundos, muito mais perceptíveis nas ligações que usam como meio a “internet”.

Em telecomunicações, melhorias constantes nos produtos tem sido quase que uma palavra de ordem. Mas se falando de ligações de longa distância uma melhoria no serviço não agregaria substancialmente valor ao produto a ponto de se tornar um diferencial. Quanto que um consumidor que está preste a fazer uma ligação para os EUA pagaria a mais por saber que determinada operadora estabelece a ligação 3 segundos mais rápida do que a outra operadora. Ou que valor ele daria se soubesse que a operadora que ele está utilizando possui uma determinada melhoria de qualidade nas ligações que traz uma melhor nitidez na fala.

Assim sendo, pode-se dizer que qualidade seria aplicável em parte ao produto em questão. A tática de vencer por qualidade só traz diferenciação quando estivermos concorrendo com operadoras de telefonia não oficiais, pois entre operadoras oficiais a diferença de qualidade na ligação não seria perceptível aos usuários.

Este fato não diminui a importância da GVT continuar investindo em qualidade e na imagem da mesma quando transmitida ao público e consumidores. Mas, sem dúvida a prática de marketing baseada na “qualidade”, não será o carro chefe do serviço em questão e, assim sendo, não fará parte do posicionamento central de marketing sugerido por este trabalho.

5.2.2 Vencer através do Melhor Atendimento

Uma das maiores queixas entre os usuários de telefonia é o mau atendimento generalizado que ocorre por parte das operadoras de telefonia fixa. Como a prestação do serviço em questão (ligação de longa distância) dar-se-á em sua maioria de forma automática, no momento que o usuário digita o número da operadora, o contato com o cliente sobre o serviço de longa distância é

pequeno e, normalmente, via telefone ou Internet, ou seja, os usuários do serviço de ligações interurbanos possuem a sua disposição apenas um dos seguintes canais para se informarem sobre o produto:

- Central de Atendimento ao Cliente (número telefônico do tipo 0800)
- Internet, através da página Web da GVT.

Alguns dos parâmetros relevantes para um bom atendimento, em qualquer uma destas duas formas de atendimento seriam rapidez no atendimento e qualidade da informação. A rapidez no atendimento pode ser caracterizada como o tempo do usuário “querer” a informação e “conseguir”. É muito comum no atendimento via número 0800 o reclamante ficar minutos em uma fila de atendimento por mau dimensionamento de número de atendentes. Além disso, o usuário que quer uma informação sobre ligações interurbanas precisa passar por todo um questionário digital feito pelo atendimento automático chamada – DAC ou unidade de resposta audível – URA as quais atualmente não estão agregando valor para o produto em questão, perguntas que nem sempre são apropriadas para o momento. Um exemplo disso é de um usuário que, antes de fazer sua ligação interurbana, quer saber simplesmente o preço de uma tarifa para determinada localidade, certamente ele não está disposto a responder um questionário de atendimento aos usuários.

Assim sendo, conclui-se que um bom atendimento, que passaria a imagem de bom atendimento relacionado ao produto “interurbano”, seria criar um canal destinado apenas a informação sobre serviço de ligações interurbanas. Uma boa sugestão seria então colocar um número 0800 exclusivo para atendimento do interurbano GVT, o qual teria tempo menor de espera e não passaria pelo questionário básico que ocorre hoje em toda ligação ao centro de atendimento telefônico.

Sempre é aconselhável levantar os custos das ações de melhoria no atendimento para saber se estas seriam compatíveis com os resultados, ou seja,

poderíamos descobrir o valor que valeria a pena despende para melhorar o atendimento específico da ligação de longa distância. No entanto as ações sugeridas, não envolvem acréscimo de atendentes e os custos para infra-estrutura nova seriam tão baixos e agregariam tanto valor ao produto que deveria ser aplicada mesmo antes deste cálculo financeiro detalhado. A sugestão básica é uma das seguintes alternativas:

- Número telefônico tipo “0800” exclusivo para atendimento a usuário que queira tirar dúvidas sobre ligações de longa distância.
- Mudança na mensagem de entrada atual do “0800”, para uma que traga rapidez a aquele usuário que ligou para obter informação exclusiva sobre ligações de longa distância.

Quando se sugere 0800 exclusivo não significa que seriam novas atendentes com nova infra-estrutura de “call center” diferentes da atual, pelo contrário, as atendentes seriam exatamente as mesmas, somente estaríamos apressando a forma de chegar até elas, aqueles usuários que precisam de atendimento imediato, que é o usuário de longa distância.

Algumas questões surgem quase que imediatamente quando se fala em novo número “0800”. Questões como:

- Como divulgar este novo número?
- Deveríamos separar este novo número do principal?
- Deveríamos usar mala direta?
- O alvo seria somente consumidor com telefones GVT?

Estas são questões, que somente poderiam ser respondidas com precisão, através de estudo financeiro, que levantaria quanto de dinheiro está se perdendo por causa do atendimento inadequado, e quantos clientes seriam mantidos ou conseguidos através da nova estratégia de contato.

5.2.3 Vencer através dos Preços Mais Baixos

Em relação aos preços das tarifas, por se tratar de praticamente um oligopólio com não mais que cinco empresas operadoras de telecomunicações oficiais, podemos perceber uma guerra de preço, não muito salutar para as operadoras que já estão trabalhando praticamente no limiar de lucratividade, onde se ganha muito pouco com o produto em questão.

Em relação às taxas de ligações interurbanas existem duas faixas de preços bem distintas, uma destas faixas seria a empresas não oficiais, que são, na maioria, empresas que utilizam a Internet e circuitos de dados para prover serviços telefônicos, e que conseguem praticar preços bem abaixo das operadoras oficiais.

Já as operadoras oficiais vêm trabalhando com preços bem próximos uma da outra, no entanto, as formas de cobrança diferem um pouco. As empresas mais novas, chamadas de espelho, cobram tarifas que não dependem da distância da ligação, já as empresas privatizadas, herdeiras de uma estrutura mais antiga, cobram tarifas relacionadas à distância entre a localidade de origem e a de destino (degrau) usando a terminologia abaixo:

“TERMINOLOGIA UTILIZADA”	“DISTÂNCIA APROXIMADA ENTRE A ORIGEM E O DESTINO”
CONURBADAS	REGIÃO METROPOLITANA
DEGRAU 1	de 0 a 100 KM
DEGRAU 2-3	de 101 a 300 KM
DEGRAU 4-5	de 301 a 500 KM
DEGRAU 6-7-8	Maior que 501 KM

Tabela 12 - Relação de degraus tarifários e distância ligação.

Como normalmente a tarifa de uma operadora é dada de uma forma e a sua concorrente de outra forma (p. ex. degrau) fica difícil para as empresas conseguirem demonstrar de forma prática suas superioridade em relação a preços.

Um exemplo das tarifas que estão sendo praticadas atualmente está no apêndice II desta monografia. Tarifas estas que foram retiradas da página WEB da ANATEL. Percebe-se que estas tarifas são as tarifas básicas, sem os descontos normalmente praticados em campanhas, planos diferenciados e/ou promoções.

Para trabalhar com as menores tarifas a GVT precisaria trabalhar muito na redução dos preços de seus custos de produção e distribuição. Para o serviço de ligações de longa distância os custos de produção são divididos em três grandes pacotes:

- Custo administrativo
- Custo de Interconexão (valor de remuneração para a outra operadora)
- Custo da rede própria

Nos custos administrativos estão incluídos todos os custos gastos, com pessoal, propaganda, comunicação, impostos e etc. Dos três custos, o que tem menos possibilidade de redução seria os custos de interconexão, que é o custo pago para remuneração entre redes de outras operadoras diferentes. Ou seja, quando um cliente GVT utiliza-se de uma outra operadora para fazer uma ligação, esta chamada termina em uma infra-estrutura de rede telefônica de outra operadora, que por sua vez cobra pelo uso de sua rede. Devido a este custo, chamado de interconexão, se torna difícil praticar preços diferenciados (menores), pois a parcela dos custos de rede destinada a remuneração de outra operadora é muito grande.

No entanto apesar das dificuldades, apresentar-se como a empresa de menores tarifas seria uma das maiores vantagens competitiva que poderíamos agregar a este produto, já que os produtos ofertados entre operadoras são muito semelhantes e as diferenciações de qualidade são quase que imperceptíveis. É válido então o esforço e principalmente a criatividade para se conseguir a imagem de operadora de menor tarifa.

Como a infra-estrutura da GVT é mais moderna e mais flexível, poderiam ser praticadas modificações na cobrança dos serviços aos quais refletem em custos mais baixos, como por exemplo:

- Tarifas diferenciadas para ligações que se utilizam somente rede GVT
- Tarifas menores para clientes que utilizam somente a operadora GVT para ligações de longa distância (prêmio por fidelidade).
- Tarifas menores para os consumidores que originam as ligações de uma linha telefônica GVT (segmentação de mercado).

Conclui-se então que a prática de menor custo deverá fazer parte da estratégia a ser sugerida apesar da dificuldade na implantação, mas será usada principalmente para atender a expectativa dos usuários que possuem linha GVT, ou seja, seria uma prática de marketing a ser implantada em conjunto com a prática da segmentação de mercado. Será então melhor detalhada (ações e táticas) neste trabalho como uma das estratégias a ser implementada.

5.2.4 Vencer através de uma alta participação de mercado

Liderar mercado é geralmente a prática de marketing mais usual, já que a empresa que possui maior fatia de mercado, ganha em economia de escala. Ganho de escala para telecomunicações seria uma utilização otimizada dos meios (infra-estrutura de rede para transporte de sinais de telecomunicações, como fibras, cabos metálicos, satélites, etc.).

Outro fenômeno que acontece quando se é líder de mercado é que existe também o que Kotler chamou de "efeito carro-chefe", os consumidores que estão fazendo ligações pela primeira vez tendem a lembrar mais daquela operadora maior e mais difundida. No caso da telecomunicação, junta-se ainda o fato da maior operadora ser a mais antiga e mais conhecida, acontece então efeito da "comodidade", as pessoas precisariam quebrar um paradigma para arriscar em trocar de operadora. Além disso, por ser maior e mais conhecida os consumidores possuem mais informações sobre a líder de mercado, sabem décor o código da operadora líder, mas normalmente desconhecem os das outras operadoras. Saber décor o código da maior operadora, seria para GVT um dos grandes obstáculos para GVT conquistar uma alta participação de mercado já que o "21" da EMBRATEL foi o primeiro número de operadora, a ser decorado, e conseqüentemente o mais lembrado até hoje.

Para conquistar uma maior fatia (alta participação) de mercado no serviço de ligações de longa distancia, a GVT teria que transpor outros obstáculos ainda mais difíceis do que os já comentados.

Um destes obstáculos seria o fato de que as grandes maiorias das linhas telefônicas são servidas pela sua concorrente, ou seja, a maior fatia do público alvo da GVT para ligações de longa distância possui telefones da Brasil Telecom. Quando um cliente que possui linha telefônica da concorrente utiliza o código da operadora GVT para fazer uma ligação interurbana, a ligação passa por duas operadoras as quais precisam ser remuneradas, mas quem cobra o montante total da ligação interurbana é a operadora de longa distância. Quando uma empresa operadora faz as duas partes da ligação, a parte local e a interurbana, apenas uma operadora está envolvida e conseqüentemente os custos são menores. Como a Brasil Telecom possui a maior parte das linhas telefônicas (95,9%) da região II, ela acaba podendo praticar tarifas mais competitiva para

ligações de longa distância, dificultando assim o crescimento da GVT nesta área.

Além deste problema de custo a GVT a conquista de uma maior demanda, invadindo a base instalada do concorrente, é dificultada principalmente pelo fato de que a os novos usuários teriam que se cadastrar na GVT, para se conseguir cobrar este cadastro teria que ser atualizado, e se para os casos de inadimplência a GVT não pode desconectar os telefones envolvidos por estarem ligados a rede de sua concorrente.

Percebemos então, que apesar das vantagens que se tem com a conquista de uma alta participação de mercado esta é uma prática que não agrega valor a GVT já que sua base instalada de telefones é bem menor do que uma das suas concorrentes e por este motivo será descartada provisoriamente, podendo vir a ser lembrada quando a GVT possuir uma base de telefones mais próxima de sua concorrente.

O descarte de alta participação de mercado nos leva então a uma outra prática de marketing que parece bem mais apropriada, que é a prática da segmentação de mercado. O segmento seria a base de telefones instalados da GVT. Aproximadamente 45% das ligações dos clientes que possuem linhas GVT usam o código de operadora 25 (GVT) para completar suas ligações mas este número poderia ser ainda maior se trabalhado. Esta prática de marketing, a de segmentação, será detalhada mais tarde neste mesmo capítulo.

5.2.5 Vencer através da adaptação e a customização

A customização de produtos tem sido uma das principais armas da GVT na briga por demanda. Detentora de uma das redes de telecomunicações mais modernas do Brasil, a GVT tem conseguido com isso uma melhor adaptação de seus produtos, um exemplo disso seria alguns produtos ou adaptações, aos quais ela foi a pioneira, como por exemplo:

- Conversa a 3 – o consumidor pode colocar uma terceira pessoa na linha diante de uma ligação já em curso.
- Navega e Fala – mesmo conectado na internet o consumidor pode simultaneamente receber um aviso na tela ou até mesmo atender uma ligação telefônica.
- Conta Fácil – detalhamento da conta telefônica on-line (internet), inclusive com as ligações recebidas as quais normalmente não aparecem nas contas atuais.

Estas são práticas que, sem dúvida, tem atraído clientes e melhorado o conceito dos produtos e da empresa GVT, mas que, na maioria das vezes, são copiadas rapidamente pelo concorrente. Quanto ao produto ligações de longa distância, muitas são as adaptações que poderiam ser feitas para atender as necessidades especiais dos consumidores, algumas já vêm sendo realizadas, como por exemplo:

- Tarifas especiais para cada faixa de utilização – apresenta descontos especiais por volume de ligações realizadas no mês, ou seja, o cliente que liga mais paga menos. Existe então uma taxa para cada faixa de uso.
- Plano Estadual – o cliente que opta por este plano recebe taxas especiais, com descontos muitos atrativos para as ligações estaduais, ou seja, valoriza aquelas empresas ou pessoas que realizam ligações para dentro do seu estado de origem.
- Plano Clone – valoriza o cliente que está fazendo ligações interurbanas para clientes GVT, ou seja, são disponibilizadas tarifas especiais para aqueles clientes que esteja fazendo ligações de um telefone GVT para outro telefone GVT mesmo que estes estejam em cidades distintas (longa distância).

Conforme comentado, a customização do produto muitas vezes é seguida pelos concorrentes, mas enquanto isso não acontece, esta é uma prática que pode agregar bastante valor ao serviço. A customização muitas vezes deriva da estratégia de segmentação de demanda, pois ao adaptar um produto, faz-se com o objetivo de atender um grupo de clientes ou até mesmo um único cliente. Esta é uma prática que será sugerida neste trabalho, e que sem dúvida alcançará destaque dentro da estratégia sendo desenvolvida.

5.2.6 Vencer através da inovação no produto

Em telefonia algumas adaptações modificam tanto os serviços ofertados, que fica no limiar entre um novo produto e uma melhoria do produto existente. Um exemplo disso é um plano que a GVT lançou recentemente que oferece um desconto especial para os usuários de ligações de longa distância. Este plano está sendo chamado de “clone”, pois se destina a usuários da GVT que estejam fazendo ligações para usuários da GVT. Apesar de ser um plano novo, com uma modalidade nunca antes praticada pelo mercado, não podemos considerá-lo como um produto novo, pois se trata de uma adaptação do produto.

Apesar da adaptação e customização de produto serem práticas de marketing já analisadas (item 5), vale a ressalva de que a customização quando praticada de forma inovadora, de forma pioneira, faz muito diferença e pode ser uma das práticas que se encaixam melhor com o perfil da GVT. Fica então esta prática como sugestão para a empresa e que por este motivo, será mais bem trabalhada nos itens táticos e estratégicos a serem desenvolvidos nos próximos capítulos.

Na análise interna feita nos capítulos anteriores estudamos que a estratégia resultante dos estudos de mercado e produto é a “Diferenciação de Produto”, ou mais especificamente, “Diferenciação de Produto Concêntrica”, já que não se trata de um produto novo, mas sim de modificações no produto

existente. Estas modificações ocorrem principalmente na forma diferenciada de se cobrar agregando valor ao produto (pacote de serviço).

Um das diferenciações que poderiam vir a ser aplicadas ao serviço em questão são, forma diferenciada de cobrança através de Tarifa única (independe da distância geográfica), tarifas com descontos especiais, quando o destino for para regiões previamente cadastradas. (grandes empresas que fazem promoções em grandes centros, pré-estabelecidos) ou tarifas mais especiais ainda quando o destino for para telefones previamente cadastrado.

Modificações poderiam ser feitas também para valorizar o consumidor de grande porte. Ou seja, poderia ser dado desconto com base no volume de ligações geradas mensalmente (válidas para grandes consumidores, empresas e/ou call center). Outra forma de atrair o consumidor de grande porte seria a valorização da confiabilidade do sistema através de conexões especiais com redundância de rota que permitem um serviço quase que imune a queda (maior disponibilidade do serviço).

6 RECOMENDAÇÕES PARA EMPRESA

As recomendações descritas a seguir são a tradução dos objetivos traçados com coerência as estratégias sugeridas neste trabalho. Com relação as estratégias de competitividade será ressaltado a importância dos serviços de valor agregado, a alta qualidade nos serviços de assistência técnica e a forma de cobrança inteligente dos serviços. Com relação às atividades da área de marketing será mostrada a importância de manter o foco na segmentação escolhida, não permitindo que o marketing conduza para outro público que não seja o público alvo escolhido (consumidores das classes A e B e empresas).

6.1 Posicionamento Central

A tática de melhor custo-benefício será considerada como posicionamento central para este planejamento, o qual será alcançado através do desenvolvimento de “inovações nos produtos existentes”. Estas modificações são basicamente uma forma mais adequada de tarifas e pacotes serviços agregados, que, em conjunto, alcançam o melhor **custo-benefício** e que automaticamente se torna a posicionamento central de marketing sugerido.

Num mercado onde os produtos funcionam quase que como um commodities, e a qualidade do serviço tem sido garantida pelo órgão regulamentador, tentar vencer por qualidade não seria aconselhável. A prática de taxas diferenciadas (descontos especiais) para determinados segmentos seria o mais aconselhável, principalmente pelo fato de que a GVT possui uma infraestrutura de rede mais flexível que sua principal concorrente, e esta diferença técnica facilita a composição de preços por segmento.

Assim sendo, o custo-benefício para alguns grupos de consumidores (segmentos), seria o fator mais importante proposto, pode-se inclusive apresentar um comparativo entre os valores gastos pela operadora GVT e a outra operadora concorrente.

Já o posicionamento “rede mais moderna” é um ponto forte importante inerente às empresas que, como a GVT, são nova e que conseqüentemente possuem redes mais modernas, de maior confiabilidade e que disponibilizarão para alguns consumidores (os do público alvo) serviços diferenciados (customizados) por um preço melhor.

6.2 Público Alvo

Como a estratégia básica gira em torno de segmentação a escolha de um público alvo se torna extremamente importante para este planejamento. Por uma questão de coerência com a Missão e objetivos atuais, o mercado alvo eleito seria as empresas e os consumidores residenciais de classe média alta e classe alta (classe A e B).

A ressalva para as empresas se dá pelo fato de que este tipo de clientes compra grande quantidade de volume de minutos e são mais fiéis neste tipo de serviço, já que, as corporações costumam programar suas centrais telefônicas para escolher sempre uma mesma operadora, ao qual trouxe melhores condições comerciais.

Em relação ao consumidor de varejo, a sugestão se dá principalmente porque estes consumidores, em especial, são muito mais sensíveis a inovações, nível de atendimento e atendimento personalizado, características estas sugeridas neste planejamento estratégico.

6.3 Estratégias Funcionais

O departamento de “Marketing” deverá, quanto a suas atividades de marketing interno, conduzir o restante da empresa com relação ao posicionamento central indicado neste trabalho, e levar a empresa a manter o foco no público alvo indicado. Deverá também alertar sobre o fato de que algumas práticas de marketing (relacionadas neste trabalho) não se aplicam para o produto em questão e que poderiam até desviar o foco, deverá salientar os

objetivos e metas, estimular as áreas (engenharia, finanças, publicidade, produtos) a fazerem o diferencial de produto sugerido.

Aconselha-se então ao departamento de “marketing”, o aproveitamento de cada um dos recursos da moderna infra-estrutura existente para converter isso em diferencial da GVT. Aconselha-se também uma divulgação da imagem de “rede mais segura” que conseqüentemente, conquistará os consumidores de aplicações críticas que precisam do máximo de disponibilidade do serviço, como banco, hospitais, call centers, etc...

Em relação ao departamento financeiro, o mais importante é que em conjunto com as outras áreas envolvidas para o desenho de inovações de produtos a análise financeira como retorno sobre patrimônio, Pay-back, etc, seja obtida de forma rápida. Para tanto seria necessário definir com base nas estratégias sugeridas neste trabalho uma política de preço a empresa onde constem os principais parâmetros financeiros.

Aconselha-se também ao departamento financeiro um estudo individual de cada acesso e/ou cada expansão de rede, através de análise financeira detalhada de cada caso. Ou seja, a verificação do retorno financeiro deveria ser para cada projeto, seja quando a empresa estiver tratando de uma venda ao mercado corporativo (empresas) ou expansão de rede. Estes estudos financeiros poderiam ter como alvo manter o retorno sobre patrimônio líquido almejado e declarado em nossos objetivos.

Em relação assistência técnica, aconselha-se manter os serviços técnicos e o atendimento acima do disponibilizado pelo mercado, já que o público alvo escolhido é muito sensível a este tipo de valor agregado. Um recurso essencial é usar pessoas bem preparadas para a assistência de primeiro nível, aquele atendimento inicial que com um pouco de preparação da atendente consegue-se resolver a maioria dos chamados técnicos. Devido ao grande número de

“internautas”, é também aconselhável disponibilizar os serviços relacionados a esta assistência 7 dias por semana 24 horas por dia.

Em relação a promoção/vendas não poderíamos deixar de ressaltar que prospecções de mercado e marketing publicitário deverão estar direcionados exclusivamente ao nosso público alvo, que são as e consumidores das classes A e B. Algumas sugestão de locais freqüentados por este público seria aeroportos, bairros nobres e de classe média alta, Shopping, etc..

Ao Departamento Legal/Regulatório sugere-se o acompanhamento de perto dos produtos inovadores, pois estes são freqüentemente os alvos das ações legais impetradas por concorrentes ou consumidores insatisfeitos. Conceitos como “isonomias” precisam ser muito bem testados nas inovações de produtos. O departamento deverá também fazer um trabalho de acompanhamento jurídico em relação às práticas ilegais de serviços ofertados principalmente pelos novos entrantes que muitas vezes encontra-se em desacordo com a regulamentação da ANATEL. Como por exemplo, empresas que ofertam ligações de longa distância clandestinamente, através da rede internet.

Quanto ao departamento de vendas, seria importante os profissionais desta área estarem particularmente treinados no que tange aos diferenciais especificado neste mix de produtos e suas inovações. Além disso, aconselha-se que os gerentes de contas, que vendem serviço a consumidores seletos, deverão estar sempre acompanhados tecnicamente inclusive em visita a cliente, pois o produto diferenciado sugerido exige conhecimento técnico maior do que o despendido na venda de produtos tradicionais.

Outro aspecto importante no que tange a promoção de venda seria o uso de internet e telemarketing como suporte ou complemento da venda pessoal, já que os públicos alvos escolhidos são os maiores usuários deste tipo de serviço.

7 BIBLIOGRAFIA

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. Módulo **Estratégias de Internacionalização**. MBA- Estratégia e Gestão Empresarial. Unidade 3. Curitiba: UFPR, 2002.

DALL'AGNO, Eduardo, OLIVIERI Cícero, BELASQUE, MAIONCHI André. **GVT define metas 2003**. Entrevista concedida para seção Enfoque. Jornal Planeta. Curitiba, n. 30, p. 05, abr, 2003.

EISENHARDT, Kathleen; ZBARACKI, Mark. **Strategic decision making** Strategic management Journal, v.13, p. 17-37, 1992.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: 12. ed. Futura, 1999. 305 p.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnico e Científicos, 1999. 527 p.

LANÇAMENTO agitam a GVT. Seção Enfoque. Jornal **Planeta**. Curitiba, n. 31, p. .5, maio, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços** / Alexandre Luzzi Las Casas. São Paulo: Atlas, 1991. 163 p.

LOVELOCK, christopher, LAUREN Wright. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002. 415 p.

MARCHETTI, Renato Zancan. Módulo **Estratégia de Marketing**. MBA- Estratégia e Gestão Empresarial. Unidade 4 e 5. Curitiba: UFPR, 2002.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes - estruturas em cinco dimensões**". São Paulo: Atlas, 1995. cap. 07-13.

NUNES, Carlos Alberto. **Assuntos Regulatórios**. Editorial Jornal Planeta, Curitiba, n.33, p.2, jul, 2003.

SÁ, Maria Irene da Fonseca e. Anatel na Berlinda. Artigo da seção da revista Telecom Negócios. **Telecom Negócios**, São Paulo, n. 22, p. 47, maio 2003.

PEPPERS, D. e ROGERS, M. **Marketing One to One**, Makron, S. Paulo, 2001
In MARCHETTI, Renato Zancan. Módulo **Estratégia de Marketing**. MBA-
Estratégia e Gestão Empresarial. Unidade 4 e 5. Curitiba: UFPR, 2002.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**, Negócio Editora, 2000.
In MARCHETTI, Renato Zancan. Módulo **Estratégia de Marketing**. MBA-
Estratégia e Gestão Empresarial. Unidade 4 e 5. Curitiba: UFPR, 2002.

TELMA, Romeu Rössler, Disciplina **Administração Estratégica**, MBA –
Estratégia e Gestão Empresarial. Unidades 5 e 6. Curitiba, UFPR, 2002

TIAGO, Ediane. **Empresas elegem as melhores provedoras**. Artigo de capa
revista Telecom Negócios. **Telecom Negócios**, São Paulo, n. 24, p.22-38, jul.,
2003.

APÊNDICE I

“ GLOSSÁRIO ”

Prestadora: pessoa jurídica que mediante concessão, permissão ou autorização presta o Serviço Telefônico;

Serviço Telefônico Fixo Comutado(STFC): serviço de telecomunicações que, por meio de transmissão de voz e de outros sinais, destina-se à comunicação entre pontos fixos determinados, utilizando processos de telefonia;

Serviço Móvel Pessoal (SMP): é o serviço de telecomunicações móvel terrestre de interesse coletivo que possibilita a comunicação entre Estações Móveis e de Estações Móveis para outras estações;

Modalidade de Longa Distância Nacional: modalidade do STFC referente às chamadas entre duas áreas locais situadas no Território Nacional (ex: entre duas cidades), conhecidas como chamadas interurbanas;

Códigos de Seleção: conjunto de caracteres numéricos (2) que permite ao usuário escolher a Prestadora do STFC de Longa Distância Nacional e Longa Distância Internacional;

Plano Básico de Serviço : plano de serviço regulamentado e descrito em documento anexo ao Contrato de Concessão, que descreve as condições de prestação do serviço quanto ao seu acesso, manutenção do direito de uso, serviços eventuais e suplementares, as tarifas e preços associados, valores, regras e critérios de sua aplicação, sendo aberto a todos os usuários e interessados, oferecido de forma obrigatória, perene e não discriminatória;

Plano Alternativo de Serviço : plano de serviço que contém condições de prestação do serviço e estrutura tarifária diferentes do Plano Básico, sendo opcional ao mesmo;

Descontos: redução tarifária, baseada em critérios objetivos (ex.: consumo, data, horário, degrau tarifário e configuração pré definida), compulsória a todos os assinantes/usuários de um determinado Plano de Serviço que atendam aos critérios pré estabelecidos, ou seja, que independem de aceitação ou contratação por parte dos usuários que venham atender os critérios objetivos fixados.

Chamada de terminal Fixo para Serviço Móvel Celular : Chamada originada por assinante ou usuário do Serviço Telefônico Fixo Comutado, destinada a assinante do Serviço Móvel Celular.

Chamada de terminal Fixo para Serviço Móvel Pessoal: Chamada originada por assinante ou usuário do Serviço Telefônico Fixo Comutado, destinada a assinante ou usuário do Serviço Móvel Pessoal.

Modalidade de Longa Distância Internacional: Modalidade do STFC referente às chamadas entre o Brasil e outro país, conhecidas como chamadas internacionais. (Na tarifação de chamadas entre localidades do Brasil e da América do Sul, distantes até 50 (cinquenta) quilômetros aplicam-se critérios do Serviço de Longa Distância Nacional.)

APÊNDICE II

“ COMPARATIVO DE TARIFAS ”

FONTE: ANATEL

27/08/2003 22:31:33

Telefonia Fixa de Longa Distância Nacional

Consulte sobre Prestadoras, Códigos e Valores Fixo/Fixo

» Origem

CURITIBA/CURITIBA (PR)

» Destino

LONDRINA/LONDRINA (PR)

Período: Segunda a Sexta
 Sábado
 Domingo/Feriado Nacional

Hora: 22:00-22:59

ANATEL INFORMA:

A Anatel autorizou novas prestadoras do serviço de Longa Distância. O SIPT já apresenta seus valores. Confira! Em caso de Dúvidas Fale conosco.

Prestadora	Código	Valor por minuto c/ impostos
BRASIL TELECOM - FILIAL/PR	14	R\$ 0,22934
EMBRATEL	21	R\$ 0,25084
GVT	25	R\$ 0,36049
TELEFÔNICA-TELESP	15	R\$ 0,49026
INTELG	23	R\$ 0,60562

» Valores dos Planos Básicos de responsabilidade das Prestadoras, válidos na data da consulta.

» Clique Prestadora para obter informações sobre outras promoções, vantagens ou Planos de Serviço

[← voltar](#)

Sugestões: sipt@anatel.gov.br

Outras Solicitações, utilize o [Formulário de Atendimento](#)

Importante - Leia!

28/08/2003 09:30:01

Telefonia Fixa de Longa Distância

Nacional

Consulta sobre Prestadoras, Códigos e Valores Hora/Pró

» Origem

CURITIBA/CURITIBA (PR)

» Destino

FLORIANÓPOLIS/FLORIANÓPOLIS (SC)

Período: Segunda a Sexta
 Sábado
 Domingo/Feriado Nacional

Hora: 09:00-09:59

ANATEL INFORMA:

A Anatel autorizou novas prestadoras do serviço de Longa Distância. O SIPT já apresenta seus valores. Confira! Em caso de Dúvidas Fale conosco.

Prestadora	Código	Valor por minuto c/ impostos
<u>BRASIL TELECOM - FILIAL/PR</u>	14	R\$ 0,46770
<u>GVT</u>	25	R\$ 0,50468
<u>EMBRATEL</u>	21	R\$ 0,56265
<u>TELEFÔNICA-TELESP</u>	15	R\$ 0,57678
<u>INTELIG</u>	23	R\$ 0,60562

» Valores dos Planos Básicos de responsabilidade das Prestadoras, válidos na data da consulta.

» Clique Prestadora para obter informações sobre outras promoções, vantagens ou Planos de Serviço

[← voltar](#)Sugestões: sipt@anatel.gov.brOutras Solicitações, utilize o [Formulário de Atendimento](#)**Importante - Leia!**

28/08/2003 09:31:31

Telefonia Fixa de Longa Distância Nacional

Consulta sobre Prestadoras, Códigos e Valores - Fixo/Rio

» Origem

CURITIBA/CURITIBA (PR)

» Destino

BRASÍLIA/BRASÍLIA (DF)

Período: Segunda a Sexta
 Sábado
 Domingo/Feriado Nacional

Hora: 09:00-09:59

ANATEL INFORMA:

A Anatel autorizou novas prestadoras do serviço de Longa Distância. O SIPT já apresenta seus valores. Confira! Em caso de Dúvidas Fale conosco.

Prestadora	Código	Valor por minuto c/ impostos
<u>GVT</u>	25	R\$ 0,50468
<u>TELFÔNICA-TELESP</u>	15	R\$ 0,57678
<u>INTELIG</u>	23	R\$ 0,60562
<u>BRASIL TELECOM - FILIAL/PR</u>	14	R\$ 0,61912
<u>EMBRATEL</u>	21	R\$ 0,64595

» Valores dos Planos Básicos de responsabilidade das Prestadoras, válidos na data da consulta.

» Clique Prestadora para obter informações sobre outras promoções, vantagens ou Planos de Serviço

Sugestões: sipt@anatel.gov.br

Outras Solicitações, utilize o [Formulário de Atendimento](#)

28/08/2003 09:32:46

Telefonia Fixa de Longa Distância Nacional

Consulta sobre Prestadoras, Códigos e Valores - Fijo/Fixo

» Origem

CURITIBA/CURITIBA (PR)

» Destino

SÃO PAULO/SÃO PAULO (SP)

Período: Segunda a Sexta
 Sábado
 Domingo/Feriado Nacional

Hora: 09:00-09:59

ANATEL INFORMA:

A Anatel autorizou novas prestadoras do serviço de Longa Distância. O SIPT já apresenta seus valores. Confira! Em caso de Dúvidas Fale conosco.

Prestadora	Código	Valor por minuto c/ impostos
TELEFÔNICA-TELESP	15	R\$ 0,57678
INTELIG	23	R\$ 0,60562
EMBRATEL	21	R\$ 0,64595

» Valores dos Planos Básicos de responsabilidade das Prestadoras, válidos na data da consulta.

» Clique Prestadora para obter informações sobre outras promoções, vantagens ou Planos de Serviço

Sugestões: sipt@anatel.gov.br Outras Solicitações, utilize o [Formulário de Atendimento](#)

28/08/2003 09:36:28

Telefonia Fixa de Longa Distância Nacional

> Consulta sobre Prestadoras, Códigos e Valores - Fixo/Fixo

» Origem

PORTO ALEGRE/PORTO ALEGRE (RS)

» Destino

CANOAS/CANOAS (RS)

Período: Segunda a Sexta
 Sábado
 Domingo/Feriado Nacional

Hora:

ANATEL INFORMA:

A Anatel autorizou novas prestadoras do serviço de Longa Distância. O SIPT já apresenta seus valores. Confira! Em caso de Dúvidas Fale conosco.

Prestadora	Código	Valor por minuto c/ impostos
GVT		R\$ 0,08269
BRASIL TELECOM-FILIAL/RS		R\$ 0,10866

» Valores dos Planos Básicos de responsabilidade das Prestadoras, válidos na data da consulta.
» Clique Prestadora para obter informações sobre outras promoções, vantagens ou Planos de Serviço
» Esta é uma chamada em Área Conurbada e, para ser completada deve-se apenas marcar o número do telefone de destino, não sendo necessária a informação do Código de Seleção da Prestadora.

Sugestões: sipt@anatel.gov.br Outras Solicitações, utilize o [Formulário de Atendimento](#)

28/08/2003 09:34:20

Telefonia Fixa de Longa Distância Nacional

Consulta sobre Prestadoras, Códigos e Valores - Fixo/fixo

» Origem

CURITIBA/CURITIBA (PR)

» Destino

PONTA GROSSA/PONTA GROSSA (PR)

Período: Segunda a Sexta
 Sábado
 Domingo/Feriado Nacional

Hora: 09:00-09:59

ANATEL INFORMA:

A Anatel autorizou novas prestadoras do serviço de Longa Distância. O SIPT já apresenta seus valores. Confira! Em caso de Dúvidas Fale conosco.

Prestadora	Código	Valor por minuto c/ impostos
<u>BRASIL TELECOM - FILIAL/PR</u>	14	R\$ 0,40380
<u>EMBRATEL</u>	21	R\$ 0,50175
<u>GVT</u>	25	R\$ 0,50468
<u>TELEFÔNICA-TELESP</u>	15	R\$ 0,57678
<u>INTELIG</u>	23	R\$ 0,60562

» Valores dos Planos Básicos de responsabilidade das Prestadoras, válidos na data da consulta.

» Clique Prestadora para obter informações sobre outras promoções, vantagens ou Planos de Serviço

Sugestões: sipt@anatel.gov.br Outras Solicitações, utilize o [Formulário de Atendimento](#)

**Telefonia Fixa de Longa Distância
Nacional**

> Consulta sobre Prestadoras, Códigos e Valores - Fixo/Fixo

» Origem

CURITIBA/CURITIBA (PR)

» Destino

LONDRINA/LONDRINA (PR)

 Período: Segunda a Sexta
 Sábado
 Domingo/Feriado Nacional

Hora: 09:00-09:59

ANATEL INFORMA:

A Anatel autorizou novas prestadoras do serviço de Longa Distância. O SIPT já apresenta seus valores. Confira! Em caso de Dúvidas Fale conosco.

Prestadora	Código	Valor por minuto c/ impostos
<u>GVT</u>	25	R\$ 0,50468
<u>TELEFÔNICA-TELESP</u>	15	R\$ 0,57678
<u>INTELIG</u>	23	R\$ 0,60562
<u>BRASIL TELECOM - FILIAL/PR</u>	14	R\$ 0,61912
<u>EMBRATEL</u>	21	R\$ 0,64595

» Valores dos Planos Básicos de responsabilidade das Prestadoras, válidos na data da consulta.

» Clique Prestadora para obter informações sobre outras promoções, vantagens ou Planos de Serviço

 Sugestões: sipt@anatel.gov.br

 Outras Solicitações, utilize o [Formulário de Atendimento](#)