

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JULIANA DE BARROS MENEZES MACHADO

ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA GVT

CURITIBA
2015

JULIANA DE BARROS MENEZES MACHADO

ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA GVT

Projeto Técnico apresentado ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Inteligência de Negócios.

Orientador: Prof. Marcos Wagner da Fonseca

CURITIBA
2015

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus que tem guiado os meus caminhos até aqui. Agradeço também aos meus pais que com muito carinho tem me ajudado nos momentos mais difíceis de minha trajetória. Não posso me esquecer de agradecer aos professores que me ensinaram muito sobre a vida profissional.

Sou grata também aos meus amigos que suportaram momentos estressantes devido à correria. E meu esposo que tanto me incentivou e abdicou de momentos de lazer em prol do meu sonho. Cada um de vocês teve uma enorme participação nessa conquista tão importante para mim, a vocês o meu muito obrigada!

RESUMO

Este trabalho aborda um tema relevante no atual contexto empresarial que é o posicionamento estratégico de uma organização. Esse assunto vem ganhando destaque e importância, na medida em que a competitividade entre os concorrentes tem crescido. Além disso, o posicionamento de uma companhia pode ser um fator determinante para o seu sucesso ou fracasso. A empresa estudada é a Global Village Telecom (GVT), organização pertencente ao setor de telecomunicações, fundada no ano 2000, atende mais de 150 cidades brasileiras e oferece principalmente serviços de telefonia fixa, televisão e banda larga fixa. Sendo assim, este estudo tem como objetivo identificar o posicionamento estratégico da GVT em relação as suas principais concorrentes do setor, no que se refere ao produto banda larga fixa, na cidade de Curitiba, no ano de 2014. E para alcançar este objetivo geral foi necessário o cumprimento de alguns objetivos específicos como a realização de uma análise ambiental, uma análise setorial, uma análise concorrencial e por fim identificar o posicionamento estratégico da empresa. Foi preciso também o entendimento de todos esses conceitos e para isso utilizou-se grandes autores como Kotler, Porter e Besanko. Em relação à metodologia empregada, trata-se de um estudo de caso onde se realizou uma pesquisa documental a sites como o da Anatel, jornais, consultorias do segmento, bem como os sites da GVT e suas concorrentes. Como resultado foi possível observar o ambiente em que a GVT está inserida, bem como verificar as principais ameaças e oportunidades para o setor, além de identificar as concorrentes mais relevantes da GVT. E com base em todos esses dados levantados e análises efetuadas constatou-se que a GVT possui poucos concorrentes, no entanto, são essas grandes empresas que acabam por dominarem o setor, sendo uma característica forte de oligopólio. Conclui-se então que o posicionamento estratégico da GVT está voltado para a diferenciação do produto ou serviço com enfoque nas classes mais altas.

Palavras-Chave: Telecomunicações. Análises dos Ambientes. Posicionamento Estratégico.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	- PRINCIPAIS FORÇAS NO MACRO AMBIENTE DA EMPRESA.....	5
FIGURA 2	- FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA.....	7
FIGURA 3	- TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS.....	10
TABELA 1	- QUANTIDADE DE ACESSOS POR OPERADORA	33
TABELA 2	- PREÇOS PRATICADOS PELAS OPERADORAS EM 2014.....	35
GRÁFICO 1	- MARKET SHARE POR OPERADORA - CURITIBA/2014.....	36

LISTA DE ABREVIATURAS E/OU SIGLAS

ANATEL	- Agência Nacional de Telecomunicações
BC	- Banco Central
CNC	- Confederação Nacional do Comércio
EUA	- Estados Unidos da América
FECOMÉRCIO	- Federação do Comércio
FIRJAN	- Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
FNUAP	- Fundo de População das Nações Unidas
GVT	- Global Village Telecom
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPC	- Índice de Potencial de Consumo
IPEA	- Instituto de Pesquisas Econômica Aplicada
LGT	- Lei Geral de Telecomunicações
MCT	- Ministério de Ciência e Tecnologia
OCDE	- Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
ONU	- Organização das Nações Unidas
P&D	- Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	- Produto Interno Bruto
PITCE	- Política Industrial, Tecnológica e de Comercio Exterior
PME	- Pesquisa Mensal de Emprego
PNUD	- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
TICs	- Tecnologia da Informação e Comunicações
TV	- Televisão

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	2
1.2	OBJETIVOS	2
1.3	JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	3
2	REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	5
3	METODOLOGIA	12
4	DESENVOLVIMENTO	15
4.1	ANÁLISE AMBIENTAL	15
4.1.1	Análise Demográfica	15
4.1.2	Análise Econômica	17
4.1.3	Análise Natural	19
4.1.4	Análise Tecnológica	20
4.1.5	Análise Político-legal	22
4.1.6	Análise Sociocultural	23
4.1.7	Considerações Finais – Análise Ambiental	24
4.2	ANÁLISE SETORIAL	25
4.2.1	Rivalidade entre as empresas existentes	25
4.2.2	Ameaça de novos entrantes	27
4.2.3	Ameaça de produtos substitutos	28
4.2.4	Poder de negociação dos fornecedores	29
4.2.5	Poder de negociação dos compradores	30
4.2.6	Considerações Finais – Análise Setorial	31
4.3	ANÁLISE CONCORRENCIAL	32
4.3.1	Identificação da Concorrência	32
4.3.2	Estrutura de mercado e concorrência	35
4.3.3	Considerações Finais – Análise Concorrencial	36
4.4	POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	37
5	CONCLUSÃO	39
	REFERÊNCIAS	40

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho é um estudo de caso que tem como objetivo analisar o ambiente e o setor em que a Global Village Telecom (GVT) está inserida, bem como as forças competitivas que a cercam, suas concorrentes e por fim seu posicionamento estratégico a respeito do produto banda larga fixa, na cidade de Curitiba, no ano de 2014.

Faz-se necessário para melhor esclarecimento conhecer a empresa GVT, o produto que será abordado nesse trabalho e a Cidade a qual serão analisados os dados.

Sendo assim, é válido citar que a GVT foi considerada a empresa nacional que mais cresce no setor de telecomunicações. Ela está presente em mais de 150 cidades, em 21 estados brasileiros, e atende o mercado doméstico, de pequenas e médias empresas e o mercado corporativo desde o ano 2000. Foi pertencente ao grupo líder mundial em comunicação e entretenimento, Vivendi, de 2011 a 2015. E devido ao seu desempenho a GVT foi comprada pelo grupo Telefônica em março de 2015.

A GVT oferece soluções em telefonia fixa, banda larga com ultra velocidades, televisão por assinatura, soluções convergentes, telefonia VoIP com o Vono, além do portal de conteúdo POP. A empresa possui uma proposta de valor baseada em inovação com relevância, excelência no relacionamento com o cliente e busca defender e apoiar causas importantes para a sociedade.

Quanto ao produto que será abordado trata-se de banda larga fixa, e um dos fatos relevantes a respeito desse produto é que no Brasil tem crescido substancialmente nos últimos anos. E a prova disso é que em 2012, por exemplo, existiam 20 milhões de acessos e em 2014 já subiu para 24 milhões. O número representa um crescimento de 8% em relação a dezembro de 2013, segundo a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel).

Em relação à cidade de Curitiba ela foi apontada como a quinta cidade mais inteligente do Brasil, de acordo com um estudo realizado pela Urban Systems em parceria com a Sator. Eles avaliaram várias publicações internacionais e nacionais no ano de 2014 para analisar os dados e identificar quais são os municípios mais inteligentes. Segundo eles:

Vários fatores foram levados em conta para a construção do ranking, que analisou mais de 700 cidades e possui 70 indicadores separados por áreas. Em tecnologia e inovação, por exemplo, foram observados quantidade de domicílios com internet, conexões de banda larga, cobertura 4G e programas públicos de acesso. (UOL. Disponível em: <<http://olhardigital.uol.com.br/noticia/estudo-aponta-rio-de-janeiro-como-cidade-mais-inteligente-do-brasil/50188>>. Acesso em: 30 ago. 2015).

Ou seja, Curitiba é uma cidade com um perfil voltado a tecnologia e possui como habito de consumo o produto banda larga fixa.

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

Este trabalho trata-se de um estudo de caso que tem como finalidade identificar o posicionamento estratégico da GVT perante suas concorrentes, no que se diz respeito ao produto banda larga fixa, na cidade de Curitiba, no ano de 2014.

Ele está sendo realizado porque o mercado de telecomunicações em que a GVT está inserida é bastante representativo, ele está em constante mudança, possui um alto nível de inovação e concorrência elevada. Sendo assim, as empresas que conseguem identificar oportunidades e se posicionam adequadamente tentem a se destacarem perante as outras, por isso, é fundamental a identificação do posicionamento estratégico da GVT.

Tendo em vista a relevância do setor e a acirrada concorrência nos mercados atuais, surge à questão que este trabalho buscará esclarecer: - Qual o posicionamento estratégico da GVT em relação à concorrência no que se refere à banda larga fixa, em Curitiba, em 2014?

1.2 OBJETIVOS

Com a apresentação da questão de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos são definidos como:

Objetivo Geral

Identificar o posicionamento estratégico da GVT em relação à concorrência no que se refere à banda larga fixa, em Curitiba, em 2014.

Objetivos Específicos

- a) Realizar uma análise ambiental abrangendo os fatores demográfico, econômico, natural, tecnológico, político-legal e sociocultural;
- b) Fazer uma análise setorial compreendendo as ameaças de novos entrantes e produtos substitutos, bem como o poder de negociação dos fornecedores e dos compradores, além da rivalidade entre as empresas existentes;
- c) Desenvolver uma análise concorrencial envolvendo a identificação e estrutura de mercado da concorrência;
- d) Analisar o posicionamento estratégico da GVT perante o mercado;

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Este estudo é relevante porque o planeta está cada vez mais globalizado, observa-se uma busca constante por informações e conectividade, por isso há uma tendência de aumento no consumo de internet em todo o mundo.

Quando se verifica os dados divulgados sobre o mercado de telefonia, ao longo dos últimos anos aqui no Brasil, é possível comprovar a importância em se estudar esse segmento, pois atualmente o setor de telecomunicações representa mais de 7% do PIB do país de acordo com a Teleco Consultoria.

O Brasil, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), é o país onde mais cresce o acesso à internet no mundo. No final de 2014 chegou a superar o Japão. Esta evolução demonstra o papel fundamental das

telecomunicações do Brasil na inclusão social de um número cada vez maior de brasileiros.

Sendo assim, as empresas que estão nesse segmento ainda tem muito a crescer e a se desenvolver, mas para isso, é fundamental entender todo o cenário em que estão envolvidas e ter um posicionamento correto perante suas concorrentes, por isso, será analisado o posicionamento da GVT perante as demais empresas do setor.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Para analisar a questão já exposta, é importante a definição de alguns conceitos que estão dentro dos objetivos específicos, como análise ambiental, análise setorial, análise concorrencial e posicionamento estratégico, bem como suas subdivisões.

A análise ambiental é o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar as ameaças e as oportunidades presentes e futuras. Neste contexto, o ambiente organizacional encerra todos os fatores, tanto internos quanto externos à organização, que podem influenciar o progresso obtido através da realização de objetivos da organização. (CERTO; PETER; 1993 p. 13).

O ambiente geral, também definido como macro ambiente, refere-se às questões amplas do universo social, econômico e tecnológico em que as organizações empresariais individualmente pouco conseguem influenciar, mas que, por outro lado, influenciam diretamente as empresas. (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 35).

Segundo Kotler (2000, p.177) existem seis relevantes forças ambientais que precisam ser constantemente avaliadas devido ao cenário mundial em ligeira modificação. Então para a análise do ambiente geral da GVT e suas concorrentes serão verificadas essas seis variáveis que são: demográfica, econômica, natural, tecnológica, político-legal e sociocultural. Desta forma será possível identificar as ameaças e oportunidades que a cercam (FIGURA 1).

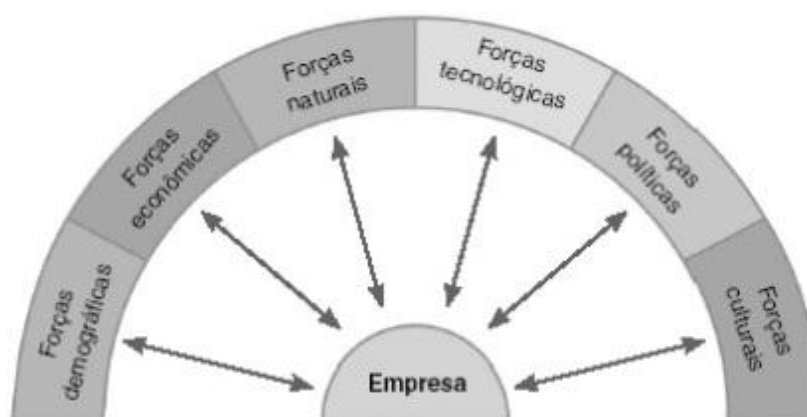


FIGURA 1 – PRINCIPAIS FORÇAS NO MACRO AMBIENTE DA EMPRESA
FONTE: KOTLER E ARMSTRONG (2007, p. 59).

Para Kotler (2000, p. 162) a primeira força macro ambiental que tem que ser monitorada é a população, porque os mercados são formados de pessoas. Os aspectos mais importantes são: o tamanho e a taxa de crescimento da população, a distribuição das faixas etárias e sua composição étnica, os níveis de instrução, os padrões domiciliares e as características e os movimentos regionais, realizando assim uma análise demográfica.

Em relação à análise econômica, de acordo com Kotler (2000, p.167) “o poder de compra em uma economia depende da renda, dos preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito”.

Já no ambiente natural as organizações, segundo Kotler (2000, p. 177) “precisam estar cientes da escassez de matérias-primas, dos maiores custos de energia e níveis de poluição e mudança no papel dos governos no que diz respeito a da proteção ambiental”.

Quanto ao ambiente tecnológico às organizações, de acordo com Kotler (2000, p. 177) “devem levar em consideração a aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas, as oportunidades ilimitadas para a inovação, as variações dos orçamentos de P&D e a regulamentação mais rigorosa das mudanças tecnológicas”.

Para Kotler (2000, p.173) o ambiente político-legal “é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos”.

Outro ambiente que exerce influencia sobre as organizações é o sociocultural, que segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 73) “é composto de instituições e outras forças que afetam os valores, as percepções, as preferências e os comportamentos básicos da sociedade. As pessoas crescem em determinada sociedade, que molda suas crenças e seus valores básicos”.

Em relação ao ambiente setorial, Thompson, Strickland III e Gamble (2008, p. 51) afirmam que pensar estrategicamente a respeito do ambiente setorial competitivo pressupõe empregar alguns conceitos e ferramentas analíticas a fim de obter respostas precisas sobre quais as características dominantes do setor, que tipos de forças competitivas os participantes do setor estão enfrentando e qual a intensidade de cada força.

Segundo os mesmos autores é importante saber também quais forças estão impedindo mudanças no setor e que impactos exercerão sobre a intensidade da concorrência e a lucratividade. Outro aspecto interessante é diferenciar que

posições de mercado os concorrentes ocupam – quem possui uma posição consolidada e quem não possui e por último saber se as perspectivas para o setor oferecem à organização possibilidades suficientemente atrativas de lucro.

De acordo com Besanko (2006, p. 332), “a estrutura das cinco forças é um instrumento para lhe assegurar que você utilize sistematicamente esses princípios para avaliar o *status* atual e a provável evolução de um setor industrial”. Segundo o mesmo autor elas incluem: rivalidade interna, entrada, produtos substitutos e complementares, poder do distribuidor e poder do comprador (FIGURA 2).



FIGURA 2 – FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA
FONTE: POTER (2004, p. 4)

Rivalidade interna para Porter (2004, p. 18) é quando:

A rivalidade entre concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa pela posição – com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição. (PORTER, 2004, p. 18).

Em relação à ameaça de novos entrantes que é a segunda força que exerce pressão em um setor, para Porter (2004, p. 7):

Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela do mercado e frequentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim a rentabilidade. (PORTER, 2004, p. 7).

De acordo com o mesmo autor a severidade da ameaça de novos entrantes depende das barreiras atuais e da reação dos concorrentes existentes e do que os entrantes podem esperar encontrar. Se as barreiras aos novos entrantes forem altas, provavelmente um recém-chegado enfrentará duras retaliações por parte de concorrentes bem entrincheirados e, obviamente, não constituirá uma séria ameaça ao entrar no setor.

As seis grandes forças de barreiras para quem entra são a economia de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, desvantagem de custo independentes do porte, acesso a canais de distribuição e a política governamental. (THOMPSON, STRICKLAND III E GAMBLE , 2008, p. 60). E é por meio da análise dessas seis barreiras que será identificada a intensidade da ameaça de novos entrantes no setor de telecomunicações.

Os produtos substitutos é terceira força que influencia as empresas segundo Porter (2004, p. 25):

Os produtos substitutos que exigem a maior atenção são aqueles que estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu *trade-off* de preço-desempenho com produto da indústria, ou são produzidos por indústrias com lucros altos. No último caso, muitas vezes os substitutos entram rapidamente em cena se algum desenvolvimento aumenta a concorrência em suas indústrias e ocasionam redução de preço ou aperfeiçoamento do desempenho. (PORTER, 2004, p. 25).

Ainda para Porter (2004, p. 24):

Todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre lucros da indústria. (PORTER, 2004, p. 24).

Quanto ao poder de negociação dos fornecedores para Porter (2004, p. 28)

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem

consequentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços. (PORTER, 2004, p. 28).

Em relação ao poder de negociação dos compradores de acordo com Porter (2004, p. 26) da mesma forma que os fornecedores:

Os compradores competem na indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo a custo da rentabilidade da indústria. O poder de cada grupo importante de compradores da indústria depende de certas características quanto à sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras da indústria em comparação com seus negócios totais. (PORTER, 2004, p. 26).

No que se refere à análise concorrencial, segundo Kotler (2000 p 244) concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes. Conforme o autor, este conceito de mercado da concorrência abre grande leque de concorrentes reais e potenciais. Assim a empresa deve se atentar em identificar seus principais concorrentes.

Ainda segundo Kotler (2000, p. 242.) “o ponto de partida para descrever um setor é especificar a quantidade de empresas e definir se o produto é homogêneo ou altamente diversificado. Essas características dão origem a quatro tipos de estrutura setorial”.

A primeira estrutura é o monopólio puro, onde só existe uma empresa que oferece certo produto ou serviço em determinado local, e se essa organização não estiver submetida à regulamentação pode cobrar preços altos e não fornecer atendimento além do mínimo necessário.

Já a concorrência monopolista de acordo com Kotler (2000, p. 242.) ocorre quando “muitos concorrentes são capazes de diferenciar suas ofertas no todo ou em parte. Os concorrentes enfocam os segmentos do mercado em que podem atender as necessidades dos clientes de modo superior e impor um preço premium”.

A terceira estrutura trata-se da concorrência pura e a sua principal característica é o fato de existirem muitas empresas no mercado com o mesmo produto ou serviço sendo oferecido. O fato de não haver diferenciação entre os produtos ofertados faz com que os preços dos concorrentes sejam muito próximos.

O Oligopólio é o quarto tipo de estrutura setorial, ele é característico de um setor que existem poucas empresas atuando, porém geralmente são empresas de

grande porte que podem ofertar desde produtos padronizados a diferenciados. Para Besanko (2012, p. 235) oligopólio é “um mercado em que as atitudes de empresas individuais afetam materialmente o mercado em geral”.

Segundo Besanko (2012, p. 235) nessa estrutura “é mais razoável esperar que as estratégias de determinação de preços e de produção de qualquer empresa em particular afetem os níveis de preço e de produção do setor como um todo”.

Já em relação ao conceito de posicionamento estratégico, segundo Bethlen (2004, p.48), para a definição de uma estratégia a empresa deverá realizar uma escolha consciente baseada na vantagem competitiva a qual é o centro da estratégia.

Sobre o conceito de valor de um produto ou serviço é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar por ele (Bethlen 2004, pág. 48). Esse valor superior decorre ou da oferta de benefícios equivalentes a preços mais baixos do que da concorrência ou do fornecimento de benefícios singulares, cujo valor compense um preço mais alto. Existem, assim, dois tipos básicos de vantagens competitivas: vender mais barato - produto ou serviço genérico ou vender produto ou serviço singular.

Porter identifica três tipos de estratégias genéricas para conseguir vantagem competitiva, as quais são liderança no custo total, diferenciação e enfoque (FIGURA 3).



FIGURA 3 – TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS
FONTE: POTER (2004, p. 41)

A primeira estratégia, segundo Porter (2004, p. 37) é a liderança no custo, cujo posicionamento:

Exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de redução de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, a não permissão da formação de constas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade etc. (PORTER, 2004, p. 37).

A segunda estratégia genérica, para Porter (2004, p. 39) “é diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria”. De acordo com Porter (2004) a diferenciação pode ser de vários aspectos, projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, ou outras dimensões.

Já uma estratégia de nicho (ou enfoque), de acordo com Oliveira (2005, pág. 198) procura dominar um segmento de mercado em que atua, concentrando seus esforços e recursos em preservar algumas vantagens competitivas. Para Michael Porter (2004, p. 40), a estratégia de foco significa voltar toda a atenção em um determinado grupo de clientes, um segmento de produtos, ou uma região geográfica.

A estratégia de enfoque visa atender muito bem ao nicho de mercado escolhido. Ela tem como fundamento que a empresa é capaz de atender ao segmento específico mais efetivamente e também eficientemente do que os concorrentes que competem de forma mais ampla (PORTER, 2004, p.40).

3 METODOLOGIA

Para Michel (2009) metodologia científica é o conjunto de técnicas utilizadas numa investigação, ou seja, a metodologia traça um caminho a ser percorrido para atingir o objetivo, indicando a maneira de conduzir uma pesquisa.

Sendo assim, este capítulo tem como objetivo descrever brevemente o caminho a ser percorrido para a realização deste estudo.

O método que será utilizado nesse trabalho é o estudo de caso que investiga casos isolados, para entendê-los nos seus próprios termos, sua cultura, contexto, isso de acordo com Michel (2009).

A metodologia pode ser classificada em: método indutivo, método dedutivo, método hipotético-dedutivo e método dialético.

Sendo assim, o método que melhor se enquadra para este estudo é o indutivo, que segundo Michel (2009) parte de uma linha de raciocínio onde o fato ocorrido, por meio de uma sequência de operações cognitivas chega ao conceito geral. Segundo Michel, a pesquisa se refere a “uma atitude de busca de respostas de novas verdades, novas explicações sobre fatos, objetos, sobre a realidade, enfim.” (MICHEL, 2009, p.36).

As pesquisas científicas podem ser classificadas de acordo com a forma de abordagem em qualitativas e quantitativas. O presente trabalho fará uma pesquisa qualitativa que conforme Beuren (2008) busca um maior aprofundamento sobre o tema que está sendo estudado, incorporando maior qualidade e confiabilidade nas informações. Diferente da pesquisa quantitativa, que tem característica superficial, não sendo tão profunda, olhando especificamente números.

As pesquisas são classificadas também de acordo com a área da ciência podendo ser teórica, empírica ou prática. Neste trabalho será utilizada a pesquisa teórica que busca entender, criticar, confirmar e até reconstruir teorias existentes por meio de análises e comparações sobre o tema em questão, porém não implica em confirmação na vida real. (MICHEL, 2009)

As pesquisas também podem ser classificadas de acordo com a natureza, ou seja, trabalho científico original ou resumo de assunto. O trabalho original é quando você faz uma determinada pesquisa pela primeira vez, podendo vir a agregar com novas conquistas ou descobertas para o desenvolvimento do

conhecimento científico, por isso, foi escolhido esse tipo de pesquisa ao invés de resumo do assunto.

Quanto aos objetivos as pesquisas se subdividem em exploratória, descritiva ou explicativa. Neste trabalho será utilizada a explicativa que nada mais é do que Identificar fatores determinantes para a ocorrência dos fenômenos.

Pesquisa de campo ou de fonte de papel são as classificações do tipo de pesquisa com a perspectiva de procedimentos. A de fonte de papel ou documental é a que será utilizada, porque é a mais adequada para esse trabalho, pois os documentos representam uma fonte de dados de grande valia, e essa pesquisa tem como premissa verificar dados com um foco mais analítico que ainda não tinha sido observado anteriormente, podendo assim concluir novas interpretações ou até mesmo agregar outras interpretações.

Como se trata de pesquisa documental os dados em relação às empresas que atuam no setor de telecomunicações, com o produto banda larga fixa em Curitiba no ano de 2014, será retirado principalmente do site da Anatel.

Esses dados da Anatel juntamente com informações divulgadas pelas empresas, por outros órgãos competentes ou fontes oficiais que estudam o setor permitirá a realização da análise ambiental, da análise setorial, concorrencial e o posicionamento estratégico da GVT.

Neste momento faz-se necessário também para entender melhor o trabalho, saber a definição de dois termos e o primeiro deles é telecomunicação que para a Teleco é “a transmissão, emissão ou recepção, por fio, radioeletricidade, meios ópticos ou qualquer outro processo eletromagnético, de símbolos, caracteres, sinais, escritos, imagens, sons ou informações de qualquer natureza”. (TELECO CONSULTORIA. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/tutoriais/tutorialblmodcomp1/pagina_3.asp>. Acesso em: 27 ago. 2015);

E o segundo termo é banda larga onde a Teleco afirma que:

Banda Larga foi inicialmente definida a partir da banda estreita que é a capacidade de transmitir voz através de sistemas digitais de telecomunicações que se utilizam da taxa de transmissão de 64 kbit/s (Kilo bits por segundo). Desta forma, a banda larga foi definida como capacidades superiores a 64 kbit/s. Com a evolução tecnologia das redes de telecomunicações, a integração destas redes e serviços como resultado do processo de digitalização (PINTO, JOSE ROBERTO 2005) e o surgimento de novas aplicações, em particular com o acesso a Internet, as

demandas de taxa de transmissão no acesso em banda larga se tornaram muito superiores a estes valores citados. A título de exemplo, no Brasil os acessos à Internet são realizados em média a velocidade de transmissão de 512 kbit/s e em outros países estes valores já superam 8 Mbit/s (Mega bits por segundo). (TELECO CONSULTORIA. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/tutoriais/tutorialblmodcomp1/pagina_3.asp>. Acesso em: 27 ago. 2015).

Além desses termos é fundamental o entendimento de alguns conceitos que norteiam o estudo, tais como análise ambiental, análise setorial, análise concorrencial e posicionamento estratégico cujas definições seguem ao longo do trabalho.

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 ANÁLISE AMBIENTAL

Conforme já citado no primeiro capítulo desse trabalho é importante à análise do ambiente, do setor e da concorrência que envolve a GVT. No segundo capítulo foram descritos os conceitos que norteiam essas teorias e agora no capítulo 4 será possível à realização da análise propriamente dita, começando pela análise ambiental.

Sendo assim, vale lembrar que para Kotler existem seis forças ambientais relevantes que precisam ser analisadas, e a primeira delas é a demográfica, onde o um dos fatores que interferem é o tamanho da população.

4.1.1 Análise Demográfica

Estima-se que a população mundial é de aproximadamente 6,9 bilhões de habitantes, segundo o Fundo de População das Nações Unidas (Fnuap). Porém em 2050 o total de habitantes no mundo aumentará para 9 bilhões de acordo com projeções feitas pela Organização das Nações Unidas (ONU).

No Brasil, segundo o último censo do IBGE realizado em 2010, a população já passa de 191 milhões de habitantes. Sabe-se que entre os anos de 1800 e 1950 o país crescia devido ao intenso fluxo migratório, porém nas últimas décadas esse aumento populacional é devido ao próprio crescimento vegetativo do país.

Em relação à taxa de crescimento, pode-se notar que a população brasileira aumentou cerca de 130 milhões de pessoas nos últimos 50 anos. Porém, assim como a população mundial que tem uma taxa de crescimento inferior a 1,2% ao ano e está em constante queda, o Brasil segue a mesma tendência. A taxa de crescimento populacional no Brasil de 2012 para 2013 foi de 0,9% segundo o IBGE e de acordo com projeções feitas pelo próprio Instituto esse número cairá para 0,24% em 2050.

O Instituto de Pesquisas Econômica Aplicada (IPEA) divulgou um estudo que revela que o ritmo de crescimento populacional tanto de Curitiba como da região metropolitana caiu de 3,11% ao ano, no período avaliado de 1991 até 2000, para 1,36% ao ano, no período analisado de 2000 a 2010. Segundo estimativa do IPC Maps em 2014 a população de Curitiba se aproximava de 1.864.200 habitantes.

Em relação à distribuição por idade, por meio da análise das pirâmides etárias, também tendo como fonte o IBGE 2010, observa-se que 35% da população são jovens, entre 15 e 35 anos, tanto no Brasil como em Curitiba.

Sobre a composição étnica a pesquisa do IBGE revelou que dos 191 milhões de brasileiros em 2010, 47,5% se classificaram como brancos, 7,5% como pretos, 43,4% como pardos, 1,1% como amarelos, 0,43% como indígenas e 0,02 % sem declaração. Verificou-se então uma queda da proporção de brancos de 6%, pois a população branca em 2000 era de 53,7%.

Em Curitiba, o IBGE afirma que a população é formada por 78,7% brancos; 16,9% pardos; 2,8% pretos; 1,3% amarelos, 0,14% indígenas e 0,01% sem declaração.

A respeito do nível de instrução do brasileiro, o censo de 2010 mostra uma melhora significativa neste quesito, pois no ano de 2000 apenas 64% dos brasileiros com pelo menos 25 anos não tinha instrução ou apresentavam o ensino fundamental incompleto e dez anos depois esse percentual baixou para 49,3%, ou seja, cerca de metade da população já possui pelo menos ensino fundamental.

Em Curitiba, também em 2010 dentre os habitantes de 18 anos ou mais, 72% tinham completado o ensino fundamental, 56% o ensino médio e 26% o superior. Em relação à taxa de analfabetismo Curitiba possui apenas 2% de analfabetos, porém se comparada com as demais capitais está entre as cinco com menor número de analfabetos entre a população de 15 a 24 anos, com uma taxa de apenas 0,4%.

Quanto a padrões domiciliares dos brasileiros os serviços de energia elétrica, coleta de lixo e saneamento básico são fatores primordiais para a população. A energia elétrica, por exemplo, apresentou uma grande cobertura entre os domicílios brasileiros chegando a 97,8%. Nas áreas urbanas da região Sul esse percentual sobe para 99%.

Em 2010, na cidade de Curitiba, 100% das residências tinham energia elétrica, 99,13% dos domicílios eram atendidos pela rede geral de abastecimento de

água; 99,91% das moradias possuíam coleta de lixo, 99,95% das residências possuíam escoadouro sanitário.

O Censo também mostrou um pouco do perfil da população que vai morar fora do país contabilizando pelo menos 500 mil emigrantes e praticamente metade são da região Sudeste e o principal destino é os EUA. Em Curitiba quase que a totalidade dos habitantes são brasileiros, cerca de 99,88%, sendo que 99,82% são natos, 0,24% são naturalizados brasileiros e 0,51% estrangeiros.

Com essa análise demográfica é possível observar que a cidade de Curitiba está entre as maiores do país no que se refere à população, ela é formada principalmente por jovens e na sua maioria brancos, possui um nível elevado de escolaridade quando comparada com outras cidades do Brasil e em relação aos domicílios quase 100% possuem serviços básicos de água, limpeza e energia, serviços esses como a energia elétrica que impactam diretamente na instalação da banda larga fixa.

4.1.2 Análise Econômica

A segunda força ambiental que exerce grande influencia nas empresas é a econômica, onde se verifica que a maneira como a população poupa seu dinheiro, o grau de inadimplência ou endividamento que possui e o crédito que se disponibiliza são variáveis que interferem diretamente na intensidade dos seus gastos.

Sendo assim, em relação a esses fatores observou-se que a renda média real da população ocupada subiu de R\$ 2.049,35, para R\$ 2.104,16 entre 2013 e 2014, ou seja, crescimento de 2,7%, segundo a Pesquisa Mensal de Emprego (PME) realizada pelo IBGE.

De acordo com uma pesquisa realizada em 2013 pela Nielsen (empresa que oferece uma variedade de informações em pesquisas de mercado) sobre hábitos de consumo da população brasileira verificou-se que dentre as áreas que apresentam real potencial de consumo no Brasil, 50% das residências já possuem internet paga, ou seja, a população está disposta a gastar com esse tipo de serviço.

Outra pesquisa realizada pela IPC Maps que disponibiliza o potencial de consumo dos municípios brasileiros é possível verificar que no Brasil o potencial de

consumo para a manutenção do lar, ou seja, despesas como aluguel de moradia, condomínio, água e esgoto, energia elétrica, telefone fixo, telefone celular, tv por assinatura, e internet representam 25% dos seus gastos, já em Curitiba a população está disposta a gastar até 37% de sua renda com esse tipo de despesa que dentre elas está à banda larga fixa.

Porém um dado muito preocupante é que os brasileiros estão muito endividados. Em 2013 a dívida das famílias brasileiras com os bancos e instituições financeiras em geral estavam comprometendo em média 43,99% de sua renda, segundo o Banco Central (BC).

De acordo com uma pesquisa da Federação do Comércio do Paraná (Fecomércio-PR), em Curitiba 86,4% das famílias estão endividadas, sendo que desses 25% estão com as contas atrasadas e 11% dizem não ter condições de pagar.

Esse alto índice de endividamento não acaba impactando somente a GVT, mas também suas concorrentes, pois a grande quantidade de dívidas acaba por travar a capacidade de consumir das pessoas e das empresas e isso é prejudicial para o desenvolvimento das organizações no mercado.

Esse desenvolvimento econômico depende diretamente do nível de consumo, que por sua vez é incentivado pela disponibilidade de crédito. A disponibilidade de crédito no país no início de 2014 girava em torno de 50% do Produto Interno Bruto (PIB), segundo o economista Fábio Bentes da Confederação Nacional do Comercio (CNC). Para ele essa combinação que ocorreu nos últimos anos entre o aumento da renda das pessoas e a maior disponibilidade de credito na praça modificou o perfil de consumo do brasileiro. Fábio Bentes afirma também que:

Se no passado o preço dos itens era decisivo na hora da compra, hoje, a qualidade e os diferenciais dos produtos contam muito mais. Para especialistas, essa situação estimula o varejo nacional, criando uma disputa saldável entre os concorrentes, mas ao mesmo tempo desafia as indústrias brasileiras a manterem em alta o poder de inovação. (DIÁRIO DO COMERCIO. Disponível em: <<http://www.diariodocomercio.com.br/noticia.php?id=128642>>. Acesso em: 03 set. 2015).

Por meio dessa análise econômica é possível verificar que a renda do brasileiro tem aumentado, e conseqüentemente o consumo e a disponibilidade de crédito também. E essas características levam o consumidor a prestar mais atenção

na qualidade ao invés do preço e isso acaba elevando o nível de concorrência das organizações e as levam a inovarem. Porém principalmente em Curitiba o grau de endividamento está bem alto, sendo um ponto de atenção para as empresas do setor.

4.1.3 Análise Natural

A terceira força ambiental que pode ter interferência nas organizações é a natural, cujo tema central é à escassez de matéria prima e quanto a isso, observa-se que as empresas do setor de telecomunicação já tem demonstrado uma preocupação nesse sentido, pois já estão mudando a estrutura de sua rede para fibra óptica e deixando o cabo metálico que é o mais utilizado atualmente.

O cabo metálico tem como matéria prima o cobre que é utilizado não só para as empresas do setor de telecomunicações, mas também para a maior parte das indústrias, porém o cobre está ficando escasso e a partir de 2017/2018 a demanda pelo metal será maior que a oferta, de acordo com as projeções da *CRU International*, consultoria global do setor de mineração.

Já a fibra óptica tem como matéria prima o silício, que de acordo com pesquisadores, é o segundo elemento mais abundante da Terra, além disso, a fibra óptica tem várias outras vantagens em relação ao cabo metálico, vantagens essas que tem feito com que as empresas se motivem ainda mais a trocarem sua estrutura de rede.

Em relação aos maiores custos de energia, sabe-se que o Brasil está em oitavo lugar no ranking de 28 países com energia mais cara para a indústria. Em 2014, o custo médio de energia elétrica para a indústria brasileira subiu de R\$ 358,77 para R\$ 360,72 por megawatt-hora (MWh), segundo dados divulgados pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan). Desde o início até o final do ano de 2014, o aumento totalizou 23%, de acordo com o gerente de Competitividade e Investimentos do Sistema Firjan, economista Cristiano Prado.

De acordo com uma análise do IBGE realizada entre março de 2014 a março de 2015, Curitiba foi à segunda cidade que mais sofreu alta na energia elétrica entre

as cidades verificadas, correspondendo a 32,73% no período, ficando atrás somente de Campo Grande que sofreu um aumento de 34,77%.

Sobre a interferência no meio-ambiente um dos maiores problemas que envolvem o setor de telecomunicações atualmente é o lixo eletrônico (e-lixo), pois se os equipamentos eletrônicos não forem descartados corretamente podem acabar afetando negativamente o meio ambiente.

Sendo assim, as empresas que fazem algum tipo de ação para a remoção desse lixo eletrônico acabam se destacando entre as outras do mesmo setor.

Com essa análise natural, avalia-se que as empresas de telecomunicações já estão tentando resolver o desafio da escassez de matéria prima, porém tem enfrentado outro problema relacionado com o aumento do custo da energia elétrica, principalmente em Curitiba, e quanto ao lixo eletrônico é uma grande oportunidade para se destacarem no mercado em que estão inseridas, fazendo o recolhimento correto desse tipo de equipamento.

4.1.4 Análise Tecnológica

A quarta força ambiental que deve ser avaliada é a tecnológica, e quanto a esse tema verifica-se que a aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas no mundo, pode-se dizer que as principais evoluções incluem a comutação digital, a fibra óptica, sistemas de transmissão digital, sistemas de comunicação móveis, redes de comutação por pacotes e comunicação por satélite.

Em relação às oportunidades ilimitadas para a inovação no Brasil, verifica-se que segundo Mario T. Furtado, Antonio Carlos G. B. Rego e Claudio A. Loural (2005) setor de Tecnologia da Informação e Comunicações (TICs) tem sido as principais responsáveis pelo progresso alcançado no setor de telecomunicações nos últimos anos.

As TICs englobam vários segmentos tecnológicos, que vão desde a eletrônica de consumo, a microeletrônica, as tecnologias da informação ou informática incluindo equipamentos, sistemas de software e serviços, até as telecomunicações (equipamentos e serviços) e as tecnologias audiovisuais (TV digital por radiodifusão e serviços multimídia). (Prospecção tecnológica e principais tendências em telecomunicações. Disponível em: <http://www.cpqd.com.br/cadernosdetecnologia/Vol1_N1_jan_dez_2005/pdf/artigo1_Furtado.pdf>. Acesso em: 13 set. 2015).

Segundo o artigo “Desafios e Oportunidades no Setor de telecomunicações no Brasil” publicado pelo Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) no dia 27 de maio de 2010 o setor de telecomunicações vem passando por profundas transformações onde destaca-se a convergência entre as tecnologias.

O setor de telecomunicações vem passando por profundas transformações nas últimas décadas, entre as quais se destaca a convergência entre as tecnologias envolvidas no desenvolvimento e na fabricação dos equipamentos que compõem a infraestrutura física necessária à oferta de serviços de telecomunicações e as tecnologias tipicamente pertencentes a outros setores, como tecnologia da informação (TI), computação em rede e eletrônica de consumo. (Desafios e Oportunidades no Setor de telecomunicações no Brasil. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/comunicado/100607_comunicadoipea57.pdf>. Acesso em: 13 set. 2015).

As oportunidades de inovação no setor são inúmeras e ocorrem em uma velocidade considerável visto que as telecomunicações não apenas estão limitadas as operadoras de serviço, segundo Marina Szapiro (2007) empresas de semicondutores, software, internet, comércio eletrônico e multimídia estão se associando (joint ventures) às operadoras de serviço ou a fabricantes de equipamento (modems, roteadores, etc), e tal associação contribui significativamente para o crescimento e inovação no setor.

Sobre os orçamentos de P&D no Brasil podemos afirmar que o país está atrasado em relação aos países desenvolvidos, mesmo tendo observado uma predominância dos investimentos públicos nesta área em 2011 (Luís Osvaldo Grossmann, 2012).

No ritmo presente, seriam necessários vinte anos para o Brasil alcançar o nível médio atual de investimentos privados observados nos países desenvolvidos. (TCU: Brasil está 20 anos atrasado em P&D. Disponível em: <<http://convergenciadigital.uol.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=30575&sid=3>>. Acesso em: 19 set. 2015)

Segundo João A. de Neri e Mauro B. Lemos (2011) através da “Política Industrial, Tecnológica e de comércio exterior (Pitce) de 2003 o Brasil passou a contar com um sistema mais integrado e coerente para a indução da inovação nas empresas nacionais: Lei do Bem (Lei nº 11.196/2005) e Lei da Inovação (Lei nº 10.973/2004)”. Ainda segundo Neri e Lemos (2011) tal política trouxe benefícios para

as empresas tais como: incentivos fiscais a P&D, subsídio para fixação de pesquisadores nas empresas entre outros.

Carlos Henrique B. Cruz (2010) aponta que segundo o MCT (Ministério de Ciência e Tecnologia) foi estimado que em 2008 houve um investimento de R\$32,8 bilhões em P&D realizados pelo governo e pela iniciativa privada, sendo uma proporção de 54% e 46% respectivamente.

Por meio dessa análise tecnológica avalia-se que o Brasil está atrasado em relação aos investimentos em P&D, no entanto, ainda há muitas oportunidades de inovações que podem ser aproveitadas.

4.1.5 Análise Político-legal

A quinta força ambiental que deve ser destacada é a política, e a esse respeito, pode-se dizer que a regulamentação do setor tecnológico de telecomunicações no Brasil sofreu uma grande evolução no passar dos anos.

Segundo o artigo publicado pela Anatel em 2008 na década de 60, onde ainda vigorava a Constituição de 1946, a União, estados e os Municípios eram responsáveis pela exploração dos Serviços de telecomunicações, Havia cerca de 1200 empresas telefônicas no País, que atuavam sem coordenação entre si em sem compromisso com as diretrizes de desenvolvimento e integração nacional.

Ainda segundo o documento as mudanças nas regras no setor de telecomunicações começam a partir de 1962, onde foi criado o Código Brasileiro de Telecomunicações, tal lei se destacou em vários aspectos principalmente pela criação de órgãos regulamentadores. Nos dias de hoje a Anatel - Agência Nacional de Telecomunicações é o órgão responsável por regulamentar, outorgar e fiscalizar o setor. Segundo o site da Anatel:

A Agência trabalha com foco em sua missão de promover o desenvolvimento das telecomunicações do País de modo a dotá-lo de uma moderna e eficiente infraestrutura de telecomunicações, capaz de oferecer à sociedade serviços adequados, diversificados e a preços justos, em todo o território nacional. (ANATEL. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/institucional/index.php?option=com_content&view=article&id=99&Itemid=296>. Acesso em: 09 set. 2015)

Os serviços de telecomunicações são regulados pela LGT, regulamentada pelos Decretos nº 2.338, de 7 de outubro de 1997, e 4.733, de 10 de junho de 2003, entre outros.

No site da Anatel é possível visualizar leis, decretos, normas, resoluções e portarias que acabam influenciando todas as empresas do segmento, conforme já citado por Kotler. Para a comercialização dos serviços de banda larga a Anatel decretou no final do ano de 2014 que as operadoras deveriam enquadrar seu serviço à lei que determina que a velocidade de banda larga a ser entregue para o cliente deverá ser em média 80% da velocidade máxima contratada, sendo que o mínimo de velocidade instantânea é 40% do máximo contratado.

Com essa análise política observa-se que houve uma grande evolução em relação à regulamentação do setor e hoje a responsável por toda essa parte burocrática é a Anatel.

4.1.6 Análise Sociocultural

A força sociocultural é a sexta e última força ambiental que segundo Kotler deve ser analisada. Sendo assim, em relação às preferências e aos comportamentos básicos da sociedade brasileira no que se refere a telecomunicações a Pesquisa Brasileira de Mídia 2014 realizou entrevistas com uma amostra da população com o objetivo de conhecer os hábitos de consumo de mídia dos brasileiros analisando estratos de localização geográfica e de corte socioeconômico.

Segundo essa pesquisa a internet é o meio de comunicação cuja utilização mais cresce entre os brasileiros. Em relação à frequência de uso é possível verificar que o estado do Paraná, é o estado brasileiro onde 37% da população acessa a internet todos os dias da semana, enquanto a média dos demais estados é de 26%. A quantidade de horas que os paranaenses costumam ficar conectados por dia é de 3h43, ou seja, está à cima da média do Brasil que é de 3h39 de 2ª a 6ª feira.

A pesquisa revela que quanto maior a cidade, mais frequente tende a ser o contato com a internet, como é o caso de Curitiba que é a 8ª maior cidade do país segundo dados do IPC Maps 2014 no que se refere à quantidade de habitantes quando comparada com os outros 5.569 municípios restantes.

Em relação à renda que também tem grande influência na frequência com que a população fica conectada, Curitiba é a 11ª cidade com maior renda per capita do Brasil, de acordo com o PNUD 2010.

Se tratando de escolaridade a pesquisa afirma que dentre os entrevistados com menos instrução, ou seja, que estudaram até a 4ª série, apenas 8% acessa a internet pelo menos uma vez na semana, já os com maior nível de instrução, 87% dos respondentes acessam pelo menos uma vez na semana.

No país em 2011, apenas 12,7% da população entre 25 e 34 anos conseguiu atingir o nível superior, segundo dados divulgados pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), mas em Curitiba esse número sobe para 22,7% em relação à população economicamente ativa, de acordo com o IPEA.

Ainda segundo a Pesquisa Brasileira de Mídia 2014, no Brasil 47% da população possui acesso a internet em casa, enquanto no Paraná esse valor sobe para 60%. Sobre as principais formas de acesso à internet utilizada pelos brasileiros, percebe-se que a maioria dos entrevistados aproximadamente 84% acessa a internet via computador, e depois pelo celular com 40%. Já no Paraná 94% responderam que utilizam por computador e seguido de 33% via celular.

Observa-se então com essa análise sociocultural que o acesso à internet é mais frequente entre a população mais jovem, nos grandes centros urbanos, com maior renda e escolaridade. A cidade de Curitiba se destaca em todos esses critérios, ou seja, é uma cidade cujo perfil da população é possuir banda larga em suas residências e acessam com mais frequência do que no restante do país.

4.1.7 Considerações Finais – Análise Ambiental

A respeito da análise ambiental, no que se refere à cidade de Curitiba e sobre o produto banda larga fixa, é possível perceber que o ambiente em que a GVT está inserida possui um grande público-alvo, que em sua maioria são jovens, com um alto grau de escolaridade e renda elevada. Além disso, observa-se que a renda, o consumo e a disponibilidade de crédito dessa população têm aumentado nos últimos anos, acarretando uma visão mais aguçada do consumidor em relação à

qualidade, o que acaba alavancando a competitividade entre as empresas do setor e as impulsionam a inovarem.

Porém para que inovem é importante que haja investimentos em P&D, mas o Brasil está atrasado em comparação com outros países. Já em relação à escassez de matéria prima as empresas têm buscado soluções eficientes para o problema. E sobre o recolhimento correto do lixo eletrônico também já existem organizações que estão trabalhando nesse sentido, antes que a Anatel exija algo a respeito, já que ela é a responsável por toda a regulamentação do setor.

4.2 ANÁLISE SETORIAL

Concluída a análise ambiental, é possível a realização também da análise do setor, que segundo Porter sofre influencia de cinco grandes forças, onde a primeira delas é a rivalidade entre as empresas existentes.

4.2.1 Rivalidade entre as empresas existentes

De acordo com Porter (2004, p.18) “a rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais”, onde o primeiro deles é a existência de vários concorrentes, pois nesse cenário a probabilidade de desentendimentos é grande. Também segundo o mesmo autor:

Por outro lado, quando a indústria é altamente concentrada ou dominada por uma ou poucas empresas, são poucos os enganos quanto à força, e o líder ou líderes podem impor disciplina, assim como desempenhar um papel coordenador na indústria usando meios como liderança de preço. (PORTER, 2004, p. 19).

Esse é o cenário que mais se enquadra no setor de telecomunicações, ou seja, são poucas empresas que acabam dominando e ditando as regras dentro do segmento.

O crescimento lento do setor, segundo Porter (2004, p. 19) “transforma a

concorrência em um jogo de parcela de mercado”, no segmento de telecomunicações isso só ocorre em cidades onde a maioria da população já possui os serviços ofertados, sendo assim, as companhias acabam não tendo muito espaço para crescer e o que lhes resta é brigar com suas concorrentes por uma fatia maior do mercado.

Custos fixos ou de armazenamento altos podem afetar a rivalidade, porque acabam fazendo pressão para que as organizações trabalhem em sua plena capacidade, o que pode acabar interferindo nos preços quando existe excesso de produção, porém isso não acontece nas empresas de telecomunicações, pois trabalham com estoques ajustados de acordo com o planejamento de demanda realizado para cada região.

A ausência de diferenciação ou custos de mudança é o quarto fator que acaba por intensificar a rivalidade entre os concorrentes. No setor de telecomunicações observa-se que ocorre diferenciação em relação a alguns pacotes de serviços ofertados e em relação à qualidade dos mesmos, porém não há custos de mudança envolvidos na escolha por parte do comprador, podendo aumentar a concorrência entre as corporações.

Outro fator que eleva a rivalidade é quando existe pedidos de venda grandes e que não são frequentes, ou seja, uma companhia pode acabar baixando os preços para garantir o grande pedido, vindo a prejudicar suas rivais. No entanto, isso não ocorre com frequência no segmento de telecomunicações.

Quando há no setor organizações com custos diferentes, isso também impacta na rivalidade, pois a empresa que possui um custo inferior pode querer baixar o preço do produto com a intenção de que sua concorrente que possui custos mais elevados saia do mercado, porém esse tipo de situação dificilmente acontece no segmento de telecomunicações.

Um dos fatores que também interferem na intensidade da concorrência é quando os preços não podem ser ajustados rapidamente, fazendo com que a organização que baixou seus preços ganhe um grande número de clientes antes que as demais consigam acompanhar o corte no preço, fato esse que é raro de ocorrer no setor de telecomunicações, pois o segmento usa “práticas facilitadoras”, ou seja, as companhias geralmente chegam a um preço razoável para todo o setor.

O último fator que pode intensificar a rivalidade são as fortes barreiras à saída, fazendo com que as empresas briguem para sobreviver ao invés de sair do

mercado, isso pode acabar ocorrendo no setor de telecomunicações já que existem grandes barreiras para a saída do mercado.

Verifica-se então que a rivalidade entre as empresas existentes no setor de telecomunicações é moderada/baixa, pois dos fatores analisados percebe-se que alguns podem vir a acontecer esporadicamente, mas a maioria deles dificilmente ocorre.

4.2.2 Ameaça de novos entrantes

A segunda força que exerce pressão no setor é a ameaça de novos entrantes e a economia de escala é a primeira barreira de entrada. Que pode ser complicada de ultrapassar no setor de telecomunicação, ou seja, quando uma nova operadora de menor porte entra no setor dificilmente ela alcançará suas concorrentes que já tem uma grande estrutura de rede, ela até pode começar oferecendo serviços em pequenas regiões e aumentar sua cobertura gradativamente conforme a demanda, porém terá um grande desafio para alcançar seu espaço no setor.

A segunda barreira é a diferenciação do produto/serviço, a identificação com a marca cria barreiras que forçam os entrantes a vultosos investimentos para superar a lealdade dos clientes, essa é uma barreira difícil de quebrar principalmente no segmento de telecomunicações, pois se observa um apego a primeira operadora que entrou na região.

A terceira barreira também é difícil de ser quebrada, uma vez que para entrar no setor de telecomunicação há a necessidade de um grande volume de capital, ou seja, precisa-se de um investimento inicial elevado para se criar uma rede de cobertura, comprar equipamentos, contratar empreiteiras e investir em propaganda.

A quarta barreira também é difícil de ser ultrapassada, porque existem certas vantagens em relação a custos para os atuais participantes do segmento, ou seja, se uma operadora entra nesse mercado ela pode ter dificuldades de alcançar os participantes, pois os custos para atuação possivelmente serão mais altos do que as que já estão estabelecidas.

A quinta barreira segundo Thompson, Strickland III e Gamble (2008, p. 63) é o acesso aos canais de distribuição, porém como se trata de um serviço e não de um produto, as empresas do setor não precisam de um canal de distribuição e sim de canais de divulgação e para isso existem diversos veículos de comunicação para tornar conhecidos de os seus serviços.

A sexta barreira é a mais difícil de ser ultrapassada, já que há políticas regulatórias restritivas, ou seja, a Anatel pode limitar ou até mesmo barrar a entrada exigindo licenças e autorizações, mesmo não tendo disposição dos participantes do setor em tomar iniciativas importantes para bloquear a entrada de um novo concorrente a Anatel faz várias exigências principalmente em relação à qualidade o serviço prestado que podem dificultar bastante a entradas de uma nova empresa no setor.

Para Thompson, Strickland III e Gamble (2008, p. 60) “grandes barreiras reduzem a ameaça competitiva de entrada em potencial, ao passo que pequenos obstáculos tornam a entrada mais provável”.

Sendo assim, a ameaça de novos entrantes é baixa no segmento de telecomunicações, pois das seis barreiras analisadas cinco delas são de intensidade alta, ou seja, o número de empresas interessadas em ingressar neste mercado é pequeno devido à dificuldade em ultrapassar essas barreiras.

4.2.3 Ameaça de produtos substitutos

Conforme já citado nesse trabalho, de acordo com a Pesquisa Brasileira de Mídia 2014, no Brasil 47% da população possui acesso a internet em casa, ou seja, banda larga fixa. Sobre as principais formas de acesso à internet utilizada pelos brasileiros, à pesquisa mostra que 84% dos entrevistados acessa a internet via computador, e depois pelo celular com 40%.

Ameaça de produtos substitutos é a terceira força que pode influenciar no setor e em relação a isso, observa-se que o principal produto substituto da banda larga fixa é a banda larga móvel que pode ser acessada pelo celular, e esta vem aumentando a quantidade de adeptos dia após dia. Sendo assim, é considerada alta

a ameaça de produtos substitutos para o produto banda larga fixa no setor de telecomunicações.

4.2.4 Poder de negociação dos fornecedores

A quarta força citada por Porter é o poder de negociação dos fornecedores, onde o mesmo autor define critérios para um fornecedor poderoso e o primeiro deles ocorre quando existem poucas companhias que fornecem o insumo e essas estão mais concentradas do que o setor para o qual vende. O segundo é quando o produto a ser comprado não tem um substituto e isso acaba limitando o comprador. E o terceiro acontece quando a empresa não é um comprador importante para o fornecedor, ou seja, o foco dele é vender para outros segmentos.

O quarto fator que torna o fornecedor com um alto poder de negociação ocorre quando o produto desses fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador. O quinto refere-se à exclusividade, diferenciação ou custos de mudança desenvolvido pelo fornecedor, impedindo que o comprador jogue um fornecedor contra o outro. O sexto acontece quando o fornecedor apresenta ameaça de integração para frente ao invadir o setor do comprador.

No caso das empresas de telecomunicações, considerando o foco desse trabalho que é banda larga fixa, seus principais fornecedores são as empreiteiras, fornecedores de equipamentos eletrônicos e de cabos.

Com base nos seis fatores já apresentados verifica-se que as empreiteiras acabam tendo um baixo poder de negociação perante o setor de telecomunicações, pois existem várias no mercado, podendo facilmente ser trocadas, já que não há um diferencial entre uma empreiteira e outra e nem custos de mudança. Além de que as empresas de telecomunicações devido ao porte são importantes para essas empreiteiras que muitas vezes se mantêm ativas graças ao setor que as sustentam.

Já os fornecedores de equipamentos eletrônicos e os fornecedores de cabos, são poucos os *player* existentes, são produtos que não possuem substitutos e são insumos importantes para as companhias de telecomunicações. Porém não são exclusivos e para os equipamentos eletrônicos pode ter diferenciação, mas o mesmo não acontece para os cabos. Dependendo do caso pode ocorrer também um

custo de mudança, no entanto, esses fornecedores não apresentam ameaça de integração para frente e as empresas de telecomunicação são consideradas por esses fornecedores como importantes compradoras.

Sendo assim, o poder de barganha dos fornecedores é médio, pois existe um equilíbrio entre as forças, esses insumos são importantes para as empresas de telecomunicações, mas ocorre uma relação de dependência já que esses tipos de produtos são comprados em sua maioria por empresas desse setor.

4.2.5 Poder de negociação dos compradores

A quinta e ultima força que exerce pressão no setor é o poder de negociação dos compradores e um dos fatores que aumentam o poder de barganha dos clientes é quando existe um grupo de compradores concentrados ou um cliente compra em grande quantidade, no setor de telecomunicações para o produto de banda larga fixa os clientes em sua maioria são individuais e compram para sua residência, porém nos casos de clientes corporativos o seu poder de barganha já um pouco mais elevado, pois poderão comprar em grandes quantidades.

Quando o produto que o comprador adquire representa uma fração significativa de suas próprias compras, isso também pode elevar o seu poder de negociação e esse fato pode ocorrer com clientes corporativos onde o valor gasto com banda larga acaba sendo mais significativo do que o valor gasto por um cliente residencial, por exemplo.

Outro fator que alavanca o poder de barganha dos clientes é quando os serviços adquiridos no setor são padronizados, e isso ocorre no setor de telecomunicações, pois tanto as velocidades de banda larga fixa como os pacotes envolvendo outros produtos como telefone e televisão são semelhantes aos ofertados pela concorrência, o diferencial das empresas acaba sendo na qualidade do serviço prestado.

Um fato preocupante é quando os custos de mudança desses compradores para marcas concorrentes são relativamente pequenos e isso ocorre no setor de telecomunicações, tendo em vista que se um cliente quiser mudar para outra operadora isso não lhe transcorrerá em custos adicionais.

Quando o comprador está com seus lucros reduzidos, isso faz com que precise reduzir seus custos vindo a pressionar o vendedor, porém no segmento de telecomunicações isso não é frequente. Assim como compradores que são uma ameaça de integração para trás, também é raro que aconteça.

Para Porter (2004, p. 27), “quando a qualidade dos produtos do comprador é muito afetada pelo produto da indústria, os compradores em geral são menos sensíveis aos preços”. Isso ocorre no segmento de telecomunicações, principalmente banda larga fixa, que se não estiver em pleno funcionamento pode acabar afetando bastante na qualidade dos produtos e serviços de quem a contratou.

O que pode também alavancar o poder de negociação dos clientes é quando os eles estão bem informados sobre os produtos, os preços e os custos dos vendedores, isso acontece parcialmente com os clientes do setor de telecomunicações, já que os produtos e seus respectivos valores estão disponíveis nos sites das operadoras e podem ser acessados facilmente, porém à medida que o cliente vai montando o seu pacote incluindo telefone, banda larga fixa e televisão esses valores vão se alterando e vão tornando-se diferenciados e acaba dificultando a comparação direta com outras operadoras.

Outro fator acontece quando compradores decidem se comprarão o produto e em que ocasião, esse fator é realidade no setor de telecomunicações, onde os clientes têm total liberdade de decidirem se comprarão e quando comprarão qualquer produto ofertado.

Avalia-se que no setor de telecomunicações o poder de negociação dos clientes de acordo com os fatores apresentados deveria ser alto, mas isso não é a realidade, tendo em vista que existem poucas empresas no setor de telecomunicações e existem muitos compradores no mercado, essas empresas ditam seus preços e os compradores acabam aceitando.

4.2.6 Considerações Finais – Análise Setorial

Observa-se que a rivalidade entre as empresas existentes no setor de telecomunicações é moderada/baixa, principalmente porque não existem muitas

organizações no mercado e as decisões da líder tende a interferir nas demais. A ameaça de novos entrantes também é baixa, pois a quantidade de empresas com interesse em adentrar neste segmento é pequeno por causa das grandes barreiras a serem ultrapassadas.

Sobre a ameaça de produtos substitutos percebe-se que é bastante alta, já que a banda larga móvel tem caminhado a largos passos em relação à substituição da banda larga fixa. O poder de negociação dos clientes também deveria ser alto, porém não é o que ocorre, pois com as poucas empresas no setor e com muitos consumidores, as maiores companhias colocam seus preços e os clientes acabam por aceitá-los. Em se tratando do poder de barganha dos fornecedores pode-se classificá-lo como médio, tendo em vista que há uma relação de dependência muito forte.

Conclui-se então por meio da análise realizada acima que a ameaça de novos entrantes e o poder de barganha dos compradores é baixo, enquanto a ameaça de produtos substitutos é alta, e o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes são de intensidade média no setor de telecomunicações.

4.3 ANÁLISE CONCORRENCIAL

4.3.1 Identificação da Concorrência

Em relação à identificação dos principais concorrentes da GVT em banda larga fixa no ano de 2014, na cidade de Curitiba, foi realizada uma pesquisa documental ao site da Anatel que disponibiliza informações mais detalhadas sobre os acessos de Comunicação Multimídia na área de Dados do portal na internet ou pelo endereço: http://ftp.anatel.gov.br/dados/Acessos/Comunicacao_Multimidia/.

Há planilhas consolidadas por empresa, grupo econômico, município, região, faixa de velocidade, tecnologia e unidade da federação. As planilhas com nome "Total" podem ser trabalhadas por meio de tabelas dinâmicas para se obter

associação entre as consolidações e foi esse tipo de verificação que foi realizada para extração das informações e análise dos dados.

A tabela a seguir mostra a quantidade de acessos de banda larga fixa na cidade de Curitiba durante o ano de 2014, observa-se que durante esse período as maiores concorrentes da GVT, ou seja, as empresas que possuem a maior quantidade de acessos na cidade são a NET, a OI, a Copel Telecom, a IPE Informática e a Telefônica Vivo, pois as demais empresas que compõem o setor, por não terem um volume expressivo tiveram seus acessos somados em um grupo chamado outras, conforme tabela abaixo (TABELA 1).

TABELA 1 - QUANTIDADE DE ACESSOS POR OPERADORA - CURITIBA/2014

OPERADORAS	1º TRI	2º TRI	3º TRI	4º TRI
GVT	195.761	199.273	201.933	203.618
NET	194.267	201.731	210.512	213.681
OI	105.549	99.773	97.390	94.021
COPEL	5.876	6.776	7.242	9.922
IPE INFORMATICA	4.048	4.112	4.189	4.286
OUTRAS	3.047	3.237	4.105	4.430
VIVO	2.152	2.157	2.163	2.172
TOTAL	510.700	517.059	527.534	532.130

FONTE: Autora (2015).

Como a GVT já foi apresentada na introdução deste trabalho, segue agora a apresentação das concorrentes da GVT:

- a) NET – segundo o site da empresa, “desde sua criação, em 1991, a NET se destaca pelo perfil inovador, dinâmico e pioneiro, sempre atenta às melhores oportunidades de mercado, buscando crescer de forma sustentável e segura”. (NET. Disponível em: <<http://www.netcombo.com.br/institucional>>. Acesso em: 15 set. 2015)

De acordo com o mesmo site:

Presente em mais de 140 cidades, a NET oferece serviços de TV por assinatura, internet banda larga, telefonia fixa e telefonia móvel de maneira convergente, em uma única conta. Essa oferta só é possível graças a tecnologias avançadas e investimentos constantes em pesquisas e desenvolvimento. (NET. Disponível em: <<http://www.netcombo.com.br/institucional/operacoes>>. Acesso em: 15 set. 2015)

- b) Oi – em consulta ao site da Oi a empresa “oferece um amplo leque de produtos convergentes, que incluem serviços de telefonia fixa e móvel, transmissão de dados, acesso à internet em banda larga, provedor de internet e TV paga”. (Oi. Disponível em: <http://ri.oi.com.br/oi2012/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=57477&conta=28&id=215863>. Acesso em: 15 set. 2015).

O site afirma também que:

A Companhia tem como objeto social a exploração de serviços de telecomunicações e atividades necessárias, ou úteis à execução desses serviços, na conformidade das concessões, autorizações e permissões que lhe forem outorgadas. (Oi. Disponível em: <http://ri.oi.com.br/oi2012/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=57477&conta=28&id=215863>. Acesso em: 15 set. 2015).

- c) Copel Telecom – segundo o site a Copel é

Uma empresa conectada o tempo todo com o desenvolvimento do Paraná. É com este pensamento que a Copel Telecom vem propiciando acesso digital aos 399 municípios do Estado, sempre com o que há de mais avançado em tecnologia. Única com tecnologia 100% em fibra óptica de ponta a ponta, a banda extra larga da Copel Telecom garante sinal de alta qualidade e estabilidade. (COPEL TELECOM. Disponível em: <<http://www.copeltelecom.com/hptelecom/institucional.jsp>> Acesso em: 15 set. 2015).

- d) IPE Informática - a empresa atua principalmente na cidade de Curitiba oferecendo serviços de banda larga e telefone fixo. É uma empresa de capital privado que foi fundada no ano de 2001 na busca constante pela inovação que é sua principal filosofia. Em consulta ao site observa-se a empresa trabalha com baixas velocidades de banda larga fixa, o que acaba tornando-a diferenciada das demais organizações do setor.

- e) Telefônica Vivo – De acordo com o site da empresa:

O portfólio é amplo e completo, passando por serviços como banda larga fixa e móvel, voz, ultra banda larga, TV e TI. Só para se ter uma ideia: das 3.846 cidades atendidas pela Telefônica Vivo, mais de 3.200 já possuem acesso à rede 3G e 140 ao 4G. A ultra banda larga, por meio de fibra ótica, também já é realidade no Brasil. (TELEFÔNICA VIVO. Disponível em:

<<http://www.telefonica.com.br/servlet/Satellite?c=Page&cid=1386094888844&pagename=InstitucionalVivo%2FPage%2FTemplateTextoDocumento>>. Acesso em: 15 set. 2015).

(TELEFÔNICA VIVO. Disponível em: <<http://www.telefonica.com.br/servlet/Satellite?c=Page&cid=138609488844&pagename=InstitucionalVivo%2FPage%2FTemplateTextoDocumento>>. Acesso em: 15 set. 2015).

Por meio da identificação dos principais concorrentes da GVT, verifica-se que a Net, a Oi e a Vivo possuem além de banda larga fixa, serviços de telefonia fixa e TV por assinatura, permitindo assim a convergência dos serviços. Já a Copel e a IPE Informática não trabalham com esse tipo de serviço e a IPE inclusive oferece banda larga fixa com baixas velocidades bem diferente das demais que ofertam altas velocidades.

4.3.2 Estrutura de mercado e concorrência

Verifica-se então que a estrutura de mercado em que a GVT está inserida trata-se de um oligopólio, pois existem poucas empresas no setor, porém são de grande porte e acabam por dominar o mercado.

No caso do produto banda larga fixa, em Curitiba no ano de 2014, as principais empresas que dominavam o setor com base na quantidade de acessos divulgado pela Anatel são a GVT, a Net e a Oi, pois as três juntas representam 96% do mercado conforme gráfico abaixo (GRÁFICO 1).

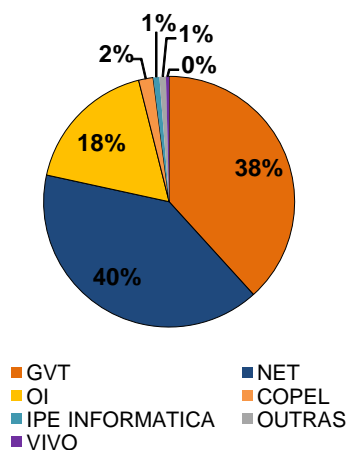


GRÁFICO 1 – MARKET SHARE POR OPERADORA - CURITIBA/2014
 FONTE: AUTORA (2015)

E de acordo com o acompanhamento de preço realizado em consulta ao site de cada uma dessas empresas, no ano de 2014, com o produto banda larga fixa em todo o Brasil, observa-se por meio da tabela abaixo (TABELA 2) que há pouca diferença entre uma operadora e outra, ou seja, elas acabam se organizando entre si e chegam em um preço razoável para todas, característica forte de oligopólio.

TABELA 2 - PREÇOS PRATICADOS PELAS OPERADORAS EM 2014

Velocidades (Mb)			GVT			NET			OI		
GVT	NET	OI	Avulso	Dual Play	Triple Play	Avulso	Dual Play	Triple Play	Avulso	Dual Play	Triple Play
5	1	2	79,9	59,9	49,9	69,9	59,9	39,9	64,9	49,9	49,9
10	10	10	94,9	74,9	64,9	99,9	69,9	59,9	84,9	59,9	59,9
25	30	15	109,9	89,9	79,9	139,9	109,9	89,9	94,9	69,9	69,9
35	30	-	119,9	99,9	89,9	139,9	109,9	89,9	-	-	-
50	60	-	129,9	109,9	99,9	299,9	199,9	119,9	-	-	-
150	120	-	229,9	209,9	199,9	519,9	419,9	319,9	-	-	-

FONTE: Autora (2015).

4.3.3 Considerações Finais – Análise Concorrencial

Identificou-se que os principais concorrentes da GVT são a Net, a Oi e a Vivo que ofertam telefonia fixa, TV por assinatura e banda larga fixa, além disso, é possível a convergência desses serviços. A líder do mercado é a NET, porém a GVT vem logo em seguida com uma diferença de apenas 2% de fatia de mercado.

Quanto à estrutura de mercado em que a GVT pertence, trata-se de um oligopólio, pois apesar de existirem poucas empresas nesse segmento, elas são de um porte elevado e acabam por influenciar o mercado como um todo e percebe-se mais claramente isso analisando os preços praticados, conforme já mostrado no capítulo anterior (TABELA 2).

4.4 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Saber se posicionar é primordial para qualquer organização e o posicionamento correto perante o mercado trás vantagens competitivas de suma importância.

Conforme já citado no capítulo 2 deste trabalho a estratégia de diferenciação para Porter (2004, p. 39) “é diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria”. Verifica-se que a GVT possui esse tipo de posicionamento, pois em relação ao produto banda larga fixa, ela é a única do mercado que entrega a real velocidade contratada pelo cliente, ou seja, se o consumidor solicitou uma velocidade de 25 Mega é exatamente isso que ele receberá, diferentemente das outras operadoras que entregam em média 70% da velocidade contratada.

Outro fato que comprova que a GVT se diferencia em relação à qualidade é que ela foi eleita, em 2015 pelo sexto ano seguido como a melhor banda larga do Brasil, segundo os leitores da revista INFO e do portal INFO Online, da Editora Abril que avaliou várias empresas do setor, principalmente as de maior relevância no mercado e inovação analisando-as em 19 categorias.

Observa-se que os preços da GVT em relação à concorrência, apesar de serem bem parecidos em alguns casos são mais elevados e mesmo assim o cliente acaba pagando, pois analisa que vale a pena o valor mais elevado para se ter uma qualidade mais elevada. O que vai de encontro com a afirmação de Bethlen (2004) de que o valor de um produto ou serviço é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar por ele.

Também de acordo com o que já foi citado no capítulo 2 deste estudo, para Michael Porter (2004, p. 40), a estratégia de foco significa voltar toda a atenção em um determinado grupo de clientes, um segmento de produtos, ou uma região geográfica.

Pode-se dizer então que a GVT também possui a estratégia de enfoque, pois o mercado alvo que ela busca atingir são pessoas com renda mais alta, pois essas classes estão dispostas a pagar mais caro para ter um produto de qualidade. Até por meio de propagandas é possível verificar que o foco da GVT está mais voltado ao público de maior renda.

Além disso, no site da GVT informando o CEP da residência é possível saber se tem ou não atendimento para aquele local. Fazendo essa consulta verifica-se que em regiões mais pobres da cidade de Curitiba não existe rede disponível, ou seja, não é possível contratar a empresa naquela região.

Sendo assim, constata-se que a GVT possui dois tipos de posicionamento estratégico, o de nicho de mercado, onde ela prioriza o atendimento para classes mais ricas e o de diferenciação, onde o cliente percebe a qualidade do produto e fazendo uma análise de custo versus benefício acaba muitas vezes pagando mais para ter o produto.

5 CONCLUSÃO

O estudo buscou identificar o posicionamento estratégico da GVT por meio das análises ambiental, setorial e concorrencial, principalmente em relação ao produto banda larga fixa, na cidade de Curitiba, no ano de 2014.

E verificou-se que a cidade de Curitiba é uma das maiores cidades do Brasil, com alto nível de escolaridade e uma das maiores renda per capita do país. Além disso, é uma cidade composta por jovens cujo perfil é possuir banda larga em suas residências e eles acessam com mais frequência do que os demais brasileiros.

Na análise ambiental também se notou que as empresas de telecomunicações estão atentas quanto à escassez de matéria prima e quanto ao lixo eletrônico. E a Anatel é a principal responsável por fiscalizar o segmento. Em relação à tecnologia observa-se que existem muitas oportunidades de inovação, porém os investimentos em P&D estão atrasados em relação a países mais desenvolvidos.

Quanto à análise do setor observa-se que a ameaça de novos entrantes e o poder de barganha dos compradores é baixo, enquanto a ameaça de produtos substitutos é alta, e o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes são de intensidade média no setor de telecomunicações.

Por meio da análise concorrencial foram identificados os principais concorrentes da GVT em Curitiba, em banda larga fixa em 2014, que são: a Net, a Oi e a Vivo que possuem além de banda larga fixa, serviços de telefonia fixa e TV por assinatura.

Quanto à estrutura de mercado em que a GVT está inserida trata-se de um oligopólio, pois existem poucas empresas no setor, porém são de grande porte e acabam por dominar o mercado. Verifica-se também que a GVT possui um posicionamento estratégico voltado para a diferenciação e enfoque, ou seja, a empresa prioriza atendimento para classes mais altas, pois é esse público que na maioria das vezes percebe o valor agregado do produto e teria condições que pagar mais para tê-lo.

REFERÊNCIAS

ABIMAQ. Disponível em: <<http://www.abimaq.org.br/Arquivos/Html/IPDMAQ/10%20Inov%20Tec%20no%20Brasil,%20Aval%20da%20Pol%C3%ADtica%20NT%20-%20IPEA.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2015

AGÊNCIA BRASIL. Disponível em: <<http://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2013-08-29/populacao-brasileira-cresce-09-entre-2012-e-2013>>. Acesso em: 01 set. 2015.

AGÊNCIA BRASIL. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2015-04/custo-da-energia-eletrica-aumenta-60-em-12-meses>>. Acesso em: 04 set. 2015.

ANATEL. Agencia Nacional de Telecomunicações. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br>>. Acesso em: 04 abr. 2015.

ANATEL. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/institucional/index.php?option=com_content&view=article&id=99&Itemid=296>. Acesso em: 09 set. 2015.

ANATEL. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/Portal/verificaDocumentos/documento.asp?numeroPublicacao=214113&assuntoPublicacao=ESTUDO%20T>>. Acesso em: 21 set. 2015

BESANKO, D; DRANOVE, D., SHANLEY, M., SCHAEFER, S. **A Economia da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BESANKO, D; DRANOVE, D., SHANLEY, M., SCHAEFER, S. **A Economia da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2008.

BIBLIOTECA VIRTUAL. Disponível em: <http://biblioteca.virtual.ufpb.br/files/metodologia_do_trabalho_cientifico_1360073105.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2015.

BRASIL ESCOLA. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/geografia/o-crescimento-populacional-no-mundo.htm>>. Acesso em: 01 set. 2015.

BRASIL ESCOLA. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/brasil/o-crescimento-da-populacao-brasileira.htm>>. Acesso em: 01 set. 2015.

BRASIL ESCOLA. Disponível em:
<<http://www.brasilecola.com/geografia/composicao-etnica-brasileira.htm>>. Acesso em: 02 set. 2015.

CERTO, S. S; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

COPEL TELECOM. Disponível em:
<<http://www.copeltelecom.com/hptelecom/institucional.jsp>>. Acesso em: 15 set. 2015.

CPQD. Disponível em:
<http://www.cpqd.com.br/cadernosdetecnologia/Vol1_N1_jan_dez_2005/pdf/artigo1_Furtado.pdf>. Acesso em: 13 set. 2015

DETERMINANTES SOCIAIS DA SAÚDE. Disponível em:
<<http://dssbr.org/site/2012/01/a-nova-composicao-racial-brasileira-segundo-o-censo-2010/>>. Acesso em: 02 set. 2015.

DIÁRIO DO COMERCIO. Disponível em:
<<http://www.diariodocomercio.com.br/noticia.php?id=128642>>. Acesso em: Acesso em: 03 set. 2015.

EBC. Disponível em: <http://www.ebc.com.br/noticias/economia/2014/12/custo-medio-de-energia-eletrica-para-industria-subiu-23-em-2014>>. Acesso em: 04 set. 2015.

FERNANDES, Bruno H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora a avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva. 2005.

FIND THE COMPANY. Disponível em:
<<http://publicacoes.findthecompany.com.br/l/147937290/IPE-Informatica-Ltda-em-Curitiba-PR>>. Acesso em: 15 set. 2015.

GAZETA DO POVO. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/vida-e-cidadania/crescimento-populacional-de-curitiba-e-regiao-diminui-mas-esta-acima-da-media-nacional-bi0odabaxjqo6s90l73ko9zda>>. Acesso em: 01 set. 2015.

GAZETA DO POVO. Disponível em:<<http://www.gazetadopovo.com.br/vida-e-cidadania/curitiba-e-2-colocada-em-retencao-de-talentos-4dpl37lsqt7gkhd3z4x8y4qxa>>. Acesso em: 04 set. 2015.

GVT. Global Village Telecom. Disponível em: <<http://www.gvt.com.br/PortalGVT>>. Acesso em: 05 abr.2015.

GVT. Global Village Telecom. Disponível em:
<<http://www.gvt.com.br/PortalGVT/Institucional/Sala-de-Imprensa/Releases/Banda-larga-da-GVT-%C3%A9-eleita-a-melhor-do-Brasil--pelo-sexto-ano-consecutivo>>. Acesso em: 17 set. 2015.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 04 abr. 2015.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://censo2010.ibge.gov.br/sinopse/webservice/frm_piramide.php>. Acesso em: 02 set. 2015.

IFI. Disponível em: <<http://www.ifi.unicamp.br/~brito/artigos/CTI-desafios-InteresseNacional-07082010-FINAL.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2015

IG. Disponível em: <<http://ultimosegundo.ig.com.br/educacao/2013-06-26/brasil-tem-o-indice-mais-baixo-de-formados-no-ensino-superior-entre-35-paises.html>>. Acesso em: 04 set. 2015.

IG. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/2015-01-29/renda-media-do-trabalhador-sobe-27-em-2014-segundo-ibge.html>>. Acesso em: 03 set.2015.

INFO ESCOLA. Disponível em: <http://www.infoescola.com/elementos-quimicos/silicio/>>. Acesso em: 04 set. 2015.

IPEA. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/comunicado/100607_comunicadoipea57.pdf>. Acesso em: 13 set. 2015

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P; ARMISTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

MICHEL. M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2009.

NET. Disponível em: <<http://www.netcombo.com.br/institucional>>. Acesso em: 15 set. 2015.

NET. Disponível em: <<http://www.netcombo.com.br/institucional/operacoes>>. Acesso em: 15 set. 2015.

NOTÍCIAS E NEGÓCIOS. Disponível em:<<http://noticiasenegocios.com.br/2011/12/ja-falta-cobre-no-mercado-internacional/>>. Acesso em: 04 set. 2015.

OBSERVATORIO DA IMPRENSA. Disponível em: <<http://observatoriodaimprensa.com.br/download/PesquisaBrasileiradeMidia2014.pdf>>. Acesso em: 04 set. 2015

OFICINA DA NET. Disponível em: <<https://www.oficinadanet.com.br/empresa/ipe-informatica-ltda>>. Acesso em: 15 set. 2015.

O GLOBO. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/renda-do-brasileiro-foi-de-1052-em-2014-segundo-pesquisa-nacional-do-ibge-15443417>>. Acesso em: 03 set. 2015.

OI. Disponível em:

<http://ri.oi.com.br/oi2012/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=57477&conta=28&id=215863>. Acesso em: 15 set. 2015.)

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2005

PARANÁ ONLINE. Disponível em: <<http://www.parana-online.com.br/editoria/cidades/news/675148/?noticia=CURITIBA+E+A+CAPITAL+BRASILEIRA+DOS+ENDIVIDADOS>>. Acesso em: 03 set. 2015.

PORTAL BRASIL. Disponível em:

<<http://www.brasil.gov.br/infraestrutura/2011/11/energia-eletrica-chega-a-97-8-dos-domicilios-brasileiros-mostra-censo-demografico>>. Acesso em: 02 set. 2015.

PORTAL EDUCAÇÃO. Disponível em:

<<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/41894/poupanca-endividamento-e-disponibilidade-de-credito#ixzz3kJ01GR7p>>. Acesso em: 03 set. 2015.

PORTAL EDUCAÇÃO. Disponível em:

<<https://www.portaleducacao.com.br/Artigo/Imprimir/38220>>. Acesso em: 03 abr. 2015.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SEER.

Disponível

em:

<<http://www.seer.ufs.br/index.php/eptic/article/viewFile/232/228>>. Acesso em: 21 set. 2015.

SUL. Disponível em: <<http://www.sul.com.br/>>. Acesso em: 15 set. 2015.

TELECO CONSULTORIA. Disponível

em:<http://www.teleco.com.br/estatis_pib.asp>. Acesso em: 11 abr. 2015.

TELECO CONSULTORIA. Disponível em:

<http://www.teleco.com.br/tutoriais/tutorialblmodcomp1/pagina_3.asp>. Acesso em: 27 ago. 2015.

TERRA. Disponível em: <<http://noticias.terra.com.br/educacao/nivel-de-instrucao-dos-brasileiros-sobe-e-mulheres-ganham-espaco,03dcf2904d2bb310VgnVCM3000009acceb0aRCRD.html>>. Acesso em: 02 set. 2015.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J.; GAMBLE, J. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

TCU: Brasil está 20 anos atrasado em P&D. Disponível em: <<http://convergenciadigital.uol.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=30575&sid=3>>. Acesso em: 19 set. 2015

UNISC. Universidade de Santa Cruz do Sul. Disponível em: <http://unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodologia_cientifica.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2015.

UOL. Disponível em: <<http://olhardigital.uol.com.br/noticia/estudo-aponta-rio-de-janeiro-como-cidade-mais-inteligente-do-brasil/50188>>. Acesso em: 30 ago. 2015.

VALOR ECONÔMICO. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/3889738/aceessos-em-banda-larga-fixa-crescem-8-no-brasil-em-2014-diz-anatel>>. Acesso em 11 abr. 2015.