

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO COMPETITIVO PARA SERVIÇO VOIP
NO ATUAL MERCADO DE TELECOMUNICAÇÕES BRASILEIRO**

Autor: Mauricio de Campos Franzoni

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná
para obtenção de título de
Especialista em Gestão Empresarial

Orientador: Profº. Paulo Henrique
M. Prado

CURITIBA

2005

AGRADECIMENTOS

Agradece a Deus por ter me proporcionado condições para eu realizar este curso, à minha namorada por todo amor, carinho e compreensão e ao Profº Paulo Prado pelo empenho e orientação para com meu objeto de estudo.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	v
LISTA DE FIGURAS.....	vi
LISTA DE GRÁFICOS.....	vii
RESUMO.....	viii
INTRODUÇÃO.....	08
1 APRESENTAÇÃO.....	09
1.1 PROBLEMA.....	09
1.2 OBJETIVOS.....	09
1.2.1 Objetivo Geral.....	09
1.2.2 Objetivos Específicos.....	09
1.3 JUSTIFICATIVA.....	10
1.4 METODOLOGIA.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 CENÁRIO COMPETITIVO EM MUDANÇA.....	12
2.1.1 Ambiente de Negócios.....	12
2.1.2 Mercados.....	13
2.1.3 Organizacional.....	15
2.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	17
2.2.1 Liderança no Custo Total.....	18
2.2.2 Diferenciação.....	20
2.2.3 Enfoque.....	23
2.3 VANTAGEM COMPETITIVA.....	26
2.3.1 Cadeia de Valores.....	26
2.3.2 Escopo Competitivo.....	28
2.3.2.1 Escopo de Segmento.....	28
2.3.2.2 Escopo Vertical.....	28
2.3.2.3 Escopo Geográfico.....	29
2.3.2.4 Escopo de Indústria.....	29
2.4 PRINCÍPIOS DE SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO.....	30
2.5 SEGMENTAÇÃO.....	33
2.5.1 Conceito.....	33
2.5.2 Implementação da Segmentação de Mercado.....	35
2.5.3 Benefícios da Segmentação de Mercado.....	37
2.6 POSICIONAMENTO.....	38
2.6.1 Conceito.....	38
2.6.2 Posicionamento Produto.....	42
2.6.2.1 Compreensão do Meio Ambiente.....	43
2.6.2.2 Enfoque nos Intangíveis.....	44
2.6.2.3 Encontrar os alvos certos.....	44
2.6.2.4 Experimentação e Mudança.....	45
2.6.3 Posicionamento Global (Mercado).....	45
2.6.4 Posicionamento Empresa.....	48
2.6.5 Estratégias de Posicionamento Competitivo.....	50
2.6.5.1 Posicionamento por Qualidade ou Preço.....	53
2.6.5.2 Posicionamento por Benefício por Categoria de Serviços.....	53
2.6.5.3 Posicionamento por Usuário.....	53

2.6.5.4 Posicionamento por Atributos.....	54
2.6.5.5 Posicionamento por Oferta Tácita.....	54
2.6.5.6 Posicionamento por Benefício.....	54
3 VoIP.....	55
3.1 Conceito.....	57
3.1.1 Formas.....	58
3.2 Histórico.....	58
3.3 Mercado e Atuação.....	61
3.4 Vantagens Competitivas.....	65
3.4.1 Redução de Custos.....	65
3.4.2 Gerenciamento de Rede	66
3.5 Análise S.W.O.T.....	67
4 ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO COMPETITIVO PARA VoIP.....	68
4.1 Segmentação.....	69
4.1.1 Usuários Residenciais.....	69
4.1.2 Pequenas e Médias Empresas.....	70
4.1.3 Grandes Empresas / CallCenters.....	70
4.2 Estratégias Genéricas de Segmentação adotadas para a VoIP.....	71
4.2.1 Usuários Residenciais.....	71
4.2.2 Pequenas e Médias Empresas.....	72
4.2.3 Grandes Empresas / Call Centers.....	73
4.3 Estratégias de Posicionamento proposta para VoIP.....	74
4.3.1 Usuários Residenciais	74
4.3.2 Pequenas e Médias Empresas....	74
4.3.3 Grandes Empresas e Call Centers.....	74
4.4 Comunicação posicionamento proposto.....	74
4.4.1 Usuários Residenciais.....	74
4.4.2 Pequenas e Médias Empresas.....	75
4.4.3 Grandes Empresas e Call Centers.....	75
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	76
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Formas de Transmissão de Dados Utilizando IP.....	58
---	-----------

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Estratégico de Porter – Três Estratégias Genéricas	18
Figura 2 – Fundamentos da Estratégia em um Mundo de Mudança.....	25
Figura 3 – O Sistema De Valores.....	27
Figura 4 – Posicionamento Competitivo e Segmentação de Mercado.....	30
Figura 5 – Fases de Segmentação e Posicionamento.....	32
Figura 6– Níveis De Segmentação.....	36
Figura 7 – Posicionamento Dinâmico.....	41
Figura 8 -Complexidade do Setor de Telecomunicações.....	56
Figura 9- Esquema Funcionamento VoIP.....	57
Figura 10–Quadro de Análise S.W.O.T.....	67
Figura 11 – Matriz Produto / Mercado - VoIP	69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução de Empresas Usuárias De VoIP.....	60
Gráfico 2 – Quantidade de Usuários de VoIP – Japão	62
Gráfico 3 – Crescimento da Banda Larga no Brasil.....	63

RESUMO

É fato que a internet é uma revolução que veio para ficar, e que cada dia influencia mais e mais o modo como as pessoas se comunicam. A última das tecnologias de comunicação baseadas em internet, a VoIP, transmite voz e dados num mesmo pacote via internet, convergindo serviços que antes eram transportados em redes isoladas. Um mercado emergente principalmente no Brasil, que necessita de maior desenvolvimento, principalmente de estratégias de segmentação e posicionamento a fim de fixar a VoIP como uma tecnologia que mudará a forma de pessoas e empresas. Além disso, tal serviço enfrenta ainda certa desconfiança por parte das empresas, uma vez que algumas questões como regulamentação de mercado e segurança na transmissão de dados, estão sem resposta precisa. Neste contexto, este trabalho teve por finalidade propor estratégias de posicionamento para o serviço VoIP, neste atual contexto brasileiro de telecomunicações, onde ainda é considerado uma tecnologia ainda emergente e pouco conhecida. Foram utilizados para tal, conceitos baseados em revisão bibliográfica, referentes a Estratégia Competitiva, Vantagem Competitiva, Segmentação e Posicionamento. Ainda, estudos de mercado para a VoIP, principalmente em países onde a tecnologia já está estabelecida, bem como perspectivas de futuro da tecnologia no Brasil e mundo.

ABSTRACT

It is fact that the Internet is a revolution that came to be, and that each day influences more and more the way as the people if communicates. The last one of the based technologies of communication in Internet, the VoIP, transmits voice and data in one same package through Internet, converging services that before were carried in isolated nets. A market emergent mainly in Brazil that, needed bigger development, mainly of strategies of segmentation and similar positioning to fix the VoIP as a technology that will change the form of people and companies. Moreover, such service still faces certain diffidence on the part of the companies, a time that some questions as regulation of market and security in the transmission of data, are without necessary reply. In this context, and this work it had it for purpose to consider strategies of positioning for the service VoIP, in this current Brazilian context of telecommunications, where still an emergent technology and little known is considered. Concepts based on bibliographical revision, referring had been used for such, the Competitive Strategy, Competitive Advantage, Segmentation and Positioning. Still, studies of market for the VoIP, mainly in countries where the technology already is established, as well as perspectives of future of the technology in Brazil and world.

INTRODUÇÃO

A Era em que vivemos atualmente – A Era das Comunicações – é uma era de mudanças rápidas e constantes, tendo na busca contínua por mais e mais tecnologia sua característica principal.

O mercado mundial das comunicações vem passando por mudanças estruturais profundas nos últimos anos, que trazem consigo quebras de paradigmas, exigindo das empresas que atuam no setor flexibilidade para responder no tempo esperado pelos clientes. Estas respostas, vêm através da criação de novos produtos / serviços que venham atender as demandas, que buscam cada vez pela convergência de soluções em telecomunicações, ou melhor, de empresas que atuem como provedor total de serviços de telecomunicações, integrando voz, dados e internet.

Essa convergência tende a ampliar as distâncias das relações comerciais em telefonia. Um novo tipo de competição está vindo para romper com o antigo modelo de telefonia fixa e móvel: VoIP (Voice over Internet Protocol), pelo qual as antigas chamadas de terminais telefônicos que trafegavam via rede, irão trafegar via Internet, reduzindo os investimentos em rede das empresas, reduzindo assim os custos das empresas, ampliando mercados de atuação para fora de suas “áreas de cobertura”, e conseqüentemente trazendo inúmeros benéficos ao consumidor final.

VoIP, um mercado novo, aberto a essa nova competição exigirá das empresas que comercializam ou irão comercializar o serviço , estratégias para criação de vantagens competitivas, através dum posicionamento adequado de soluções para cada mercado-alvo e de soluções combinadas / customizadas visando atender por completo as necessidades dos clientes.

O presente trabalho tem por intuito caracterizar o produto VoIP, e identificar as estratégias de posicionamento competitivo adotadas pelas empresas que já o comercializam, no Brasil e no mundo, e propor um modelo de posicionamento voltado a criação vantagens competitivas, para comercialização do produto no Brasil, um mercado novo e promissor para tal tecnologia.

1 APRESENTAÇÃO

A importância do tema dá-se nas transformações ocorridas nos últimos anos no mercado de telecomunicações brasileiro, desde o modelo estatal do mercado, passando pela privatização e abertura para a competição, até a chegada do VoIP, que tende a ser a terceira revolução em menos de uma década, e que exigirá por parte das empresas desenvolvimento de estratégias voltadas a criação de vantagens competitivas, por se tratar de algo totalmente novo em termos de produto / serviço.

Com seu advento, as barreiras comerciais impostas pela ANATEL, quanto à privatização, serão totalmente rompidas, pois as ligações que antes trafegavam em redes de voz, irão trafegar via Internet, barateando os custos das operações de telefonia, reduzindo assim o preço ao consumidor final, e trazendo inúmeras vantagens aos mesmos.

A Base teórico-empírica do trabalho estará embasada em estratégias de posicionamento competitivo de serviços, que visem posicionar corretamente o serviço no(s) mercado(s)-alvo.

1.1 PROBLEMA

Quais as estratégias de posicionamento competitivo utilizado pelas empresas que comercializam o VoIP no atual Mercado de telecomunicações brasileiro.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Demonstrar as Estratégias para Posicionamento Competitivo do serviço VoIP, no atual mercado de Telecomunicações Brasileiro.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Conceituar Posicionamento Competitivo bem como as variáveis que o determinam;
- Identificar Estratégias de Posicionamento Competitivo utilizadas p/ o serviço VoIP nas empresas que já comercializam o serviço;
- Descrever a evolução do Mercado de Telecomunicações até a Convergência de Dados e Voz (VoIP);
- Descrever características técnicas do Produto;
- Levantar as vantagens competitivas do VoIP no atual contexto de telecomunicações brasileiro;
- Propor Estratégias de Posicionamento Competitivo do serviço VoIP no atual mercado de telecomunicações brasileiro;

1.3 JUSTIFICATIVA

A estudo se faz importante e necessário, uma vez que se trata de uma tecnologia ainda embrionária no país, mas que pode trazer grandes mudanças no modo como empresas se comunicam, mais do que isso, mudanças fundamentais nas bases das telecomunicações.

Em países como o Japão a VoIP, a VoIP já tem 5 milhões de usuários, seguido dos Estados Unidos com 1 milhão e da Alemanha com 100 mil.

Pelos números pode-se observar e confirmar que esta tecnologia é um fenômeno crescente e que a médio e longo prazo, deve substituir a telefonia convencional. No Brasil a tecnologia está em seu estágio inicial do seu ciclo de vida, com um mercado apesar de promissor, pouco desenvolvido. Atualmente existem 15 empresas que prestam o serviço no país, atendendo ao mercado residencial e corporativo.

Desta forma, desenvolver e propor estratégias de posicionamento competitivo para a VoIP é desenhar seus segmentos de atuação, de forma a desenvolver soluções a cada público-alvo, visando efetivar a tecnologia como geradora de valor para cadeia de valores da empresa

1.4 METODOLOGIA

A metodologia aplicada na elaboração do trabalho baseou-se em referencial bibliográfico, em sua fundamentação teórico-empírica, referentes à estratégias competitivas, fontes impulsionadoras de vantagens competitivas, modelos de segmentação de mercados-alvo, para enfim conceitar posicionamento, suas variáveis, estratégias e comunicação do mesmo.

Após, assuntos relacionados a VoIP, pesquisas e artigos de institutos de pesquisa, bem como especialistas no setor de telecomunicações, focados na VoIP.

Por fim, como tema central do trabalho, o cruzamento das bases das estratégias de posicionamento competitivo vs. a VoIP, gerando uma proposta de como posicionar esse produto de forma a obter o máximo de vantagens competitivas nos vários segmentos que atua, gerando assim como consequência, adesão do serviço por seus públicos-alvo, bem como geração de receita às empresas prestadoras de tal serviço.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CENÁRIO COMPETITIVO EM MUDANÇA

Com a crescente constante das mudanças tecnológicas, onde a quantidade de informação disponível, é praticamente infinita e em quantidade inimaginável do que há 20 anos, os consumidores concentram um poder nunca antes visto, o que torna quase impossível abordá-los pelos métodos tradicionais de comercialização. Neste contexto, enfatiza-se a necessidade de se criar maneiras que efetivamente saibam como lidar com a mudança dos mercados ao consumidor e como as empresas vão ao mercado.

Indo mais longe, e entrando no tema central do presente trabalho, quais as estratégias irão fazer sentido neste início de terceiro milênio? Como criar estratégias de marketing Competitivo e que possam ser moldadas para explorarem de maneira mais eficiente e eficaz as oportunidades que surgem?

Em questões humanas – política, social, econômica ou negócios – não faz sentido tentar prever o futuro....Mas é possível – e frutífero – identificar eventos importantes que já tem acontecido, irrevogavelmente, e que terão efeitos previsíveis nas próximas décadas. É possível, em outras palavras, identificar e preparar-se para o futuro que já está acontecendo (DRUCKER apud HOOLEY et al, 2001, p. 371).

Para compreender melhor essas questões, e tentar buscar de forma mais eficiente suas respostas, quebra-se em grandes grupos de análise, para esse Cenário Competitivo em Mudança.

2.1.1 Ambiente de Negócios

Simplesmente colocar que “a única constante é a mudança”, seria algo óbvio e vago nos dias de hoje, ainda mais quando se trata de uma visão macro, como o ambiente de negócios, onde empresas competem.

Dessa forma, Hooley et al (2001, p. 372), citam uma pesquisa realizada pela Royal Society for the Encouragement of Arts, Manufactures & Commerce (RSA), que identificou e detalhou essas várias mudanças que estão ocorrendo nos mercados. São elas:

- O ritmo da mudança econômica está acelerando. Durante a Revolução Industrial, levava 60 anos para a produtividade por pessoa dobrar. A China e Coréia do Sul fizeram o mesmo em 10 anos;
- Há uma explosão na inovação e geração de conhecimento novo que também está acelerando. Todos os anos tanto conhecimento novo é gerado por meio de pesquisa e desenvolvimento quanto a soma total de todo o conhecimento humano até os anos 60;
- As pressões competitivas estão se intensificando. Os fabricantes de computadores, por exemplo, precisam reduzir custos e melhorar o desempenho do produto em torno de 30% por ano para continuarem competitivos;
- A fabricação agora pode acontecer em quase todos os lugares. As companhias estão constantemente procurando opções de fabricação mais eficientes e isso tipicamente significa fonte de marca de onde quer que faça sentido economicamente. Os dados de 1993 mostram que os custos de mão-de-obra de fabricação no Reino Unido são metade dos da Alemanha, mas duas vezes mais daqueles da Coréia e Taiwan. Os custos de mão-de-obra na Polônia, Tailândia, China e Indonésia são significativamente mais baixos;
- Novas estruturas organizacionais estão surgindo quando as empresas procuram ficar mais competitivas. As empresas se reorganizaram, reduziram custos, atrasos, fizeram fusões, criaram alianças e parcerias na tentativa de criar vantagem de mercado;
- O Comércio Internacional está sendo liberado por meio do GATT e da Organização Mundial do Comércio, mas há ainda grandes bloqueios comerciais regionais dentro dos quais grupos religiosos, étnicos, nacionalistas e regionais procuram reter a identidade individual;
- As ações da companhia estão se tornando cada vez mais visíveis, especialmente seus efeitos no meio ambiente. Os consumidores estão exigindo mais em termos econômicos e ambientais.

Fica claro aqui que, as mudanças que estão acontecendo são gigantescas e possivelmente muito difíceis de serem administradas pelas empresas. Provavelmente nenhuma delas pode esperar entender todos aspectos do macroambiente em que opera, pois sempre haverá situações inesperadas, novas descobertas tecnológicas e descontinuidades políticas que impactarão diretamente em seus negócios.

O importante é, identificar e agir em mais mudanças que seus concorrentes diretos e indiretos, ou seja, se uma empresa não pode ou não consegue evitar ou antecipar as mudanças frente ao mercado, que as faça frente a seus concorrentes.

2.1.2 Mercados

Esse tópico busca demonstrar idéias e tendências relacionadas ao Mercado como Concorrência (Empresa X Empresa) e Mercado Consumidor.

Em se tratando de tendências, Hooley et al (2001) consideram a existência de três grandes tendências que podem ser vistas atualmente nos mercados e que possivelmente continuarão num futuro próximo. São elas:

- “Consumidores cada vez mais exigentes em relação aos produtos e serviços que compram” (HOOLEY et al, 2001).

Significa que os mesmos esperam não só produtos duráveis e confiáveis, mas esperam também que esses produtos venham com serviços agregados eficientes e a preços que eles estivessem dispostos a pagar, e ainda que atendam totalmente suas necessidades.

Isso só vem a reforçar algo já citado no presente trabalho: de que todo o poder está nas mãos dos consumidores.

Porém, segundo Hooley et al (2001, p. 373);

[...] diferentes consumidores tem diferentes desejos e necessidades, e assim a companhia tem uma oportunidade se selecionar segmento em que suas ofertas se alinham mais de perto com aquelas necessidades e nas quais ela pode focar suas atividades para criar uma vantagem competitiva [...]

Daí, mais uma vez a importância de posicionar de maneira clara um produto / serviço para gerar vantagens competitivas frente a concorrência.

- “Consumidores menos preparados para pagar um prêmio substancial por produtos ou serviços que não ofereçam valor claramente maior” (HOOLEY et al, 2001).

Mesmo para as marcas mais bem-administradas e desenvolvidas, que conseguem, ou melhor, conseguiam comandar preços mais altos que produtos sem marca, os consumidores estão cada vez mais questionando o valor extra que conseguem com um gasto extra.

Entretanto, ao mesmo tempo que o consumidor sofisticado é o menos atraído por produtos de baixa qualidade, também não será conquistado por publicidade baseada em imagem ou marca.

Dessa forma, Hooley et al (2001) concluem que a diferenciação precisa ser baseada no fornecimento de valor claramente superior para os consumidores, o que significa fornecer, uma vantagem competitiva com relação à concorrência, clara na cabeça do consumidor, de forma que o mesmo escolha por reconhecer o valor extra frente ao gasto extra do produto.

- “A concorrência está se tornando mais intensa e mais global” (HOOLEY et al, 2001).

Para uma empresa, o que considerar como concorrência há alguns anos atrás, é bem diferente do que pode ser considerado hoje em dia.

Com a abertura dos mercados, houve a intensificação e consolidação do comércio internacional, o que exigiu das empresas melhor preparação para concorrer no âmbito internacional, e atualmente dezenas de mercados, como o moveleiro, estão totalmente voltados para o comércio exterior, principalmente por encontrarem mais dificuldades no mercado interno e mais oportunidades no exterior.

Aquelas empresas que sobrevivem e lutam nessas condições competitivas são, pela própria natureza, competidores mais difíceis. As empresas fracas, estão sendo jogadas para fora dos mercados nas quais elas não tem claro posicionamento e capacidades de atendimento (HOOLEY et al, 2001, p. 374).

Para sobreviver e competir num mercado global então, a empresa deve estar bem posicionada, com seus objetivos claramente definidos. Isso começa de dentro da própria empresa, mudando alguns de seus valores organizacionais, afim, de se adaptar a mercados diferentes.

2.1.3 Organizacional

A entrada no terceiro milênio, no que tange mudanças organizacionais, foi um rompimento com modelos de estruturação interna muito comuns nos anos 90, como o *Downsizing*, pois se percebeu que “há muita gordura a ser queimada antes de danificar os músculos”, e reduzir o quadro de funcionários, ou ter uma organização o

mais enxuta possível, pois nem sempre essa situação é a melhor para a empresa, em alguns casos, pode prejudicá-la e muito.

A pauta em questão hoje, quando se fala em reestruturações organizacionais, diz muito mais de redução ou eliminação das fronteiras entre áreas funcionais do que redução do quadro de funcionários.

Para Hooley et al (2001, p. 375), nas empresas líderes, as fronteiras funcionais já foram substituídas há muito tempo por grupos de processo que podem ver as operações da organização em termos holísticos e não serão prejudicadas por rivalidades pequenas entre funções.

Fusões como dos departamentos de Vendas e Marketing, em grupos de negócios, enfocando a pesquisa ao consumidor e desenvolvimento do produto, são exemplos disto. Isso representa este novo modelo de estrutura de negócio, onde diversos departamentos da empresa estarão trabalhando mais próximos ou juntos, por meio de processos centrais, tais como:

- Gerenciamento de mercado;
- Relacionamento;
- Oportunidade;
- Informação;
- Habilidades;

Para a área de Marketing, por exemplo, os dias de marketing convencional já acabaram há muito tempo e o desafio agora é desenvolver e implementar melhores maneiras de gerenciar processos para ir ao mercado. Webster (apud HOOLEY et al, 2001, p. 375) conclui que o Marketing tem sido eficiente em táticas, como programas de venda e promoção, mas ineficiente em desenvolver proposições robustas de valor e posicionamento competitivo.

Todas essas tendências e mudanças descritas neste tópico, que vem ocorrendo nos mercados e organizações, acarretam às empresas a necessidade de reavaliar as estratégias competitivas de negócio e marketing, buscando alternativas que se moldem mais rapidamente às mudanças. Isso deverá ser crucial para o sucesso de uma empresa nesta arena competitiva em mudança.

2.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Para identificar as estratégias competitivas das empresas é fundamental ter o conhecimento da estrutura da organização, de sua estratégia interna, de seus objetivos e de seu plano de longo prazo. O planejamento de marketing das organizações irá indicar os diversos caminhos que todas as variáveis devem seguir para se construir uma estratégia coerente, a qual venha gerar um posicionamento definido pela empresa, sendo assim identificado pelo cliente final.

A estratégia central da empresa é uma declaração tanto dos objetivos da organização, como das estratégias mais amplas que ela usará para atingi-los (HOOLEY et al, 2001, p. 179). Sendo necessário, segundo estes autores, definir a finalidade ou missão do negócio, analisar as capacidades da empresa (Análise S.W.O.T) e examinar o setor (clientes e concorrentes) em que a empresa opera ou deseja concorrer.

Pode-se considerar processo estratégico como a seqüência de eventos que descreve como as coisas se modificam ao longo do tempo, ou que representa padrão delineado de transação cognitiva [...] que examina mudança nas variáveis do tempo, toma perspectiva de desenvolvimento histórico e focaliza a seqüência de incidentes, atividades e estágios os quais surgem na duração de certa condição existente. Neste sentido, o processo estratégico trata da perspectiva da empresa, ou da forma como as estratégias são elaboradas, validadas e implementadas nas empresas por meio da gerência (ANSOFF, 1991; CHAKRAVARTY; MINTZBERG, 1989; PETTIGREW, 1992).

No processo de mudança há que se considerar que as empresas precisam desenvolver uma estratégia que esteja alinhada tanto com a visão da companhia quanto com as características do ambiente em mutação, estando adequada aos componentes do ambiente interno e externo.

Deve-se considerar neste sentido que, para enfrentar as forças competitivas da concorrência, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem sucedidas para superar as outras empresas (PORTER, 1989), são elas:

- Liderança no Custo Total
- Diferenciação (Inovações tecnológicas, imagem de marca, rede de fornecedores);
- Enfoque (Intimidade com o cliente, relacionamento).

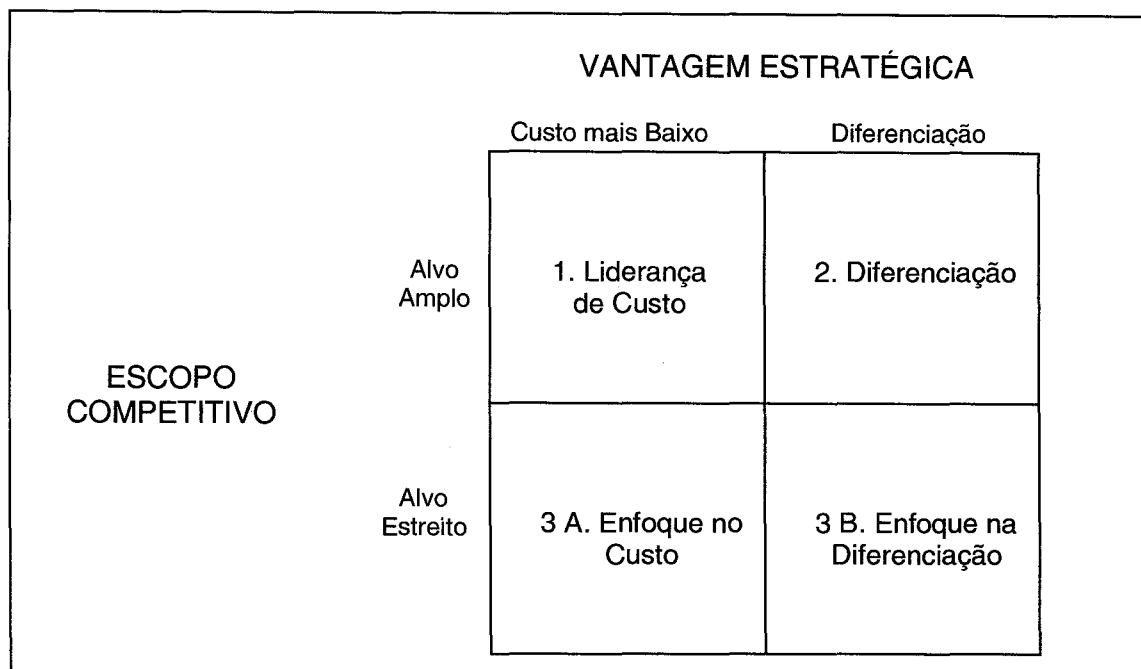


Figura 1 – **Modelo Estratégico de Porter – Três Estratégias Genéricas** (PORTER, 1989, P.10)

A estratégia deve estar alinhada à visão da empresa. Pelo modelo de Porter (1989, p. 10), “as empresas desenvolvem suas estratégias, optando entre a liderança de custo (eficiência operacional), a diferenciação (inovação tecnológica) e o foco (intimidade com o cliente)”. [...] Estratégia requer disciplina constante e comunicação clara. O posicionamento estratégico deve ter um horizonte de uma década ou mais (NASCIMENTO, 1999, p. 89).

2.2.1 Liderança no Custo Total

Provavelmente a mais clara das três estratégias genéricas, onde uma empresa coloca-se como o produtor de mais baixo custo em seu mercado, através de um conjunto de políticas funcionais, voltadas para este objetivo.

Segundo Porter (1986, p. 50):

A Liderança no Custo Total exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição rigorosa e reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, que não seja permitido a formação de contas marginais dos clientes, e a

minimização do custo em áreas como P & D" (...) Custo Baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas.

Podem ser consideradas fontes de vantagem de custo:

- Busca de Economias de Escala;
- Tecnologia Patenteada;
- Acesso Preferencial a Matéria-Prima;

Segundo Porter (1986),

A posição de custo dá a empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ele pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição.

Apesar de apresentar diversas vantagens às empresas que a adotam, a Liderança pelo Custo impõe pesados encargos para a empresa sustentar essa posição, o que significa reinvestir em equipamentos mais modernos, desfazer-se de ativos antigos sem pena etc...Com isso a Liderança pelo Custo Total, está sujeita a alguns riscos como:

- Mudança tecnológica que anula o investimento ou o aprendizado anteriores;
- Aprendizado de baixo custo por novas empresas que entrem na indústria ou por seguidores, por meio da imitação ou de sua capacidade de investir em instalações modernas;
- Incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no seu marketing em virtude da atenção colocada no custo;
- Inflação em custos que estreitam a capacidade de a firma manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao seu preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciação.

Como conclusão, Porter (1986) diz que a lógica estratégica no custo geralmente exige da empresa a posição de líder do mercado, e não apenas ser mais uma no meio de todas outras concorrentes, e é neste momento que muitas empresas cometem erros estratégicos por não conseguirem identificar isso.

2.2.2 Diferenciação

A segunda estratégia genérica citada por Porter (1986), a Diferenciação, consiste em diferenciar através da criação de um produto ou serviço que seja identificado como único no mercado em que atua. Os métodos para essa diferenciação podem assumir diversas formas:

- Projetos de Imagem da Marca;
- Tecnologia;
- Peculiaridades;
- Serviços sob encomenda;
- Rede de Fornecedores;

Porém, segundo Porter (1986, p. 56),

“Em termos de idéias, a empresa se diferencia ao longo de várias dimensões”, ou seja, ela deve assumir um conjunto de dimensões para conseguir se diferenciar. Esta lógica para a estratégia de diferenciação nada mais é do que uma empresa escolher esses atributos dos quais ela possa se diferenciar de seus concorrentes. Ainda segundo PORTER, 1990, “Uma empresa deve ser verdadeiramente única em alguma coisa, para que possa esperar um preço-prêmio”.

Um conceito que caracteriza bem a Diferenciação, de Chamberlin (apud NOGUEIRA, 1999, p.25), salientando que uma classe de produto é diferenciada quando existe uma base real ou imaginária que induza os compradores a preferirem o bem (serviço) de um determinado vendedor em detrimento de outro vendedor qualquer.

Vale lembrar aqui, que adotar a diferenciação, como alvo estratégico primário, não permite a empresa ignorar seus custos, porém os mesmos ficam em segundo plano.

Um dos grandes trunfos da Liderança por Diferenciação sobre a do pelo Custo Total, é que, citando Porter (1986, p. 52): “ A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido a lealdade dos consumidores com relação a marca como também conseqüente menor sensibilidade ao preço”. Desta forma, como colocado no parágrafo anterior, ela aumenta margem, o que dispensa a necessidade de uma posição de baixo custo.

É sempre bom ressaltar ainda que, em alguns tipos de mercados, nem todos os consumidores finais estarão dispostos ou terão condições de pagar os altos preços requeridos, portanto leva-nos a entender que a mesma (Diferenciação) é aplicada com sucesso em mercados consumidores que estejam focados em QUALIDADE e não PREÇO.

Neste sentido, Garvin (1992), aborda as oito dimensões de *Qualidade*, detalhando a visão de Porter (1986), no que se refere as estratégias competitivas de diferenciação. O mesmo afirma que obter inúmeras dimensões da qualidade, implica na diferenciação de produtos e/ou serviços de diversas maneiras, onde cada uma das 8 dimensões, representa potencialmente uma diferenciação.

Seguindo esta linha, Garvin (1992) afirma que o reconhecimento destas 8 dimensões de qualidade é muitíssimo importante para fins estratégicos de diferenciação, onde essas dimensões de qualidade podem ser analisadas individualmente ou de forma inter-relacionada com as demais. São elas:

- Desempenho - Características básicas operacionais de um produto ou serviço. No caso de companhias prestadoras de serviços, um item relevante de desempenho, pode ser, por exemplo, a velocidade de atendimento e/ou a não obrigatoriedade de ficar aguardando o atendimento;
- Características – Podem ser consideradas as características secundárias dos produtos e que complementam seu funcionamento básico;
- Confiabilidade – Diz respeito à probabilidade de um produto ou serviço falhar em um determinado momento. Como forma de medição, pode-se considerar tempo médio para a 1.a. falha, tempo médio entre falhas e taxa de falhas por unidade de tempo;
- Conformidade – Verificar se o projeto e as características de um produto estão de acordo com padrões pré-estabelecidos (normas);

- Durabilidade – Tempo de vida útil de um determinado produto. Representa em termos econômicos, o tempo de uso que se consegue de um produto, antes do mesmo se deteriorar, e o custo para substituí-lo for menor que o de repará-lo;
- Atendimento – A facilidade e rapidez em que uma determinada empresa proporciona aos seus clientes ao realizar pós-venda, seja para reparos, como para manutenção preventiva etc...;
- Estética – Diz respeito ao aspecto de determinado produto, o que torna esse item de julgamento pessoal, tornando-o bastante subjetivo;
- Qualidade Percebida - Muitas vezes os clientes não possuem informações consistentes de determinado produto / serviço. Nestes casos a Qualidade Percebida é uma das características que mais contribuem para a reputação histórica do produto / serviço. Sua importância surge na qualidade histórica de determinado produto / serviço.

Aqui, é importante lembrar que, o princípio básico de uma abordagem estratégica que considere as múltiplas dimensões da qualidade deve sempre ser analisada sob a ótica do cliente, e não da empresa. Porém para se alcançar à diferenciação, se faz necessário o desenvolvimento de atividades como pesquisa extensiva, projeto do produto, materiais de alta qualidade e apoio ao consumidor, as quais normalmente geram acréscimo no custo, e nem todos os consumidores teriam disposição ou condições de arcar com esses acréscimos de preço.

Além disso, a Liderança pela Diferenciação deve ser bem gerida, para que não ofereça riscos de perda de posição no mercado de tal produto. Segundo Porter (1986, p. 59), podem ser considerados fatores de risco à Liderança pela Diferenciação:

- O diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada torna-se muito grande para que a diferenciação consiga manter a lealdade à marca. Os compradores sacrificam, assim, algumas das características, serviços, ou imagem da empresa diferenciada em troca de grandes economias de custo;
- A necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui. Isto pode ocorrer à medida que os compradores se tornem mais sofisticados;
- A imitação reduz a diferenciação percebida, uma ocorrência comum quando a indústria amadurece.

Desta forma fica clara que a Liderança pela Diferenciação não pode ser aplicada a qualquer mercado, nem qualquer empresa, e deve ser conduzida de forma bastante profissional, para que, o custo desta diferenciação não se torne alto demais, nem que o excesso de controle em relação ao custo faça com que a empresa perca fatias de mercado.

2.2.3 Enfoque

A última estratégia genérica, a Liderança pelo Enfoque, foca seus esforços num determinado grupo de consumidores, um segmento de produtos ou mercados-alvo.

Visa claramente atender a esse determinado público-alvo, e cada política empresarial é definida levando isso em conta. O foco da estratégia de enfoque está em atender da melhor forma seu alvo estratégico, sendo melhor que seus concorrentes que competem de uma forma mais ampla. Segundo Porter (1986, p.53), “o enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambas”. Porém, ao adotar essa estratégia, a empresa deve estar ciente que terá algumas limitações no que tange a participação de mercado, uma vez que estará focado num determinado segmento apenas. Assim como as outras estratégias, o Enfoque resulta em um conjunto de riscos como:

- O Diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que adotaram enfoques particulares se amplia de tal modo que elimina as vantagens de custos de atender em alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque;
- As diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo, se reduzem;
- Os concorrentes encontram sub-mercados dentro do alvo estratégico e desfocalizam a empresa com estratégia de enfoque.

Conforme Porter (1989, p. 13):

A amplitude do alvo é claramente uma questão de grau, mas a essência do enfoque é a exploração de diferenças de um alvo estreito do resto da indústria. O enfoque por si só não é suficiente para um desempenho acima da média.

Após conceituarmos e detalharmos as vantagens e os riscos de cada uma das estratégias genéricas, fica mais uma vez claro a posição do autor, em reforçar os riscos vinculados à utilização destas estratégias genéricas, tais como possibilidade de falha em alcançar ou sustentar a estratégia, o desgaste no valor da vantagem competitiva que a estratégia proporciona ao longo do tempo etc., o que leva a concluir que, uma empresa que não se posiciona claramente em cada estratégia genérica, não alcança sucesso em nenhuma delas.

Uma empresa que fica no meio-termo, estará em desvantagem, pois não terá nenhuma vantagem competitiva frente a seus concorrentes Diferenciadores, Líderes no Custo ou Enfocadores, pois estes estarão posicionados para competir em qualquer segmento.

Portanto, mais importante que procurar atingir de forma mediana as três estratégias é fazer uma única escolha entre as três. Porém, isso não impede, que tal empresa obtenha a Diferenciação e a Liderança no Custo de forma simultânea, onde as recompensas serão grandes, tendo em vista que os benefícios alcançados pela adoção simultânea destas duas estratégias, onde a diferenciação leva o preço-prêmio, ao mesmo tempo que, a Liderança no Custo implica em custos baixos. As principais condições pelas quais uma empresa pode conseguir simultaneamente Diferenciação e Liderança pelo Custo são:

- “Concorrentes estão no meio-termo” (MIRA apud PORTER, 2003, p.25). Quando os mesmos estão posicionados no meio-termo, ninguém está bem posicionado para forçar a empresa a ponto de a diferenciação e o custo se tornarem inconsistentes. Uma determinada empresa poderá identificar a condição de meio-termo de um concorrente seu (que se trata de um ponto fraco), e conseqüentemente das forças competitivas que determinam a concorrência no setor a qual ela pertence;
- “Uma empresa é pioneira em um importante conjunto de inovações” (MIRA apud PORTER, 2003, p.25). A introdução de um conjunto de inovações tecnológicas importantes pode permitir que uma empresa intensifique a diferenciação e reduza o custo simultaneamente, e talvez alcance ambas as estratégias.

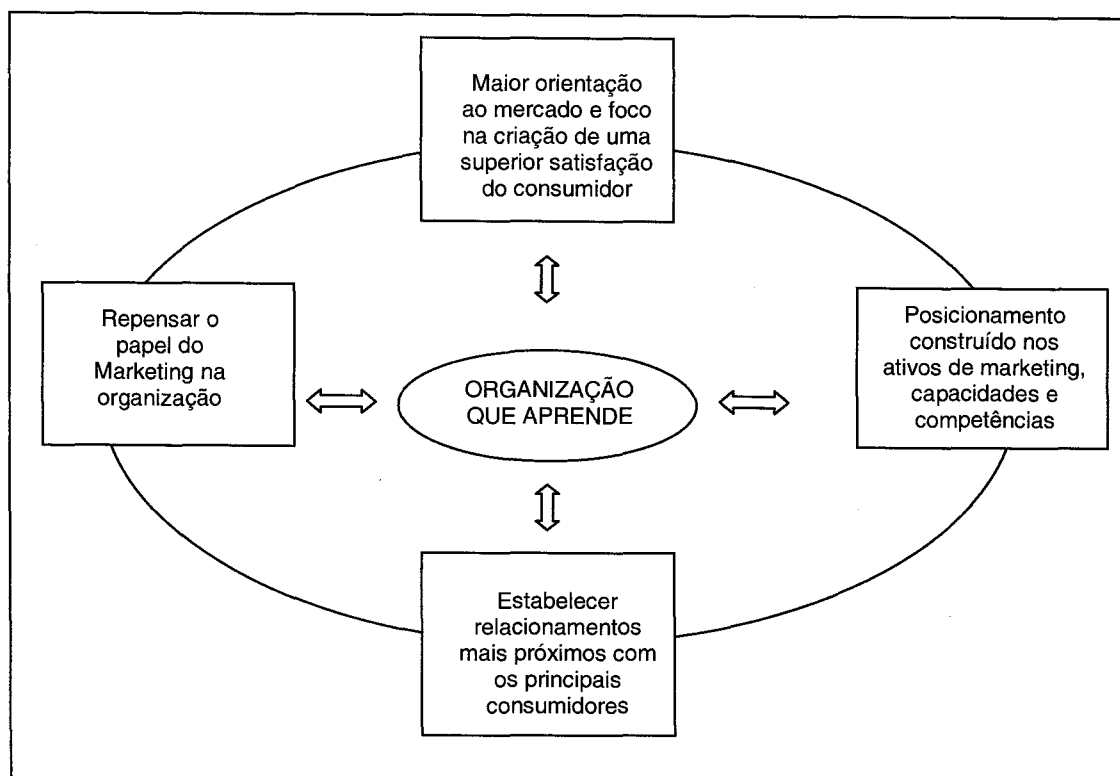


Figura 2 – **Fundamentos da Estratégia em um Mundo de Mudança** (HOOLEY et al, 2001, P. 376)

Acima, gráfico que representa as variáveis consideradas ao analisarmos um ambiente caracterizado pela mudança, e nos mostra principalmente que as empresas que quiserem estar preparadas para esse ambiente, devem trabalhar e realizar sua vocação de aprendizado.

Tomando por base que a estratégia competitiva consiste em buscar uma posição competitiva num determinado setor, estabelecendo uma posição lucrativa e sustentável, as empresas precisarão descobrir o que será considerado valor para o consumidor e se orientar a realizar essas necessidades.

Uma forma de identificar na empresa, para identificar quais das características podem lhe trazer vantagens competitivas, são os tão famosos “4P’s” de Kotler (1993, p.102) – Preço, Produto, Praça e Promoção.

Sobre cada um desses P’s, devem ser elaboradas estratégias competitivas, que irão modelar de que forma a empresa irá se colocar no mercado.

Este capítulo tratou das estratégias competitivas para que empresas alcancem posições ótimas no mercado. Essas são consideradas para Porter, como

fatores chave, pois apenas se bem escolhidas e implementadas alcançarão a Vantagem Competitiva plena sobre seus concorrentes.

2.3 VANTAGEM COMPETITIVA

Difícilmente esse assunto, Vantagem Competitiva, constitui um assunto novo, pois de um modo ou de outro, uma quantidade imensa de livros de administração de empresas, trata desse assunto. Porém, somente através de um exame de todas as fontes de vantagem competitiva de um modo amplo e integrado, é que é possível compreender seu alcance e seus benefícios às empresas. O instrumento básico para examinar / diagnosticar essas fontes da vantagem competitiva, e encontrar maneiras de intensificá-las, é através da chamada *cadeia de valores*.

2.3.1 Cadeia de Valores

A cadeia de valores divide a empresa nas suas atividades distintas que ela executa no projeto, produção, marketing e distribuição.

Segundo Porter (1989, p.31):

A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando essas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor que a concorrência.

Essa cadeia de valores de uma empresa, naturalmente se encaixa em um ambiente externo a empresa, a uma corrente de atividades chamada *sistema de valores*.

Segundo PORTER (1989, P.31), as cadeias de valores das empresas estão diretamente ligadas com o ambiente externo, como por exemplo, aos fornecedores. Esses possuem cadeias de valores (valor “corrente acima”), que criam e entregam insumos adquiridos usados na cadeia de uma empresa. Os fornecedores não só entregam um produto, como também podem influenciar o desempenho de uma

empresa de várias outras maneiras. Além disso, muitos produtos das empresas, passam pelas cadeias dos canais a caminho do consumidor final. A este sistema que inter-relaciona diversas cadeias de valores é chamado sistema de valores.

Naturalmente então, que a obtenção e sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão, não só da cadeia de valores de uma empresa, mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral.

O que normalmente pode diferir cadeias de valores entre empresas concorrentes, é o chamado escopo competitivo, e que representa fonte potencial de vantagem competitiva. Escopo Competitivo nada mais é do que a ampliação ou estreitamento dos mercados geográficos que uma empresa deseja atender, ou focar seus esforços e estratégias.

Uma empresa pode, atender apenas um segmento particular da indústria, permitindo que a mesma, ajuste sua cadeia de valores a este segmento, o que resulta em custos reduzidos, ou diferenciação no atendimento, como pode escolher atender a diversos mercados simultaneamente, o que traz consigo maior risco, maior dificuldade no controle, e conseqüentemente maiores custos.

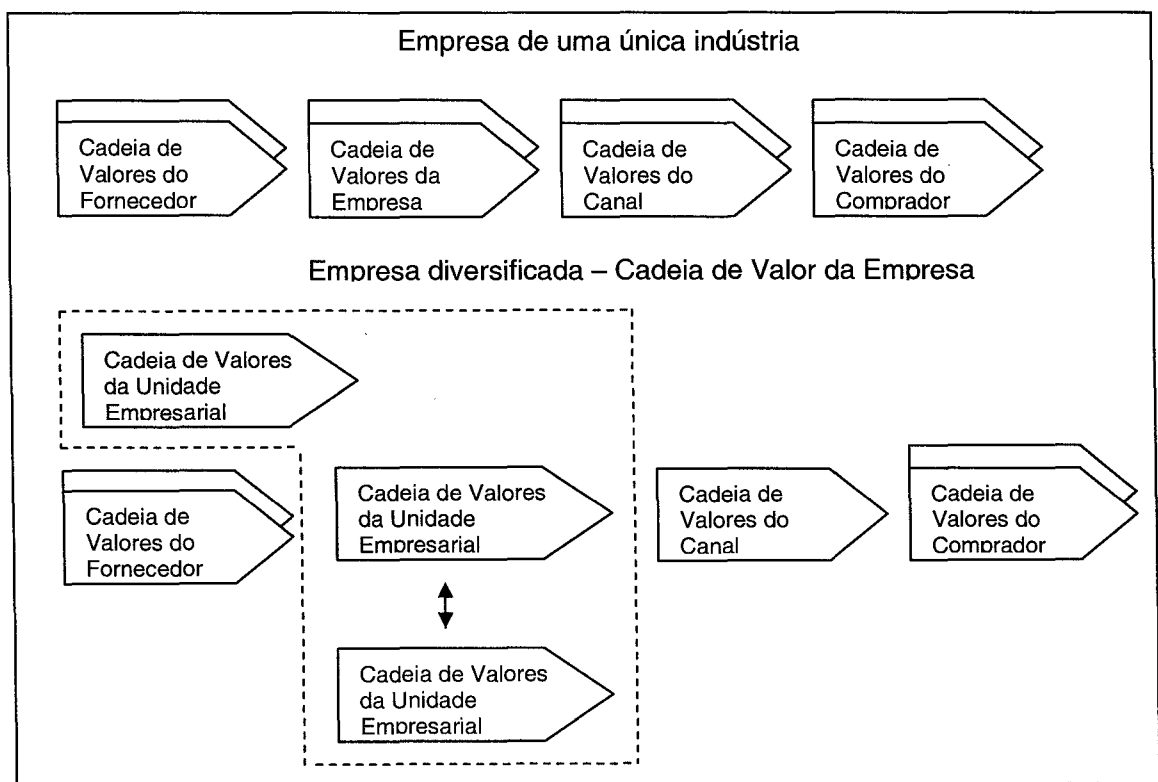


Figura 3 – O Sistema de Valores (PORTER, 1989, P. 32)

2.3.2 Escopo Competitivo

Na busca pela Vantagem Competitiva, a definição do Escopo Competitivo, é uma atividade de extrema importância, uma vez que traça a configuração e a economia da *cadeia de valores*. Segundo Porter (1989, p. 490), existem quatro dimensões de escopo:

2.3.2.1 Escopo de Segmento

Trata das diferenças nas necessidades ou nas cadeias de valores necessárias para atender diferentes segmentos de produtos ou compradores podem resultar em uma vantagem competitiva do enfoque. Da mesma forma que as diferenças entre segmentos favorecem um escopo estreito, as inter-relações entre as cadeias de valores atendendo diferentes segmentos favorecem um escopo amplo.

2.3.2.2 Escopo Vertical

Definição da divisão de atividades entre uma empresa e seus fornecedores, canais, compradores, onde normalmente ocorre integração de cadeias de valores dos mesmos.

Uma forma é a empresa assumir um maior número de atividades dos compradores. A redução ou não do custo das atividades bem como acentuação da diferenciação, irá depender da empresa e atividade envolvida.

2.3.2.3 Escopo Geográfico

Permite a uma empresa, compartilhar ou coordenar atividades de valor que visem atender diferentes áreas geográficas. Muitas multinacionais, em busca de criação de vantagem competitiva de custo, compartilham o desenvolvimento do produto de sua fabricação, executando cada atividade em um país diferente.

Essas inter-relações geográficas podem intensificar a vantagem competitiva de uma empresa se o compartilhamento ou coordenação de atividades, reduzir o custo ou acentuar a diferenciação.

2.3.2.4 Escopo de Indústria

Trata também das inter-relações das cadeias de valores e processos entre empresas. O advento de um sistema logístico compartilhado pode trazer às empresas, economias de escala. Porém, nem todas as inter-relações tem como resultado vantagem competitiva, pois nem todos processos e atividades são passíveis de compartilhamento, ou os custos de compartilhamento de atividades comparadas ao benefício adquirido, não compensam o esforço.

A abertura do conceito de cadeia de valores, do escopo competitivo, da inter-relação de cadeias no *sistema de valores*, *ainda não é suficiente para compreender todas as bases para alcançar a vantagem competitiva, pois as empresas não são homogêneas. Há processos diferentes, metas diferentes, culturas diferentes etc...*

Assim, os segmentos de uma indústria frequentemente diferem muito quanto as suas atividades estruturais e quanto às exigências de cada um para alcançar a vantagem competitiva.

Vem a tona neste momento questões-chave como, onde competir dentro de uma indústria, em quais segmentos as estratégias de enfoque trarão maiores resultados, como posicionar produtos em determinados segmentos. Questões essas, que serão exploradas à partir do próximo tópico.

2.4 PRINCÍPIOS DE SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO

Até o presente momento no presente trabalho, a análise de marketing baseou-se no identificar e explorar diferenças chave, pontos fortes competitivos e na escolha das melhores estratégias visando alcançar vantagens competitivas sustentáveis frente à concorrência.

Os dois tópicos a seguir, buscarão, no entanto, focar a atenção em duas áreas importantes de diferenciação: Segmentação e Posicionamento.

A distinção clara entre esses dois pontos é chave para o presente trabalho, uma vez que tem no Posicionamento Competitivo seu tema central de trabalho. A figura abaixo ilustra e sugere as questões-chave na distinção destes dois temas:

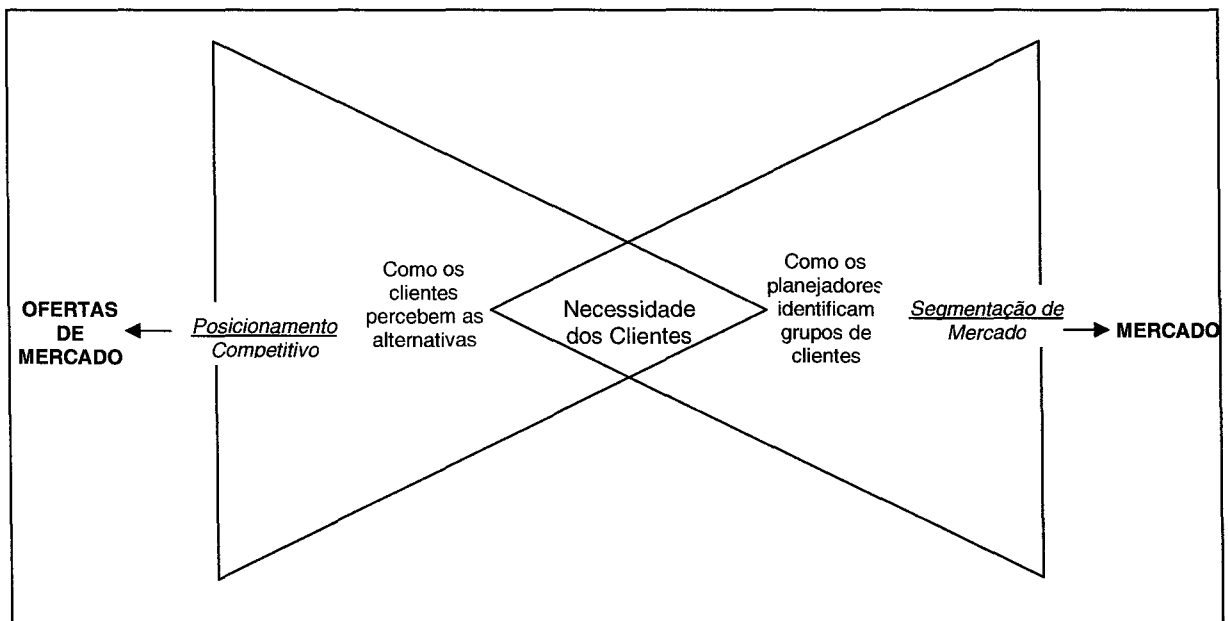


Figura 4 – Posicionamento Competitivo e Segmentação de Mercado (HOOLEY et al, 2001 P. 178)

A fim de complementar a análise, Hooley et al (2001, p. 177), realizam a distinção desses três conceitos da seguinte forma:

- **Posicionamento Competitivo** – Trata-se de como os clientes percebem as ofertas alternativas no mercado, comparadas às outras.(Por exemplo, como os carros da categoria “saloon” de preços médios Audi, Mercedes e BMW são comparados em valor, qualidade e “significado” ou imagem?);
- **Segmentação de Mercado** – Descreve como os “marketeiros” podem dividir o mercado em grupos de clientes similares, em que existam diferenças importantes entre esses grupos.(Por exemplo, quais as características de compradores de carros categoria “saloon” de preço médio que relacionam suas preferências de produto e comportamento de compra?);
- **Necessidades de Clientes** – Apesar de Posicionamento e Segmentação serem conceitos diferentes, ultimamente eles estão ligados por necessidades de clientes, no sentido de que a mais robusta forma de segmentação concentra-se nos benefícios ao cliente que mais importam para diferentes tipos de clientes, enquanto posições competitivas mais fortes para se conseguir são aquelas em que os clientes reconhecem que um fornecedor ou produto é aquele que eles escolhem porque satisfazem mais as suas necessidades.

Desta forma, entende-se que posicionamento e segmentação são partes distintas de estratégia que fornecem ferramentas extremamente poderosas na busca em melhor atender as necessidades dos clientes.

Porém, ultimamente esses conceitos estão intimamente inter-relacionados, focados na satisfação das necessidades dos clientes, de forma que, tornem-se superiores aos seus concorrentes.

A figura abaixo ilustra bem a idéia de como deve funcionar a seqüência de planejamento, e pode-se desta forma distinguir claramente cada conceito / etapa do planejamento.

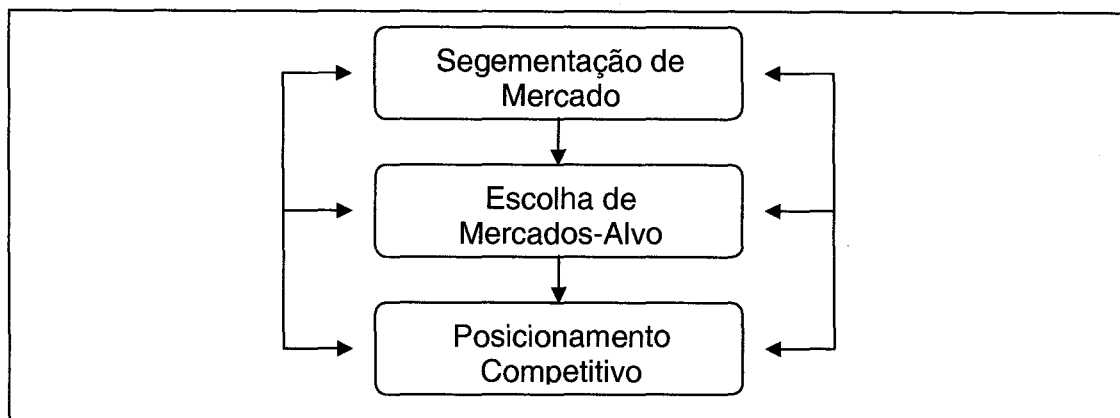


Figura 5 – **Fases de Segmentação e posicionamento** (HOOLEY et al, 2001 P. 178)

Para Hooley et al (2001), Segmentação e Posicionamento operacionalmente podem ser interligados da seguinte forma:

- **Segmentação de Mercado** – Identificar as bases mais produtivas para dividir o mercado, identificar os clientes em segmentos diferentes e desenvolver descrições de segmentos;
- **Escolha de Mercados-Alvo** – Avaliar a atratividade de diferentes segmentos de mercado, partes de segmentos (nichos) ou grupos de segmentos, e escolher qual deveria ser visado pelo nosso marketing;
- **Posicionamento Competitivo** – Identificar o posicionamento dos concorrentes (no mercado e em segmentos-alvo ou nichos) para desenvolver nossa própria estratégia de posicionamento;
- **Ajuste** – Entender o posicionamento de concorrentes e as possíveis estratégias de posicionamento abertas para nós deveria influenciar nosso conceito de atratividade de diferentes segmentos de mercado e a escolha de mercados-alvo, e pode mudar a maneira que segmentamos nosso mercado, levando-nos a escolhas de alvo e enfoques de posicionamento.

Apesar de, como demonstrado na figura 4, seja de suma importância distinguir Posicionamento de Segmentação, e desmembrar os processos e conceitos fundamentais dos mesmos, vale lembrar que a construção de uma Estratégia de Marketing robusta depende da integração destes dois conceitos.

Na seqüência, a abertura destes dois conceitos de forma isolada, poderá esclarecer melhor cada conceito e sua inter-relação, e após, como fechamento do capítulo, a indicação das melhores estratégias de marketing, considerando a integração dos dois conceitos.

2.5 SEGMENTAÇÃO

Para o Planejamento de Marketing, a segmentação de mercado e o estabelecimento do alvo, são cada vez mais elementos essenciais.

Quando são identificadas, diferentes necessidades e/ou desejos nos consumidores, ou em atitudes e predisposições quanto a ofertas de mercado, em grupos ou indivíduos no mercado, então existe a possibilidade de segmentar esse mercado.

Segundo Hooley et al (2001, p. 181),

A história do pensamento sobre segmentação de mercado, pode ser traçada por Wendell Smith (1956), o qual fez uma distinção entre estratégias de diferenciação de produtos (aplicando técnicas promocionais para influenciar a demanda a favor do produto) e segmentação de mercado (ajustando ofertas de mercado em diversas maneiras para satisfazer mais precisamente as exigências de clientes diferentes)(..) Visto deste ângulo, a segmentação é uma extensão lógica do conceito de marketing e orientação ao mercado.

2.5.1 Conceito

De forma geral, segmentar significa dividir, identificar grupos potenciais de clientes no mercado, através de seu mapeamento e divisão, afim de conseguir elaborar um plano de ação mais eficaz, e posicionar-se para este segmento como o melhor provedor da solução.

Para Iacobucci (apud STERNTHAL, 2001, p. 27),

a segmentação envolve dividir o mercado de clientes em potencial subgrupos homogêneos, que podem ser diferenciados quanto aos seus padrões comportamentais, atitudes, características demográficas, perfil psicográfico etc.

Já Hax e Majluf (1991) vêem a segmentação como a chave para análise dos negócios, o posicionamento estratégico, a alocação de recursos e gerenciamento de portfólio. Para os autores, a segmentação explicitamente identifica o domínio da empresa, clarificando aonde a empresa irá empregar ações competitivas e como irá competir.

Hijjar (2005) embasa a segmentação na divisão:

[...] a segmentação de mercado, trata da subdivisão dos clientes (e potenciais clientes) em grupos distintos. Aqueles que pertencerem a um mesmo grupo deverão apresentar características similares, de forma que seja provável que apresentem um comportamento de compra similar.

Porém, além de dividir esse “mercado” em subgrupos, que possivelmente tenham comportamentos de compra similar, é crucial para a segmentação que a empresa consiga definir uma imagem clara no mercado, para se diferenciar da concorrência. Além disso, saber sobre quais bases essa segmentação deva ser conduzida, bem como o número de segmentos relevantes para tal mercado.

Os autores HOOLEY et al (2001), determinam três requerimentos ou características fundamentais para que a segmentação seja útil e traga resultados a tal empresa. São elas:

- Para a segmentação ser útil, clientes precisam diferir um dos outros em algum aspecto importante, o qual pode ser usado para dividir o mercado total. Se eles não forem diferentes em nenhuma maneira significativa, se forem totalmente homogêneos, então não existirá a necessidade ou base na qual segmentar o mercado. Entretanto, na realidade todos os clientes diferem em algum aspecto. A chave para que uma diferença particular seja útil ou não para motivos de segmentação é a extensão na qual as diferenças estão relacionadas às diferentes formas de comportamento (por exemplo, diferentes níveis de demanda para produtos ou serviços, ou diferentes usos/requerimentos de benefícios) ou suscetibilidade para diferentes combinações de marketing mix (por exemplo, diferentes ofertas de produtos ou serviços, mídia diferente, mensagens, preços ou canais de distribuição), se as diferenças são ou não importantes para que possamos desenvolver uma estratégia de marketing.
- O uso operacional de segmentação em geral requer que alvos segmentados possam ser identificados por características mensuráveis para capacitar seus valores potenciais como um mercado-alvo para ser estimado e para o segmento ser

identificado. A habilidade do estrategista de marketing para avaliar a atratividade do segmento e os pontos fortes atuais ou potenciais que a empresa tem ao servir um segmento particular, é crucial para o esquema de segmentação que possibilita tomar melhores decisões de marketing. Dependendo do nível de análise da segmentação, isso pode requerer uma análise interna na empresa ou uma avaliação externa no mercado.

- A aplicação efetiva da estratégia de segmentação também requer segmentos seletos sejam isolados do resto do mercado, capacitando-os para serem visados com uma oferta de mercado distinta. Quando segmentos não são distintos, eles não formam um alvo claro para os esforços de marketing da empresa.

2.5.2 Implementação da Segmentação de Mercado

É percebido, que um grande número de empresas, tem problemas na implementação de estratégias baseadas em segmentação de mercado, pois não conseguem distinguir a segmentação que visa ganhar mais conhecimento geral de mercado e para estudos de posicionamento, da segmentação preocupada com decisões de programas de marketing em lançamentos de novos produtos, preço, publicidade e distribuição. Desta forma, por não conseguirem foco em nem um dos dois conceitos, não segmentam claramente o mercado, e com isso sua estratégia não atinge os objetivos traçados previamente.

Afim de trazer um enfoque que proporcione uma forma mais clara de perceber o alcance da segmentação de mercado, Hooley et al (apud PIERCY & MORGAN, 2001), propõe o mapeamento dos níveis diferentes de segmentação.

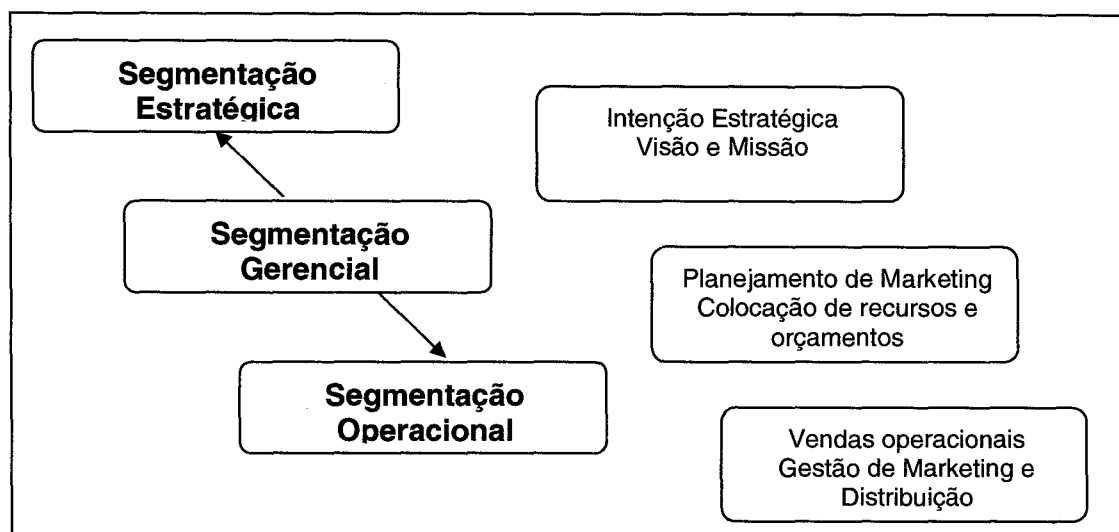


Figura 6 – Níveis de Segmentação (HOOLEY et al, 2001 P. 202)

Esse conceito vai, além de relacionar níveis de segmentação para questões organizacionais, até questões relacionadas a clientes. Desta forma, a natureza dos diferentes níveis de segmentação, pode ser descrita conforme a seguir:

- *Segmentação Estratégica* – É Relacionada com preocupações gerenciais para intenções estratégicas e missão corporativa, baseada em usos de produto/serviço e benefícios para o cliente;
- *Segmentação Gerencial* – Está preocupada principalmente com o planejamento e colocação de recursos, como orçamentos e funcionários para mercado-alvo;
- *Segmentação Operacional* – Está orientada na questão de atingir comunicações de marketing e vender esforços nos canais de distribuição, os quais alcançam e influenciam muitos mercados (e suas subdivisões).

Assim, ao diferenciar esses três níveis de segmentação, percebe-se que essas diferenças são importantes não só para ganhar *knowhow* de no que a segmentação pode contribuir para a construção de estratégias de marketing e posicionamento competitivo, como também para entender as origens dos problemas na implementação de estratégias baseadas na segmentação, como descrito anteriormente. O fato é que, clarificar o papel e propósito de um enfoque para segmentação pode evitar expectativas não realísticas, e à partir daí sim, passar a enxergar seus benefícios às empresas.

2.5.3 Benefícios da Segmentação de Mercado

De forma geral, é praticamente certo a uma empresa que, ao utilizar de estratégias de segmentação de mercado em sua total plenitude e percebendo claramente todas as características e oportunidades de mercado, alcançará vantagens competitivas nesse segmento. Hooley et al (2001), elencam alguns dos benefícios que a segmentação pode trazer às empresas conforme abaixo:

- Possibilita visar mercados adequados às competências da empresa e torna possível a empresa criar, dentro do mercado, um nicho defensível.
- Ajuda a identificar lacunas no mercado, ou seja, segmentos não-atendidos ou sub-atendidos. Estes podem fornecer áreas para o desenvolvimento de novos produtos ou a extensão da gama de produtos ou serviços existentes.
- Para mercados maduros, ou, sem declínio, possibilita identificar segmentos específicos ainda em crescimento. Esta concentração nos segmentos em crescimento, quando o mercado geral está em declínio, é uma importante estratégia nos estágios finais do ciclo de vida de um produto.
- Contribui fortemente para construção de posições competitivas mais fortes, adequando melhor o produto ou serviço às necessidades do mercado-alvo.

Embora, após todas as informações descritas acima, possam nos levar a concluir que segmentar é uma parte fundamental de um planejamento de marketing de sucesso, em algumas ocasiões, essa prática não é aconselhável, por exemplo, em mercados onde as necessidades de diferentes clientes sejam muito próximas da homogeneidade, o que pode levar, a custos elevados por essa perseguição a esses mercados individuais.

Fica claro ao final deste tópico, que segmentar é um passo necessário a uma empresa que quer desenvolver estratégias de posicionamento com sucesso, pois é através da segmentação que se tem a visão clara dos nichos e oportunidades de mercado inexploradas, pouco exploradas, ou mal exploradas, pois só após determinar o segmento ou nicho foco, que estratégias de posicionamento podem ser implantadas com sucesso.

2.6 POSICIONAMENTO

O âmago da discussão sobre posicionamento está em uma empresa criar uma presença única para si mesma e para seus produtos no mercado. A partir do momento que sua marca é identificada por um determinado público, a frente de outros produtos similares da concorrência, significa que sua estratégia de posicionamento foi bem realizada.

Naturalmente, os clientes criam em suas cabeças uma hierarquia de produtos e companhias pelos quais obviamente optam pelos que estão no topo desta hierarquia no momento de tomarem suas decisões de compra. Segundo McKenna (1989), uma vez que essas posições sejam estabelecidas – seja ela positiva ou negativa, de liderança ou de acompanhamento - é extremamente difícil modificá-la.

Por isso que o posicionamento é vital para o sucesso do marketing e de uma empresa, pois todas as atividades relacionadas ao marketing – merchandising, publicidade, fixação de preços, embalagem, distribuição, relações públicas – nascem do posicionamento, conseqüentemente se os produtos desta empresa estiverem mal posicionados, todo o resto de sua estratégia provavelmente falhará. E, num momento em que no mercado, a única constante é a mudança, estratégias de posicionamento tradicionais, que correspondiam bem à mercados estáticos, estão perdendo espaço para o chamado *posicionamento dinâmico*¹. Decorre disto o fato de muitas empresas estarem com seus produtos mal posicionados e perdendo cada vez mais *market-share*².

2.6.1 Conceito

A palavra posicionamento foi popularizada por dois executivos da área de propaganda: Al Ries e Jack Trout. Eles vêem o posicionamento como um exercício

¹ Segundo McKenna (1989, p.15), ao contrário do posicionamento tradicional, o dinâmico é um processo multidimensional . Envolve três estágios interconectados – posicionamento do produto, do mercado e da empresa. Cada um deste três estágios baseiam-se um no outro, influenciando-se mutuamente. Quando reunidos de forma apropriada, criam um todo muito maior que suas partes, mas a falha de um acarreta na falha no posicionamento todo.

² Em sua tradução literal “pastos do mercado”. Representa o percentual de mercado de um produto e/ou empresa.

criativo feito com um produto existente. Segundo Ries & Trout (apud KOTLER, 2000, p. 321):

Posicionamento começa com um produto. Uma mercadoria, um serviço, uma empresa, uma instituição ou até mesmo uma pessoa...Mas o posicionamento não é o que você faz com o produto. O posicionamento é o que você faz com a mente do cliente potencial. Ou seja, você posiciona o produto na mente do cliente potencial.

Partindo desta linha de pensamento, os autores afirmam ainda que produtos conhecidos geralmente possuem uma posição destacada na mente dos consumidores. Essa linha vai de encontro com a idéia de McKenna a respeito do posicionamento, de que produtos / marcas são hierarquizadas nas mentes dos consumidores, e as de maior destaque conseqüentemente dominam maiores fatias de mercado, como já colocado anteriormente.

O autor Kotler (apud HOOLEY et al, 2001, p. 179), define posicionamento competitivo nos seguintes termos: "Posicionamento é o ato de fazer o projeto da oferta e imagem da empresa de forma que ela ocupe uma posição competitiva significativa e distrital nas mentes dos clientes-alvo".

Já Dias (2003) percebe o conceito de posicionamento como referindo-se à criação de uma posição ou imagem para a marca na mente do consumidor que seja diferenciada em relação às marcas da concorrência afim de obter vantagem competitiva. Ainda segundo o autor, o conceito de posição na mente do consumidor é uma ampliação do conceito de imagem de marca, porque resulta da comparação das marcas na cabeça do consumidor, seguindo também a hierarquia de marcas pré-definidas em sua mente, seguindo também a mesma linha de pensamento de McKenna.

Para Stevens et al (2001), essa posição de uma companhia ou produto na cabeça do consumidor, baseia-se na necessidade dos clientes e nas competências que distinguem sua companhia da concorrência, isto é, o que ela faz bem.

Além de criar essa posição nas mentes dos consumidores, é de suma importância manter esse conceito e imagem na cabeça dos consumidores.

No entanto, toda essa linha de pensamento apresentada nos conceitos acima, os quais seguem a linha de pensamento de Ries e Trout, são altamente orientados para comunicação de marketing e imagem de marca, enquanto que o posicionamento competitivo é algo muito mais amplo em reconhecer o impacto de

cada aspecto da oferta de mercado, que é percebido por clientes como importante para criar um valor distinto.

É ressaltado por autores como Kotler, a importância de um posicionamento competitivo claro e forte, porém o autor alerta sobre os principais erros de um posicionamento, e que podem acabar com as estratégias de marketing da empresa. Kotler (apud HOOLEY et al, 2001, p. 181) define os seguintes erros:

- **Subposicionamento** - Quando clientes têm apenas idéias vagas sobre uma empresa ou seus produtos, e não percebem nada de especial sobre isso, o produto torna-se um “produto a mais”
- **Supraposicionamento** - Quando clientes têm uma idéia estreita sobre a empresa, marca ou produtos: a Mont Blanc vende canetas que custam milhares de libras, mas também é importante para a empresa, que o consumidor saiba que a caneta Mont Blanc pode também ser comprada por menos de 100 libras.
- **Posicionamento Confuso** – Mensagens freqüentemente mudadas ou contraditórias podem simplesmente confundir clientes sobre o posicionamento de uma empresa: a indecisão de um varejista Sainsbury sobre ter ou não ter um cartão de lealdade para o rival Tesco lançar seu cartão também, e sobre seu nível de preços comparado com outros, contribuiu para sua perda de liderança de mercado na década de 90.
- **Posicionamento Duvidoso** – As reivindicações feitas pela empresa, produto ou marca podem, simplesmente, não serem aceitas, se são ou não verdadeiras: a meta da British Home Stores de posicionar o negócio de varejo como “a primeira loja de escolha, para a mulher moderna e família” falhou em um mercado que continua dominado pela Marks & Spencer.

Para criar e manter efetivamente esse conceito e imagem na cabeça dos consumidores, é de suma importância então, que esse posicionamento seja trabalhado pelo método dinâmico, e não pelo modelo tradicional.

Como já citado anteriormente, esse método envolve três estágios de posicionamento – de produto, de mercado e de empresa, que são auto-dependentes, e reunidos de uma forma apropriada, criam um todo muito maior que suas partes. Mas, frisando que se qualquer um deles falhar e/ou for mal executado, então o processo de posicionamento inteiro irá falhar.

Basicamente, McKenna (1989) explica que o primeiro estágio, o posicionamento de produto, implica na determinação do modo como a empresa gostaria que seu produto se enquadrasse no mercado.

No segundo estágio, o posicionamento de mercado, marca o reconhecimento do produto no mercado como fator chave, ou seja, um produto precisa conquistar reconhecimento; necessita estabelecer credibilidade junto aos clientes, para que o Mercado o considere um vencedor.

Já no último estágio, o posicionamento da empresa, a empresa deve posicionar a si mesma ao invés de seus produtos. Ela conquista essa posição, normalmente através de uma posição financeira sólida. Ou seja, clientes normalmente relutam à comprar produtos caros de empresas que é sabido estar em dificuldades financeiras.

Quando isso ocorre, a empresa deve recomeçar seu posicionamento de produto, para então recriar sua posição no mercado.

Na seqüência, estes três níveis serão detalhados afim de, obter maiores detalhes de como executar a atividade de posicionamento da forma mais eficaz. Vale lembrar que essa atividade deve ser uma atividade empresarial total, passando por uma linha comum por todas as partes da companhia, para depois conectar ao mercado.

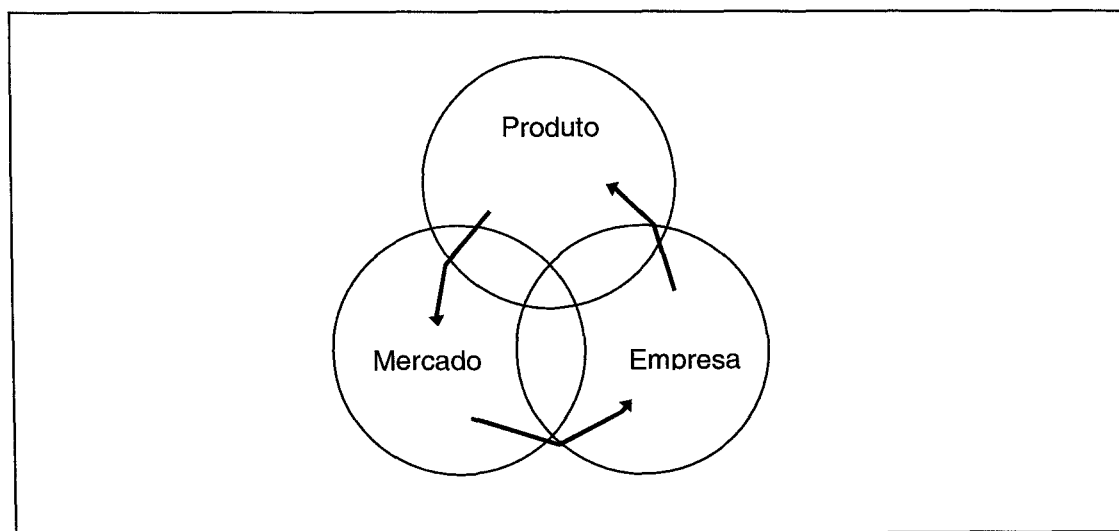


Figura 7 – **Posicionamento Dinâmico** (McKenna, 1989 p. 17)

2.6.2 Posicionamento Produto

Muitas empresas falham ao estabelecer estratégias de posicionamento por executarem essa atividade numa seqüência considerada não ideal. Ou seja, querem conquistar o reconhecimento e reputação do mercado antes mesmo de terem introduzido um produto, quanto mais o posicionado, o qual deve ser a 1ª etapa.

Para Cobra (2001), o posicionamento do produto é uma tarefa tão crítica e importante que em muitas vezes absorve boa parte dos estrategistas ou marketeiros.

Segundo McKenna (1989, p. 34): “Para conquistar uma posição sólida para o produto, a companhia precisa diferenciá-lo de todos os outros existentes no mercado. A meta é dar ao produto uma posição singular no mercado”.

Esta diferenciação pode se basear em diversos fatores como tecnologia, preço, aplicação, qualidade, canais de distribuição ou público-alvo etc...Porém, em alguns mercados, o estabelecimento desta posição singular no mercado pode ser uma tarefa muito difícil. Dependendo da quantidade de produtos similares concorrentes no mercado, a criação de uma imagem pode ser uma tarefa árdua. Mas então como é possível a uma empresa conquistar uma posição sólida de seu produto em seu mercado-alvo? Quatro idéias básicas são enfatizadas por McKenna (1989):

- A Companhia precisa compreender a dinâmica e as tendências do mercado. Normalmente é o mercado quem de fato posiciona o produto, mas se as mesmas entenderem as engrenagens do mercado, elas possivelmente influenciarão o modo como o mercado posiciona seus produtos;
- A Companhia deve focar em fatores “intangíveis” do posicionamento, como liderança tecnológica ou qualidade. Ou seja, muitas empresas tentam vender seus produtos baseados no preço ou especificações técnicas, quando seria muito mais eficaz estabelecer estas posições baseadas nos fatores intangíveis citados anteriormente;
- A companhia deve fixar o público-alvo específico para o seu produto. Não pode e não deve tentar ser tudo para todos. Deve encontrar e se fixar num nicho de mercado. Isso por um lado, pode ser considerado concentração de risco num só nicho, porém, seja qualquer que for o nicho escolhido a companhia deve atender o

mesmo melhor que qualquer outra companhia para que esses riscos sejam amenizados e ela obtenha sucesso;

- A companhia deve ter disposição para experimentar, ou seja, para novos tipos de produtos é praticamente impossível identificar o melhor posicionamento com antecedência. Deve experimentar novos produtos e prestar atenção a reação do mercado, e caso haja sugestões de mudanças, a companhia deve adaptá-las às suas estratégias, desde que estas sejam consideradas positivas para produtos e à empresa;

Para McKenna (1989), estas são consideradas as Regras de Ouro do Posicionamento de Produto.

2.6.2.1 Compreensão do Meio Ambiente

O meio é quem define um produto. No caso de dois produtos similares, com características físicas praticamente impossíveis de identificá-las, o meio em que são comercializadas determinam seu sucesso ou fracasso. Para McKenna (1989), os elementos do meio – tendência tecnológica, dimensão de mercado, concorrência, tendências sociais e econômicas, influenciam o modo como os clientes “vêem” o produto.

Ainda para o autor, as empresas precisam compreender o que as pessoas estão pensando, quais seus preconceitos, quais suas preferências, quais suas aversões etc...Ou seja, precisam trabalhar com o meio para diferenciarem e posicionarem seu produto.

Baseado nisso então, o “truque” do posicionamento de produto é, interligar o meio de mercado da maneira mais efetiva, utilizando-o para fazer com que seus produtos pareçam únicos.

Acompanhando constantemente o meio e suas mudanças, bem como identificando as mudanças nas atitudes dos clientes, pode ser uma forma de garantir o sucesso de um produto.

2.6.2.2 Enfoque nos Intangíveis

Normalmente empresas costumam se comparar as outras, vangloriando-se em ter o preço mais baixo do mercado, por terem características técnicas melhores e um número grandes de estratégias de posicionamento, baseiam-se em pontos como estes citados acima, quando seria muito mais efetivo se estabelecessem suas posições baseadas nos chamados fatores intangíveis.

Para McKenna (1989), apesar de não poderem ser medidos de uma forma adequada, nem descrito por números, os intangíveis são muito mais poderosos como forças de posicionamento.

Por exemplo, no caso de concorrência baseada no preço, normalmente a idéia na cabeça dos consumidores é de que produtos de preços baixos, geralmente são considerados produtos de valor baixo, ou seja, barato pode ser relacionado com baixa qualidade. Na maioria das vezes então, a maior parte das decisões de compra, são baseadas em fatores intangíveis como liderança tecnológica e qualidade de produto. Um exemplo disto, são os produtos eletrônicos japoneses que, intrinsecamente tem reputação de fabricantes de produtos de alta qualidade.

2.6.2.3 Encontrar os alvos certos

Basicamente a idéia aqui é de que companhias podem construir posições sólidas no mercado, concentrando-se em segmentos específicos. Ou seja, podem encontrar segmentos de mercado ignorados por outras empresas e então acertar esse alvo não atendido.

A grande falha de muitas empresas é, como já falado anteriormente, tentar ser tudo para todos, normalmente estabelecendo negócios em mercados distintos e não relacionados, o que sobrecarregam os recursos já limitados. McKenna (1989) cita duas razões principais para as empresas buscarem concentrar seus esforços de marketing. Primeiro, por naturalmente enfrentarem uma concorrência menor, tendo mais chances de fixar-se como líderes de mercado. A segunda razão citada pelo autor é que, ao focar seus esforços num segmento particular pode realizar um melhor trabalho, compreender melhor as necessidades de seus clientes e aumentar assim sua possibilidade de atendê-los.

2.6.2.4 Experimentação e Mudança

Como o posicionamento dinâmico baseia-se na idéia de que o mercado está em constante mudança, a única forma de sobreviver no mesmo é manter o processo de posicionamento flexível. Empresas devem estar dispostas a experimentar, aprender e mudar.

Desta forma é de conhecimento que ao surgirem, produtos líderes, estão em sintonia com o mercado, e uma vez no mercado de mudanás, naturalmente serão modificados e alterados.

A idéia é que todos os produtos devam ser encarados como experimentos, e que irão atravessar ciclos de fracasso, mas que esses fracassos muitas vezes não podem ser considerados problemas e sim oportunidades de melhoria, que só as empresas que estiverem dispostas a esta experimentação, e que modificarem seus produtos com maior rapidez e eficiência vencerão a batalha no posicionamento de seu produto.

2.6.3 Posicionamento Global (Mercado)

A segunda fase do processo de posicionamento, o posicionamento de mercado, diz respeito, como citado na introdução do tópico, a como o mercado reage a entrada de um novo produto, se ela o reconhece como um produto vencedor ou não.

Segundo McKenna (1989) este é determinado em grande parte pelas percepções de mercado, ou seja, os clientes criam uma imagem de um determinado produto, e dificilmente esta imagem é alterada. Porém, é possível influenciar no processo de posicionamento de mercado.

Para Kotler (2000), a reputação de um fabricante contribui para a percepção de qualidade. Ou seja, normalmente empresas direcionadas para a qualidade, e que já criaram esta percepção no mercado, se beneficiam quando do lançamento de um novo produto.

Ainda nesta mesma linha de pensamento, Dias (2003) afirma que o posicionamento de mercado requer que o produto conquiste credibilidade e

reconhecimento junto aos clientes. Portanto fica claro que, a credibilidade é a chave para o processo de posicionamento no mercado.

Empresas que comercializam produtos / serviços que tem na tecnologia sua base (é o caso do presente trabalho), tem mais dificuldades para se posicionar no mercado, isso porque trazem o conceito de estarem ligadas ao futuro, e com isso necessitam passar uma imagem de maior segurança. A partir do momento que esse sentimento de segurança é adquirida por parte dos consumidores, a credibilidade e confiança vem de forma automática.

Para McKenna (1989) estas companhias, precisam trabalhar em seus mercados –alvo: Medo – Conforto; Incerteza – Estabilidade; Dúvida – Confiança, principalmente no lançamento de novas tecnologias, que precisam criar de cara uma imagem de credibilidade, liderança e qualidade.

Mas como criar essa imagem? Através da publicidade? Não. Certamente que a publicidade é um fator importante, mas não atinge o âmago do problema, pois os consumidores estão se tornando mais e mais críticos a respeito do que vêem e ouvem. A muita informação disponível, que estão em certa forma saturando os consumidores. Para McKenna (1989, p. 52): “Companhias envolvidas em negócios, com a tecnologia como base precisam encontrar outras formas de criarem credibilidade”.

Coincidentemente, o presente trabalho, buscará no último capítulo, formular estratégias de posicionamento para empresas que estiverem dispostas a comercializar umas das mais avançadas tecnologias, no que tange à comunicações que já surgiram no mercado. Já, diante mão fica claro que a entrada de VoIP no mercado brasileiro de telecomunicações dependerá muito mais do que publicidade para obter sucesso.

Ainda, McKenna (1989, p. 52), cita três maneiras mais importantes para construção de credibilidade e posicionamento de mercado. São elas:

- **INFERÊNCIA** – Se uma empresa iniciante é financiada por outras de reputação financeira, ou se tem relacionamento com uma grande companhia de respeito, as pessoas inferem que deve ser um concorrente digno de crédito;
- **REFERÊNCIA** – Quando pessoas compram produtos complexos ou caros em geral confiam em referências pessoais. Ou seja, se uma pessoa teve boa experiência com o produto, contará a outras e estas por sua vez contarão a outras. À partir disso, a credibilidade de tal empresa vai crescendo. Porém, esse processo

funciona inversamente numa regra básica. Se um cliente teve uma boa experiência contará a três pessoas, ao passo que se essa for ruim contará a dez pessoas.

- **EVIDÊNCIA** – Para o consumidor final, é muito importante encontrar formas tangíveis de credibilidade de uma companhia, como, por exemplo, aumento de *market-share*, crescimento nos lucros, maior número de varejistas etc. Ao juntar todos esses dados, quando positivos, ajudam a fortalecer a imagem da companhia no mercado frente aos consumidores.

Há muitas maneiras de empresas executarem estes três construtores de credibilidade a seu favor. Além disso, existem outros fatores que podem construir essa posição e que podem levar a distingui-las das demais, levando-as a uma proposição clara de valor para seus mercados-alvo. Os autores Hooley et al (2001, p. 180), determinam quatro pilares para criação de uma proposição de valor ao mercado. São eles:

DIRETO – Tratar o cliente diferentemente ao negociar diretamente, em vez de usar distribuidores tradicionais, e estas em contato por meio de compra e uso do produto;

SEM COMPLICAÇÃO – Comunicação clara com os clients e sem pressões para vendas ou barganhas;

TRNQUILIDADE – Todos os clients pagam o mesmo preço, e muitos acessórios vendidos como adicionais são incluídos no negócio;

CORTESIA – Demonstrar respeito pela necessidade do consumidor e preferências ao longo do processo.

Além disso, o fato de escolher os clientes com cuidado, ao invés de simplesmente sair vendendo, facilita o controle de imagem da empresa no mercado.

Formar alianças estratégicas é uma outra forma de ganhar credibilidade, obviamente se essa aliança for fechada com outra empresa de renome, e bem estruturada.

É válido lembrar que, construir uma imagem de credibilidade no mercado não é um processo fácil, mas traz muitos benefícios às empresas e seus produtos, sendo fator crítico para seu ser rápido.

Uma proposta de McKenna (1989) é dividir a estratégia de criação de imagem em 5 elementos básicos:

- Uso de Comunicação Verbal;
- Desenvolvimento de Infra-Estrutura;
- Formação de Relações Estratégicas;
- Venda para Clientes Certos;

- Relações com a Imprensa.

Basicamente, são os itens já discorridos anteriormente, neste tópico de Posicionamento de Mercado. Como complemento, para definição do posicionamento de mercado, já com a organização pensando e se esforçando por alcançar posições de longo prazo, Kotler (1998), Lambin (2000) e Porter (1986) citam as seguintes posições:

- **Líder de Mercado** – Se uma organização tem excelente oferta, será bem reconhecida, possuirá superior distribuição, mais recursos para futuras batalhas e a empresa, devido à competição fraca, pode escolher manter ou melhorar a posição de liderança;
- **Desafiador do Mercado** – Se uma empresa não é a líder de mercado, e o líder possui vantagens a curto, médio e longo prazos frente à concorrência, então essa empresa tem duas alternativas : não ceder e desafiar o líder e os outros participantes do mercado, atacar tanto empresas do mesmo porte quanto empresas menores e mais fracas;
- **Seguidor de Mercado** – Quando o líder de mercado é um competidor muito forte, o que pode tornar a estratégia de desafiador muito cara e com poucas chances de sucesso, uma estratégia é seguir o líder;
- **“Nicher” de Mercado** – Encontrar um determinado nicho de mercado mal atendido pela concorrência e se especializar no mesmo.

Fica claro ao final deste tópico que, o reconhecimento de uma empresa no mercado, não ocorre da noite para o dia, requer tempo e paciência, além da reunião e execução das estratégias para criação de imagem citada por McKenna (1989).

Mas, se bem executadas e no tempo certo, a reunião destes elementos certamente funcionará, conferindo à companhia e seus produtos reconhecimento e credibilidade.

2.6.4 Posicionamento Empresa

Da mesma forma que o posicionamento do produto, confere ao mesmo tempo, uma posição diferenciada no mercado, o posicionamento de empresa confere uma preença única dele no mercado com um agravante, no caso de perda

de credibilidade de um produto, por má qualidade ou estratégias de posicionamento de produto mal elaboradas, a empresa pode tentar reverter a situação, eliminando esse produto e lançando um novo, mas, a perda de credibilidade e conseqüente posição de uma empresa, dificilmente é reconquistada.

Basicamente para McKenna (1989, p. 90):

O posicionamento da empresa é baseado em vários fatores, inclusive pontos fortes da gerência, histórico da empresa e mesmo a personalidade do executivo do topo [...]
[...] Mas a falta de longe mais importante no posicionamento da empresa é o sucesso financeiro. Sem ele tudo mais não teria sentido.

Mais uma vez, coincidentemente, a idéia de McKenna, se adapta claramente ao presente trabalho. Segundo o autor, quando pessoas compram produtos complexos, como computadores ou equipamentos de telecomunicações, como é o caso do VoIP, estão firmando um compromisso de longo prazo, não querem comprar este equipamento de uma empresa em dificuldades financeiras, ou que, possam num futuro a curto ou médio prazo vir a falir e prejudicar este cliente.

Está última etapa do posicionamento, está no topo da pirâmide. Primeiro uma empresa deve, posicionar seus produtos, depois, estes produtos devem conquistar reconhecimento do mercado. Somente a partir daí que as mesmas podem construir posições sólidas para si.

Também, por ser a última etapa, naturalmente que o posicionamento da empresa vem a reforçar cada uma das duas fases anteriores. Ou seja, quando uma empresa conquista uma posição sólida para si mesma, as outras posições naturalmente tornam-se eficazes e duradouras.

Esta posição em muitos casos pode estar embasada em um ou dois produtos principais. Isso por um lado é bom, porém pode significar concentrar riscos, pois a perda de imagem de um produto, pode refletir fortemente na imagem da empresa como um todo. O que normalmente ocorre, é que estes produtos “carros chefe” constroem a imagem da empresa, ao mesmo tempo que, a mesma deve continuar vendendo seus outros produtos afim de fazer o dinheiro girar, ganhando assim uma posição e imagem sólida e mais segura para a empresa como um todo.

Esta posição sólida, pode trazer inúmeros benefícios às empresas. Dentre os benefícios de uma empresa ter uma posição estabelecida, McKenna (1989, p.92) cita:

Custos de Vendas mais Baixos – Quando uma companhia tem posição sólida como empresa, o mercado aceita seus novos produtos com mais facilidade, simplesmente porque trazem o nome da companhia. Os vendedores da companhia não precisam trabalhar com tanto afinco.

Preços mais altos - Companhias com posições sólidas como empresas às vezes podem cobrar preços mais altos, principalmente por ter reputação de uma produção de alta qualidade.

Penetração mais Rápida no Mercado – Os meios de comunicação geralmente prestam mais atenção a companhia com posições sólidas como empresa.

Lealdade do Cliente – Os clientes sentem-se mais seguros quando fazem negócios com um líder reconhecido.

Drenagem de Produtos – Nem todos os produtos de uma companhia serão campeões mundiais. Uma posição sólida da empresa permite que ela tenha sucesso na venda de seus produtos mais fracos e de seus produtos mais fortes também.

Melhor Recrutamento – Companhias líderes podem recrutar os melhores talentos porque as pessoas desejam trabalhar onde está a “ação”.

Lealdade do Empregado – Um forte caráter empresarial encoraja os empregados a identificarem-se com o sucesso da companhia. Fornece foco e direção na organização.

Razão preço-lucro mais alta – Investidores são atraídos para companhias com posição sólida.

Vale lembrar que todos estes benefícios tendem a sumir caso os lucros da mesma desapareçam, pois neste nível de posicionamento, como citado anteriormente, a rentabilidade é o fator mais importante.

Os três tópicos que se passaram foram de suma importância para embasar as estratégias de posicionamento utilizadas por empresas na busca de fixação de nichos ou segmentos de mercado.

Na sequência, serão apresentadas as estratégias de posicionamento em si, que fornecem, a empresa, meios de ocupar posições competitivas significativas no mercado.

2.6.5 Estratégias de Posicionamento Competitivo

Para que se pudesse obter um maior entendimento das bases centrais do posicionamento que uma empresa deve considerar, foi importante a abertura dos três níveis de posicionamento - produto, mercado e empresa. Mas não só isso pode ser considerado no momento da formulação de qual estratégia de posicionamento será adotado por um produto / serviço, baseado principalmente na posição percebida pelos consumidores de tal produto, e seu ciclo de vida.

Para McKenna (1989, p. 98): “O desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento sólida é a chave para o sucesso mercadológico”.

Desta forma fica claro que desenvolver uma estratégia para um produto / serviço é de suma importância para sua aceitação no mercado e conseqüente retorno à empresa. Mas quais estratégias são essas? Quais os requisitos necessários para formulação desta estratégia? Quais as melhores estratégias para cada ciclo de vida do produto / serviço, bem como para a posição que a empresa espera ter em determinado segmento? Estas e outras questões procurarão ser respondidas nos itens sub-sequentes.

Inicialmente, para McKenna (1989), uma empresa deve ter em mente que, o desenvolvimento da estratégia acontece em três etapas:

- Conhecer a si mesma - Estar com sua estratégia e metas bem definidas, uma missão e visão bem claras, conhecer seus pontos fortes e fracos, ou seja, entender pra onde quer ir, para só então decidir como.
- Conhecer o meio do Mercado – Normalmente empresas baseiam-se em grande parte em dados quantitativos para tornar decisões de mercado, quando deveriam olhar mais para o mercado percebendo suas características qualitativas. Ao invés de números, as empresas deveriam se preocupar mais em ouvir desejos e frustrações dos clientes.
- Decidir e Implementar sua Estratégia de Posicionamento - Só após ter certeza que efetivamente a estratégia escolhida vai de encontro com os resultados e metas esperados pela empresa, e pelo segmento de mercado escolhido, é que uma empresa deve decidir implementar a mesma, e, estar sempre disposta a ajustá-la de acordo com as mudanças do mercado.

O importante então é, primeiramente identificar uma posição para só então decidir quais ações serão necessárias a fim de se alcançar tal posição. Não há uma regra certa ou errada de como implementar tal estratégia, mas é importante que ao menos os pontos citados acima sejam pensados / discutidos durante, ou antes sua formulação.

As empresas utilizam estratégias de posicionamento para distinguir seus serviços dos concorrentes para projetar meios de comunicação que transmitam sua posição desejada aos clientes (LOVELOCK, 2002, p. 191).

Segundo Ferrel (2000), dependendo do momento do ciclo de vida de um produto/serviço, uma empresa pode optar por tipos / abordagens de estratégias visando ocupar posições diferentes:

- Fortalecer Posição Atual – O fortalecimento de uma posição atual visa continuamente as expectativas dos consumidores e ser percebida por eles como única empresa capaz de alcançar um novo patamar. A chave é monitorar constantemente o que os consumidores-alvos desejam e a extensão pela qual o produto ou empresa é percebida como saciadora de desejos, para que sempre que haja alguma mudança de percepção do produto pelo consumidor-alvo a estratégia acompanhe;
- Mudança para uma nova posição - Envolve mudanças fundamentais em qualquer, ou em todos os elementos do *Composto de Marketing*³. É o chamado Reposicionamento, que visa manter a participação de mercado de uma marca e sua lucratividade. Pode ser realizada por mudanças físicas no produto, em seu preço, sua distribuição, ou, muitas vezes mudanças de sua imagem por meio de esforços promocionais.
- Abandono de Produto – Muitas vezes um determinado produto ou serviço já não satisfaz um determinado número de consumidores, e conseqüentemente não gera mais nenhum retorno a empresa, e em muitas vezes reduzindo sua lucratividade. O ideal neste momento é eliminá-lo do mix de produtos.

Em várias situações, empresas utilizam o mapeamento de percepções para ajudá-la a identificar qual melhor estratégia de posicionamento.

Segundo Lovelock (2002, p. 193):

[...] Os mapas de percepções – também chamados mapas de posicionamento – ajudam os gerentes a identificar os atributos mais decisivos dos serviços concorrentes do ponto de vista do cliente. Eles também desempenham um papel importante na criação de uma imagem visual da característica única de um serviço, identificação da natureza das ameaças e oportunidades [...].

Ainda segundo o autor, esse mapa de percepções, normalmente é limitado a dois atributos (embora existam modelos tridimensionais com três atributos ao

³ Segundo KOTLER (2000), o Composto de Marketing pode ser conceituado como o conjunto de ferramentas que uma empresa utiliza para atingir seus objetivos em seu mercado-alvo, e as decisões relativas ao mesmo devem ser tomadas considerando os canais de distribuição e os consumidores finais.

mesmo tempo). Quando mais do três dimensões são necessárias para descrever o desempenho de um produto em um dado mercado, pode ser traçada uma série de diagramas distintos. Porém, ele alerta que a construção e utilização do mesmo só será efetiva se as informações utilizadas para montagem do mesmo forem de qualidade.

Além disso, vale lembrar que para cada segmento-alvo deverá ser elaborado um mapa, pois se baseando do tema do presente trabalho, clientes residenciais e clientes corporativos podem e tem diferentes prioridades de serviço, em relação à franquia de minutos de VoIP que contratarão.

Baseado nisso, Kotler (2000), propõe os diferentes atributos a serem considerados na formulação da melhor estratégia de posicionamento, de acordo com o mapa de percepções / posicionamento.

2.6.5.1 Posicionamento por Qualidade ou Preço

O produto é posicionado como o que oferece o melhor valor para preço e/ou qualidade.

2.6.5.2 Posicionamento por Benefício por Categoria de Serviços

O produto é posicionado como líder em uma determinada categoria de produto / serviço.

2.6.5.3 Posicionamento por Usuário

O produto é posicionado como o melhor para algum grupo de usuários.

2.6.5.4 Posicionamento por Atributos

Uma empresa se posiciona com base em um atributo como tamanho e tempo de existência.

2.6.5.5 Posicionamento por Oferta Tácita

O produto é posicionado como o líder de mercado em certo benefício.

2.6.5.6 Posicionamento por Benefício

O produto se posiciona como o melhor para um determinado fim.

3 VoIP

A humanidade separa fatos históricos normalmente em períodos ou eras, afim de identificar e representar tais períodos. Normalmente a passagem de uma Era para outra representa o fim de uma e início de outra, assim como ocorreu na Revolução Industrial, e a mais recentemente, e possivelmente uma das mais impactantes na sociedade: **A Era da Internet**, que vem a cada dia transformando o modo como pessoas interagem e comunicam-se.

Após praticamente extinguir o uso de cartas, a partir do advento do e-mail, encurtar distâncias com meios de comunicação instantânea, criar novos meios de comercialização de produtos, o que derrubou muitos conceitos de administração de empresas que eram considerados como certos ou verdades absolutas, e que fez com que empresas tivessem que se adaptar a essa Era, ela não pára e sua mais nova face e que promete provocar uma revolução muito maior atende pelo nome de VoIP, que em inglês significa *Voice Over Internet Protocol*.

A verdade é que o setor de telecomunicações está passando por uma série de transformações fundamentais, gerando uma série de oportunidades emergentes de novos negócios, para todas empresas que competem nesse mercado, desde companhias tradicionais de telefonia fixa e celular, quanto de TV e Provedores de Internet. Resta saber quais empresas conseguirão posicionar-se de forma a tirar o máximo de vantagem deste mercado

Isto, por um lado representa, a de abertura de um “novo” mercado, o que possibilita novos entrantes no gigantesco business de telefonia, e de outro uma ameaça aos lucros das operadoras de telefonia fixa já consolidadas, onde boa parte de suas receitas se concentram em serviços de longa distância, algo que, esse mesmo serviço trafegará via internet, ou seja, a um custo de tarifa local ao cliente.

Existem diversas tecnologias nesse sentido já conhecidas, mas o presente trabalho pretende trabalhar uma delas, possivelmente a mais importante: *VoIP* (Voice Over Internet Protocol), que será vista a seguir em detalhes.

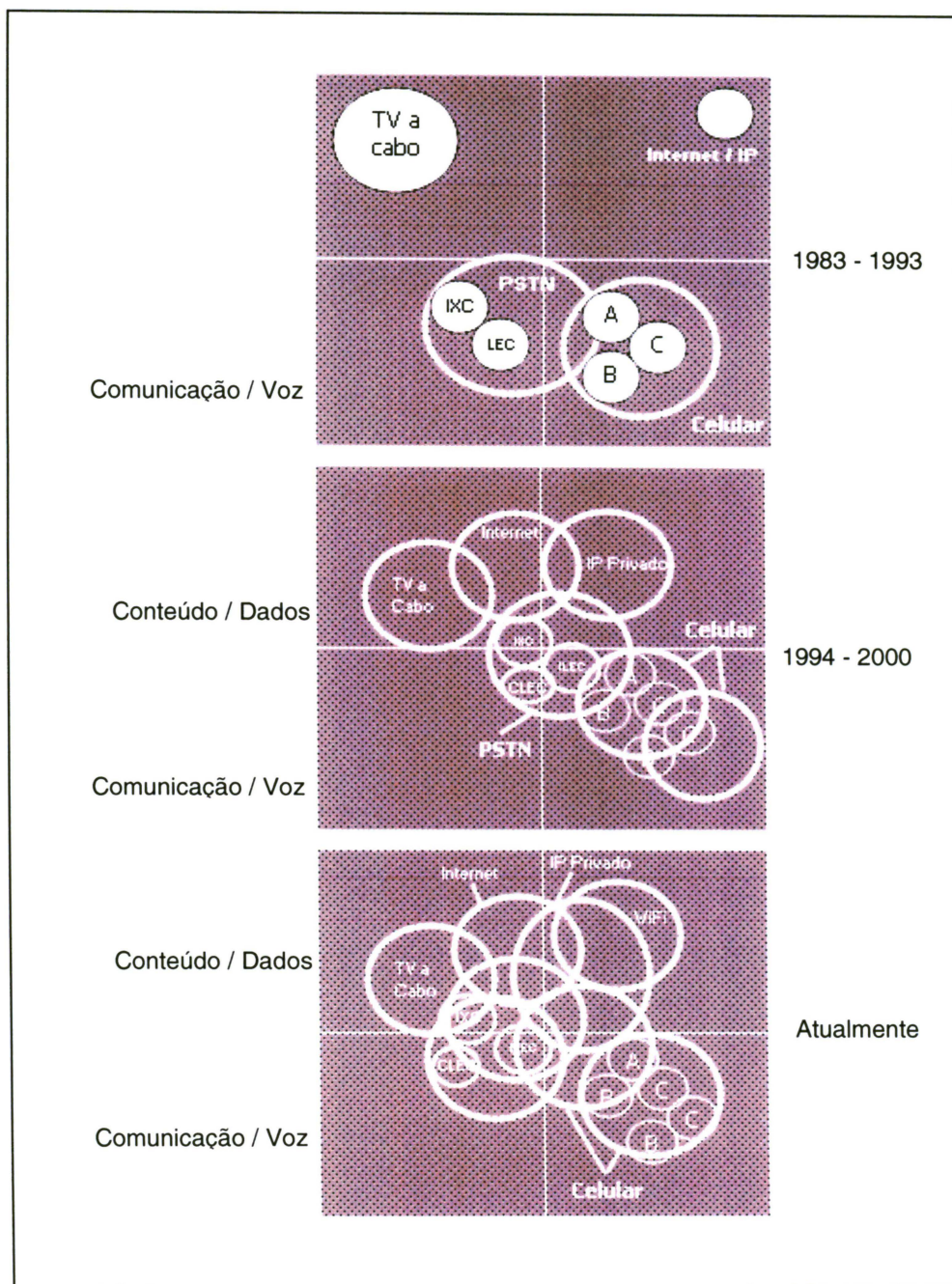


Figura 8 - **Complexidade do Setor de Telecomunicações** (DUSSEN, 2004)

3.1 Conceito

VoIP é uma sigla para Voice Over Internet Protocol – voz transmitida através de Protocolo de Internet, e é de conceito bem simples. Significa enviar sinais de voz e dados, em pacotes digitais sobre a mesma rede de transmissão utilizada pelas empresas e internet, ao contrário das redes convencionais, onde os mesmos são baseados em circuitos, e enviados pela rede de telefonia convencional. Isso representa um grande ganho para o consumidor final, pois a qualidade de transmissão aumenta, a um custo mais baixo.

Falando em termos mais simples, significa que todas as chamadas telefônicas, que antes trafegavam via rede de telefonia convencional, e tinham um alto custo para ligações de longa distância, a partir de agora, trafegarão via internet, ou seja, todas as ligações terão custo de ligações locais, onde o consumidor final poderá ter um número VoIP de uma localidade e fazer e receber ligações, de qualquer lugar onde esteja, como se estivesse em casa, basta estar conectado via dial-up ou ADSL a Internet. Abaixo figura que representa o funcionamento básico do VoIP.

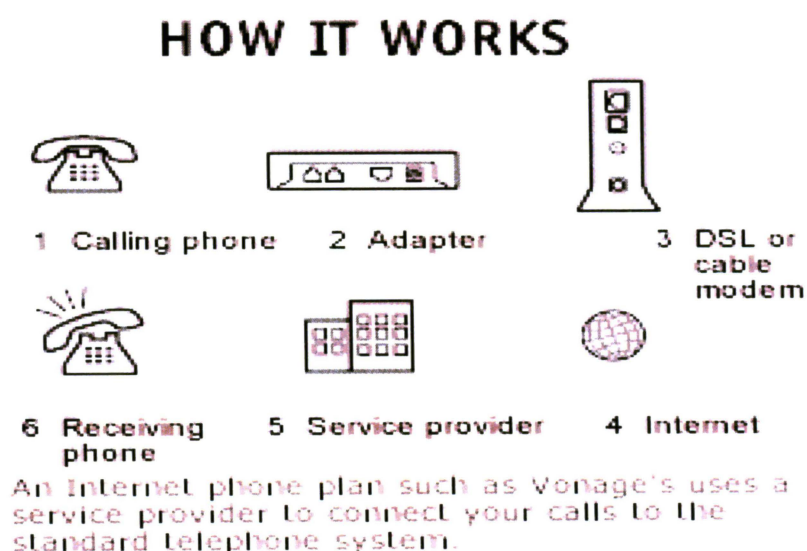


Figura 9 - **Esquema Funcionamento VoIP (Voip: how it works.** Disponível em: <http://reviews.cnet.com/4520-9140_7-5131543-1.html> Acesso em: 20 mar. 2005.)

3.1.1 Formas

Assim como o VoIP, existem outros três tipos de serviços que utilizam o protocolo IP na transmissão de voz.

- Peer-to-peer & Instant Messaging;
- Internet Telephony;
- Cable Telephony;

No quadro abaixo, esquema que ilustra essa diferenciação na transmissão:

Quadro 1 – Formas de Transmissão de Dados Utilizando Ip

Nome	Internet Telephony		Cable Telephony
Qualidade de Serviço	SEM QoS		COM QoS
Protocolo	SIP, H323, outros.		NCS (MGCP), SIP
Padrão	Internet		Packet Cable Cable Labs
Elementos Chave	P2P (sw client)	SIP Proxy	SoftSwitch
Terminal	PC, PDA	PC + SW ou IAD + Tel.	MTA + Telefone PC+SW
Exemplos	Skype, Netmeeting, Yahoo Messenger,	Vonage, 8x8, Primus, Net2Phone Viper Networks iConnectHere.com	Time Warner, Cox, Cablevision, Charter, VTR, Liberty Media (Net2Phone) etc.

(Estratégia de VoIP das Operadoras de TV a Cabo. Disponível em: <www.planetarium.com.br> Acesso em: 08 mar.2005.)

3.2 Histórico

A tecnologia VoIP vem se desenvolvendo em diversas frentes. Nos últimos anos vários avanços foram incorporados pelas empresas tradicionais de telefonia,

principalmente na interligação entre centrais, mais ainda falta muito para esses avanços começarem a refletir efetivamente no cliente final.

Para se falar em histórico do VoIP, antes precisa-se detalhar a evolução da telefonia IP. Segundo um relatório técnico, elaborado pela empresa VeriSign <<http://www.verisign.com>>, a evolução da telefonia IP ocorreu em seis estágios conforme abaixo:

1º Estágio – Teve seu início em 1995, onde o setor de telefonia IP introduziu o software de PC que permitia aos usuários fazer chamadas telefônicas via Internet, porém as duas pontas da conexão precisavam ter o software instalado em seu Desktop. Empresas como a americana Skipe (www.skipe.com) são foram e são pioneiras neste tipo de serviço;

2º Estágio – Possibilitou chamadas telefônicas através de rede de intranet local – custo zero;

3º Estágio – Em 1998, ocorreu a conexão entre intranet e internet, criando um serviço de voz sobre protocolo IP (VoIP); Adesão de nomenclatura comum e produtos padrão que foram introduzidos como elementos IP: O *gateway*⁴ de mídia; o controlador de gateway de mídia

4º Estágio - Integração do nível de transporte, entre a rede de IP privada de base e a RTPC

5º Estágio – Teve início quando empresas começaram a implantar arquiteturas baseadas em *softswitch*⁵, como parte da rede pública;

6º Estágio – As empresas estão se preparando para entrar neste estágio, mas ele introduzirá finalmente a integração entre a rede IP e a RTPC, com completa e total interoperabilidade entre a rede de telefonia IP e a rede tradicional baseada no ponto de comutação de serviços

Como se pode ver, o VoIP efetivamente surgiu em 1998, mais precisamente segundo artigo publicado no *website* do Jornal O Estado de São Paulo <<http://www.estadao.com.br>>, essa revolução começou a se tornar realidade há cerca de 7 anos, quando a Vocaltec, uma minúscula empresa israelense, instalada literalmente num fundo de quintal, em Tel-Aviv, desenvolveu o primeiro o primeiro

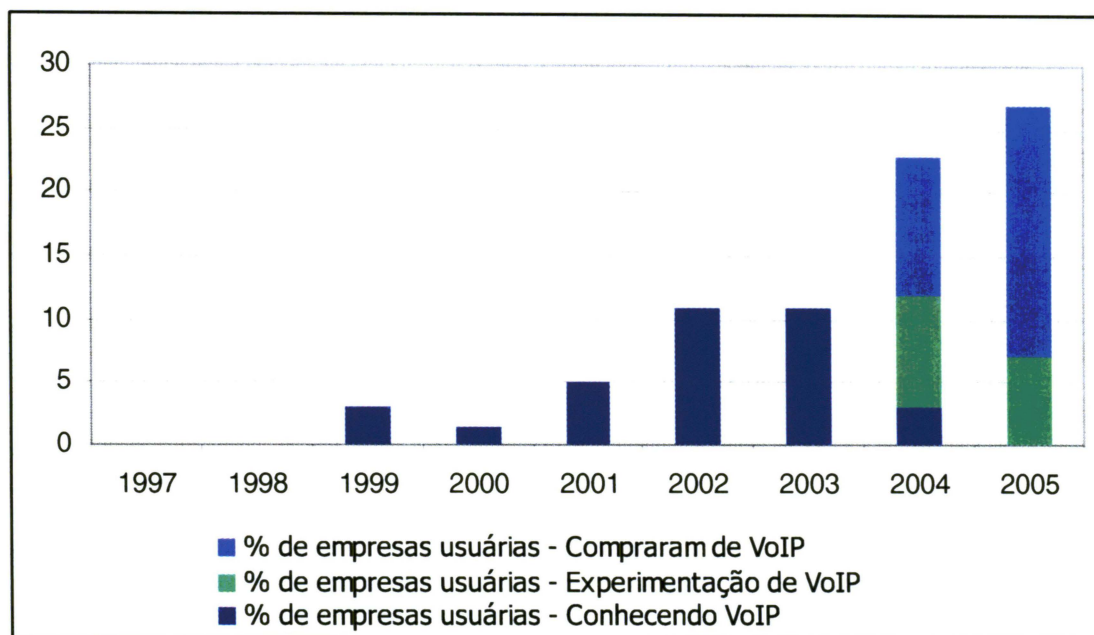
⁴ Gateway (porta) são os responsáveis por permitir que os usuários de uma intranet naveguem pela internet enquanto impede que esta ação coloque em risco a segurança e a privacidade dos demais computadores ligados a intranet

⁵ Em uma arquitetura NGN, em vez de se ter uma infraestrutura de comutadores centralizada e proprietária, as funções de escritório central são distribuídas nas bordas de rede que realiza parte das funções de comutação (Softswitch)

software com o propósito de fazer ligações telefônicas via Web. Mas, segundo reportagem, os resultados iniciais eram satisfatórios, pois a qualidade da voz conectada e transmitida com o protocolo de internet, ainda era sofrível.

Abaixo quadro indicativo do histórico da quantidade de empresas que utilizam ou utilizavam o VoIP para realizar ligações:

Gráfico 1 – Evolução de Empresas Usuárias de VoIP



(LEE, 2004, p. 4)

Como pode ser observado no gráfico oriundo de uma pesquisa realizada pela empresa de auditoria e pesquisa Deloitte Touche Tohmatsu <<http://www.deloitte.com>>, o número de empresas que passaram a comprar o VoIP para 2005 é 82% maior que em 2004, e sinaliza que as empresas estão passando a migrar efetivamente suas redes para tal tecnologia.

Em entrevista ao *website* WebSupply <<http://www.websupply.com.br>>, Cintia Giotto (Gerente de Produto da GVT, única operadora de telefonia fixa que iniciou em 2004 comercialização do VoIP no Brasil), afirma que, segundo dados da Telegeography, o VoIP representou em 2003, 11% das ligações internacionais (22 milhões de minutos em um mercado de 200 milhões). Em 2004, ela afirma que 13% das ligações seriam efetuadas via VoIP.

A tecnologia VoIP está numa curva crescente e tende a ser aderida à partir deste ano por boa parte das empresas no mundo. Dados de Mercado e segmentos de atuação serão vistos no próximo tópico.

3.3 Mercado e Atuação

Uma década após seu surgimento, o serviço VoIP, está preparado para iniciar efetivamente sua adesão pelo seus consumidores alvo. Porém, por ser uma tecnologia emergente, ainda há uma grande escassez de informações de mercado, que possam guiar as empresas que pretendem se aventurar na comercialização do mesmo. Quais segmentos podem ser comparados clientes potenciais? Quais customizações tais segmentos esperam? Quais as perspectivas de quantidade de usuários residenciais e empresas aderirão o serviço nos próximos anos?

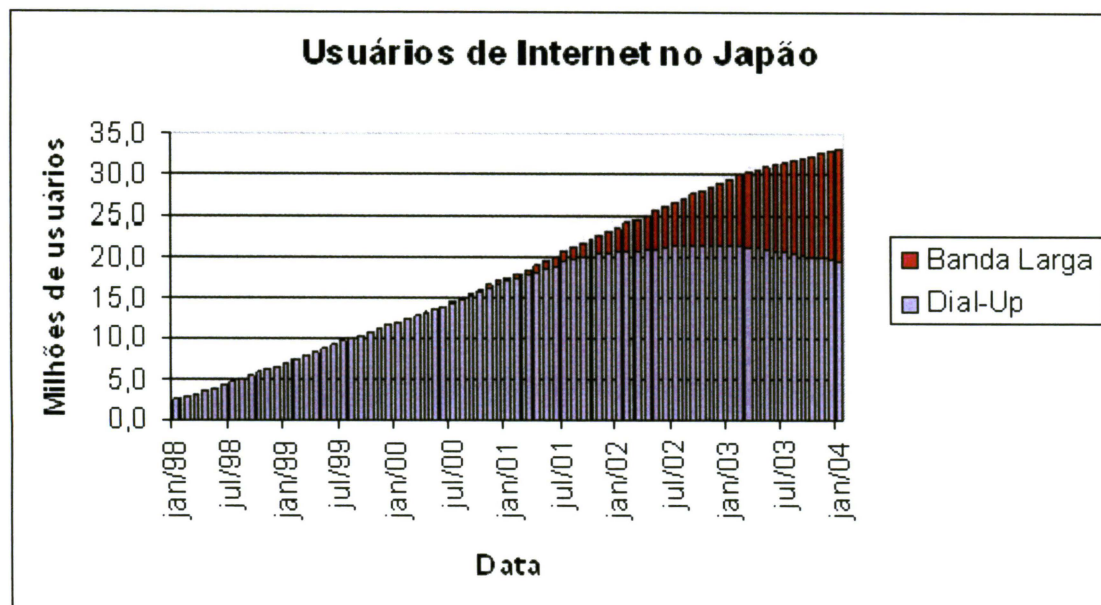
Estas e outras questões precisam ter resposta clara na cabeça das empresas que pretendem comercializar o serviço e obter resultados.

As perspectivas, para a adesão do serviço são muito boas. Segundo dados de um estudo realizado pelo IDC (International Data Corporation), o mercado de VoIP movimentou em 2004 números próximos à US\$ 60 milhões, e deve manter uma taxa anual de crescimento de 282%, atingindo em 2008 US\$ 7,6 bilhões (Disponível em: <<http://idgnow.uol.com.br/adportalv5.html>>. Acesso em: 18 out. 2004).

Um fato que pode ser determinante para a adesão maciça do VoIP, principalmente em se tratando de usuários residenciais, é o aumento de usuários de banda larga.

Ao compararmos o mercado brasileiro ao japonês, país onde a tecnologia e o mercado já estão bem desenvolvidos, observa-se que as operadoras japonesas assumiram estratégias agressivas de mercado, de preço atrelados a uma boa quantidade de serviços agregados, que resultaram no aumento de usuários de banda larga, pré-requisito para suportar aplicações mais robustas via VoIP, como o Vídeo-on-Demand, Jogos etc...

Gráfico 2 – Quantidade de Usuários de VoIP – Japão



(BARBOSA & SCHMIDT. **Voip e Novos serviços de Banda Larga**. 2005. Disponível em: <<http://www.voipcenter.com.br/modules/articles/article.php?id=42>>)

Segundo Barbosa & Schmidt (2005), pode ser observado no gráfico acima que, o número de usuários de banda larga atingiu 13,3 milhões de usuários no final de 2003. Ainda segundo os autores, esse crescimento expressivo resultou em julho de 2003, em 5 milhões de assinantes VoIP no Japão, atendidos por apenas 2 operadoras (Fusion e Yahoo BB), e que representou na época 11% dos domicílios.

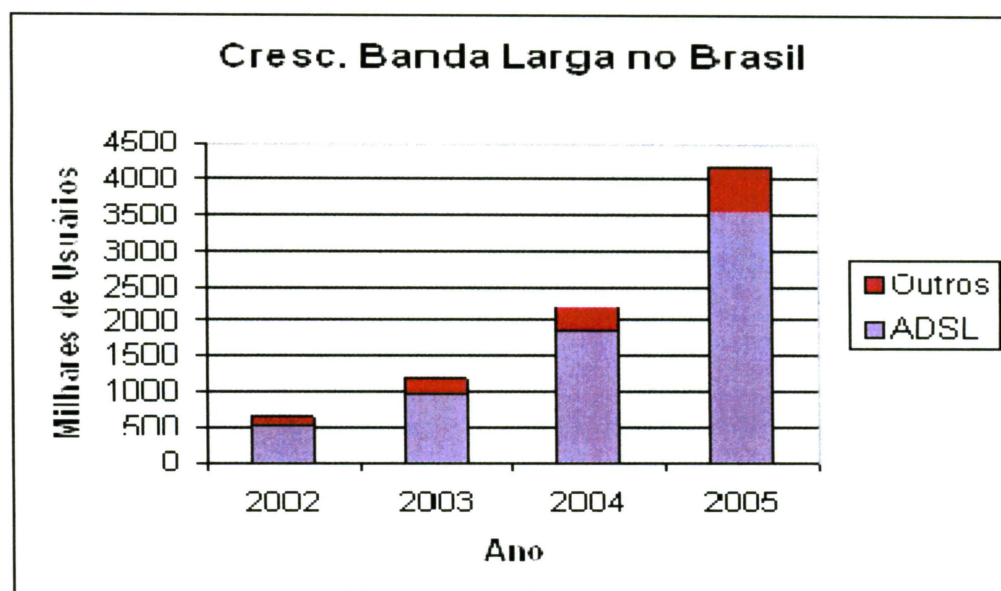
Ainda segundo artigo *O impacto do VoIP no mercado* (Disponível em <<http://www.abta.com.br/site/content/imprensa/releasesDetalhes.php?codigo=13>>), em se tratando do mercado de VoIP pelo mundo, nos Estados Unidos atualmente já existem mais de 2,5 milhões de usuários de telefonia IP e que normalmente pagam uma tarifa única para chamadas a qualquer lugar no país e por qualquer tempo de conversação. Comparados aos 160 milhões de assinantes de telefonia convencional, esse número parece pequeno, mas deve-se considerar que não existia nenhum usuário dois anos antes. Para se ter uma idéia, somente uma das novas operadoras recebe mais de 70 mil clientes por mês.

Em reportagem no *website* da Vonage <www.vonage.com>, Arnold (2004) afirmou que, uma a cada 4 casas americanas, teriam internet para o final de 2004.

Com isso VoIP pode se tornar em breve o “driver” para incremento do mercado de Internet

O mercado brasileiro vem tendo um crescimento significativo de usuários de Banda Larga, conforme gráfico abaixo, o que é bastante interessante se comparado ao caso do Japão, como mencionado acima, onde o crescimento do número de usuários de ADSL alavancou o crescimento de VoIP.

Gráfico 3 – Crescimento da Banda Larga no Brasil



(BARBOSA & SCHMIDT. **Voip e Novos serviços de Banda Larga**. 2005. Disponível em: <<http://www.voipcenter.com.br/modules/articles/article.php?id=42>>)

Por outro lado, segundo Barbosa & Schmidt (2005), o número de usuários residências caiu, ou seja, conseqüentemente, esse crescimento em serviço ADSL esteve baseado na contratação de Banda Larga por pequenas e médias empresas, bem como escritórios.

Um outro fator que pode provocar, uma certa desconfiança por parte dos usuários de VoIP, é o fato de até o momento a ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações, não ter criado mecanismos de regulamentação de mercado, o que num determinado momento de possível determinação de regras, dependendo das regras impostas, pode vir a prejudicar o mercado e seus usuários. Segundo Barbosa & Schmidt (2005), ainda existem alguns pontos de conflito na legislação vigente, mas a ANATEL tem declarado que não é necessário adaptar a regulação.

Para Taguti (2005), a atual fase, onde estão sendo oferecidos serviços com tecnologias combinadas, impõe a agência reguladora, uma detalhada revisão da legislação vigente, afim de, contemplar a diversidade de oportunidades de negócio que esse cenário oferecerá, para que os investimentos no setor, possam ocorrer com mais consistência e volume, e assim acelerar todo o processo de transição. A maior dificuldade é estabelecer esses mecanismos de regulação em uma tecnologia baseada em Internet, um campo ainda bastante obscuro do ponto de vista jurídico.

Mesmo assim, já existem no Brasil, algumas empresas que se aventuraram neste mercado. São elas:

<ul style="list-style-type: none"> • Conceito Telecom • Signalink • GVT • IPPhone Brasil • Intercall • Intervoze Televoz • Nikotel • Redevox 	<ul style="list-style-type: none"> • Simphonia • Sun-isp • Tahoe • Tellfree • VOIPMAX • VoxFone • Vox2go
--	---

Analisando do ponto de vista de serviços oferecidos, todas, tem pacotes bastante parecidos, variando de acordo com o segmento que se pretende atender. Essa segmentação é normalmente quebrada em três grandes grupos.

- Usuários Residenciais;
- Pequenas e Médias Empresas;
- Grandes Empresas;

Todas elas buscam sempre posicionar e comunicar aos segmentos foco as vantagens competitivas que os mesmos esperam que o serviço irá proporcioná-los. Na seqüência, poderá ser visto quais vantagens são essas.

3.4 Vantagens Competitivas

Boa parte do que foi apresentado neste trabalho até o momento, no que diz respeito aos benefícios do VoIP giram em torno que redução de custo. Porém esta tecnologia tem muito mais a oferecer aos seus usuários finais, sejam eles pessoas comuns, pequenas empresas ou grandes corporações. A pesquisa realizada pela empresa de auditoria e pesquisa Deloitte Touche Tohmatsu <www.deloitte.com>, apresenta as vantagens competitivas do VoIP quebradas em dois grandes grupos conforme abaixo:

3.4.1 Redução de Custos

- Ligações Internas (empresas)

O serviço em si não necessita de operadoras tradicionais. Desta forma, basta ao usuário final um telefone IP e uma conexão a Internet. Como trafega via internet, em ligações entre telefones IP, não existe custo de ligação, apenas custo de internet;

- Ligações Externas

Por trafegar via internet, ao usuário que realiza as ligações, permite que todas as de longa distância saiam como locais. Desta forma segundo dados do *website* Telecom Web <www.telecomweb.com.br>, a empresa Detecta apresentou após a adesão do serviço uma redução de cerca de 60% dos seus custos de telefonia, saindo dos R\$ 7.000,00 mensais para R\$ 600,00;

- Capital Investido

Além do serviço ser bem menos taxado e sofrer com uma carga menor de impostos que os serviços de telefonia comum, a pesquisa afirma que o serviço requer um ainda um investimento muito mais baixo em equipamentos, do que instalar em uma determinada empresa, uma rede VPN⁶ por exemplo, a qual necessita da contratação de circuitos exclusivos para trafegar;

⁶ VPN é a sigla em inglês para Virtual Private Network, ou seja, rede virtual privada. Normalmente empresas contratam VPN'S de empresas de telecomunicações, formando um conjunto de circuitos dedicados privados para comunicar matrizes e filiais, por exemplo. As informações trafegam via rede privada. Tem um custo bastante alto de implantação e manutenção, quando comparados ao VoIP, o qual trafega via internet, porém, hoje, ainda são bem mais seguros que tal aplicação.

- **Treinamento**

Custos em treinamento reduzidos, uma vez que a maioria das aplicações de VoIP envolvem, uma conexão internet, software gerenciador de chamadas instalado em um computador e/ ou um telefone IP.

3.4.2 Gerenciamento de Rede

- **Flexibilidade**

Para usuários residenciais, o ponto a ser tocado em flexibilidade é que o serviço pode ser acessado de qualquer lugar que tenha acesso a internet. Para empresas, facilita no caso de reestruturações voltadas à descentralização, criação de filiais etc. no diz respeito a estabelecimento de rede de comunicações (agilidade pelo fato de não necessitar instalações de redes privadas para comunicação)

- **Capacidades Avançadas**

De acordo com a pesquisa, promove aumento de produtividade, pela facilidade de adaptação a situações adversas, como por exemplo, queda de circuitos de rede provada. Porém poucas empresas têm conhecimento disto, mas a tendência aponta pela maior adesão ao VoIP no momento em que os usuários finais passarem a visualizar isso, além da redução de custos.

- **Infra-estrutura**

Para empresas, o VoIP tem maior adaptabilidade aos sistemas corporativos e softwares gerenciadores de rede, o que reduz custos de infra-estrutura e de tempo de implantação;

- **Convergência em telefonia ;**

Dados que antes trafegavam em vias diferentes – Dados – rede pública de comunicação / Internet; Voz – redes privadas de comunicação – agora trafegarão via uma única rede, a Internet.

Ainda, uma outra vantagem que não se enquadra nos dois grupos de vantagens apontados pela pesquisa, e que pode e deve impulsionar o mercado neste primeiro momento, é a pouca regulamentação de Mercado.

Por ser uma tecnologia nova, onde não se tem conhecimento total de como um mercado concorrencial funcionará quando esta tecnologia estiver em seu ápice

de ciclo de vida, ainda há muita pouca ou quase nenhuma regulamentação deste mercado.

Desta forma, para as empresas que abraçarem a oportunidade neste momento, terão uma grande oportunidade de se fixar no mercado e lucrar com isso. Os que entrarem depois podem se deparar com um mercado extremamente regulado, o que dificultará sua entrada e conseqüente sucesso no mesmo.

3.4 Análise S.W.O.T

<p><u>Pontos Fortes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> > "Zera" Custo ligações longa distância > Reduz custo de gerenciamento de rede > Reduz custo de ligações internas (nascias) > Flexibilidade e Mobilidade > Mínimas barreiras para entrada de novos players > Pouca regulamentação de mercado > Convergência em telefonia (voz + dados) mesma rede 	<p><u>Pontos Fracos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> > Investimento alto na instalação, principalmente for inadaptabilidade das redes convencionais > Investimento alto em Software (integração ou migração) > Investimentos em Aparelhos IP > Investimento em Upgrade de rede uma vez que voz e dados saíram pela mesma rede > Treinamento > Contratação técnicos especializados
<p><u>Oportunidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> > Criação de um novo mercado para telecomunicações, completamente diferente do tradicional > Criação de Novos empregos especializados > Agilizar comunicações Internas e Externas > Mercado ainda praticamente sem competidores fortes e estruturados > Mínimas barreiras para entrada de novos players > Pouca regulamentação de mercado 	<p><u>Ameaças:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> > Regulamentação que passe a taxar diferenciadamente o VoIP, o que poderia acabar com sua grande vantagem competitiva -> redução de custo > Mercado excessivamente aberto, onde empresas de TI, Provedores e Operadoras podem competir > Segurança de rede - uma vez que roda via Internet fica sujeito à invasão de Hackers etc.. > Perda de dados na transmissão

Figura 10 – Quadro de Análise S.W.O.T

4 ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO COMPETITIVO PARA VoIP

Foi apresentado durante o trabalho, primeiramente a base teórica a respeito de segmentação e posicionamento, o que direcionará este capítulo, e na seqüência dados sobre a VoIP, seu histórico, situação de seu mercado atual e suas perspectivas para o futuro no Brasil e mundo, público-alvo, análise S.W.O.T. etc...

O presente capítulo então, tem a finalidade de entender este mercado e, de acordo com a base teórica apresentada, procurar apresentar melhores formas de segmentar, posicionar e comunicar tal serviço no mesmo.

Segundo Sallent (2003), a telefonia IP oferece funcionalidades com clara orientação segundo cada segmento alvo. Desta forma o autor afirma que, tanto usuários residenciais como corporativos buscam individualmente, soluções específicas às suas necessidades. São elas:

- Cliente Residencial

- *Serviços de Voz a um menor custo*

Principal item buscado – redução de custo ligações voz longa distância – dependendo das condições do mercado (concorrência, regulamentação etc.)

- *Serviços Integrados*

Voz e Dados trafegando na mesma rede, telefonia celular com acesso a Web etc...

- Cliente Corporativo

- *Pacotes combinados com maiores funcionalidades*

Aumentar produtividade e mobilidade dos empregados;

Fidelizar clientes através de serviços personalizados;

Melhora da efetividade em processos de Marketing e Vendas;

- *Redução de Custos*

Menores custos de gerenciamento de rede;

Menores custos de comunicações de voz;

Menores custos de trabalhos remotos;

Á partir destas considerações, e com o que foi apresentado nos capítulos 2 e 3, se torna possível propor, estratégias para segmentação e posicionamento para a

VoIP, buscando sempre obter o máximo de vantagens competitivas baseadas em tais estratégias.

4.1 Segmentação

Conforme colocado pelo autor acima, a VoIP pode claramente quebrar seu foco nesses dois grandes grupos de usuários. Porém ainda há uma terceira quebra de segmento de mercado, não citada pelo autor e que fica claro ao se desenhar a Matriz Produto-Mercado, conforme matriz abaixo, baseando-se nas diferentes necessidades dos diferentes segmentos.

	VoIP									
	Permite de 1 a 4 linhas simultâneas	Permite de 4 a 16 linhas simultâneas	Permite de 16 ou mais linhas simultâneas	Mobilidade do número IP. para realizar chamadas de qualquer lugar como se estivesse no mesmo	Serviços de teleconferência gerenciável via navegadores de Internet	Diferencial redução custo tarifa telefônica	Diferencial redução custo Gerenciamento de Rede	Firewalls e para segurança na transmissão de dados	Convergência e Integração de Redes	Ganho de Qualidade na transmissão de Voz e Dados
Mercado Residencial										
Pequenas e Médias Empresas										
Grandes Empresas										

Figura 11 – Matriz Produto / Mercado - VoIP

Desta forma, conforme figura, é ideal que a segmentação do serviço tenha claramente separados estes três segmentos alvo, de acordo com o perfil de serviços esperados por cada segmento:

4.1.1 Usuários Residenciais

- Serviços permitem de 1 a 4 linhas ligadas ao gateway simultaneamente;
- Permite Mobilidade do número IP (o número do telefone de sua casa pode ser acessado de qualquer lugar no mundo onde houver internet);
- Serviços com foco na redução de custo de chamadas longa distância;

- Pode ser acessado via Dial-up ou Banda Larga;
- *Pacotes de serviços devem incluir:*
 - Isenção de Mensalidade ou mensalidade baixa;
 - Franquia mínima de minutos pequena ou inexistente;
 - Diferencial custo mais baixo na tarifa da chamada local;
 - Conversa a três;

4.1.2 Pequenas e Médias Empresas

- Serviços permitem de 4 a 16 linhas ligadas ao gateway simultaneamente;
- Permite Mobilidade do número IP (o número do telefone de sua casa pode ser acessado de qualquer lugar no mundo onde houver internet);
- Serviços com foco na redução de custo de chamadas longa distância;
- Acesso preferencial Banda Larga – mínimo 150 kbps;
- *Pacotes de serviços devem incluir:*
 - Cobrança de mensalidade, apesar de pequena (máximo R\$ 50,00);
 - Franquia baixa de minutos (até 200 minutos);
 - Pacote inclui de 2 a 6 números IP's de diferentes localidades;
 - Diferencial custo mais baixo na tarifa da chamada local e qualidade de serviço;
 - Conversa a três;
 - Firewall para proteção mínima das transmissões de dados e voz.

4.1.3 Grandes Empresas / CallCenters

- Serviços utilizam PABX IP e redes corporativas de dados;
- Soluções completas em dados e voz customizadas (banda de rede, quantidade de linhas, velocidade de conexão etc.);

- Serviços com foco na diferenciação de soluções de serviços prestados, aliados a redução de custo de chamadas longa distância;
- Velocidade de Acesso preferencial – definida pelo cliente ;

- *Pacotes de serviços devem incluir:*
 - Cobrança de mensalidade;
 - Franquia customizável de minutos (1000 à 100.000 minutos por exemplo);
 - Pacote inclui quantos números IP's de diferentes localidades forem solicitados;
 - Foco na diferenciação de serviços prestados. Esses pacotes customizados devem englobar todas as necessidades das grandes companhias: qualidade de serviço, segurança de rede, custo mais baixo na tarifa da chamada local etc., ou seja melhor custo-benefício frente aos concorrentes;
 - Serviço de teleconferência gerencial via Internet;
 - Firewall para proteção máxima das transmissões de dados e voz, que garantam a confiabilidade à companhia.

4.2 Estratégias Genéricas de Segmentação adotadas para a VoIP

Baseado nas informações acima, pode-se traçar qual (is) melhores estratégias genéricas para segmentação se aplicam a cada segmento.

Porém, vale lembrar antes que, para os três segmentos o **Custo** é um ponto muito valorizado na VoIP, apesar disso a proposta deve levar em consideração outros valores para efetivamente atender as expectativas dos mesmos.

4.2.1 Usuários Residenciais

Atualmente existem 15 empresas que estão oferecendo os serviços no país. Destas, em TODAS o foco é no mercado corporativo inicialmente, principalmente para operadoras de telefonia convencional fixa, como a GVT, que tem de se

preocupar na não canibalização das receitas de longa distância dos clientes de sua base.

Porém, para este segmento, baseado nas principais usualidades do VoIP, e nos pontos mais valorizados de tal serviço para este segmento apresentados (Isenção de Mensalidade ou mensalidade baixa; Franquia mínima de minutos pequena ou inexistente; Diferencial custo mais baixo na tarifa da chamada local; Mobilidade número IP) , as empresas devem adotar a estratégia de **CUSTO**.

Ou seja, para as empresas de telefonia á um segmento excelente para penetração do produto no mercado. Porém, por ser um mercado de tecnologia, o mesmo exigirá da empresa qualidade mínima de serviço, para que o custo-benefício valha a pena para o cliente, e “prove” a capacidade de prover soluções que qualidade a um preço mais baixo.

Vendas através de callcenters, lojas no varejo e internet.

Adotando e encarando a estratégia desta forma, a empresas deve criar uma imagem de líder do mercado, não apenas sendo mais uma no meio de todas outras concorrentes.

4.2.2 Pequenas e Médias Empresas

Aqui, o segmento espera além do custo com qualidade de serviço, alguns serviços agregados, para que possa haver alguma diferenciação entre as empresas fornecedoras. Desta forma deve-se adotar a **DIFERENCIAÇÃO** como estratégia genérica.

Para tal uma empresa deve escolher atributos dos quais ela possa se diferenciar de seus concorrentes. Seja na franquia de minutos há um menor custo, atrelado a um pacote de serviços agregados melhor. Ao oferecer serviços de qualidade, com diferenciais competitivos reconhecidos pelos clientes finais, a empresa prestadora de serviço cria lealdade por parte dos clientes, deixando esses menos sensíveis ao custo, ou seja, pagam um pouco mais por tais diferenciais e qualidade de serviço oferecida.

Vendas através de consultores corporativos especializados, para encontrar a melhor solução combinada afim de diferenciar e fidelizar o cliente. Formação de Carteira de Clientes, pós-venda especializado via callcenter.

4.2.3 Grandes Empresas / Call Centers

Esse segmento é provavelmente o mais custoso a empresa, mas onde os maiores retornos são esperados também.

Os clientes esperam do serviço muito mais do que redução de custo somente. Esperam soluções altamente customizadas, com cobinação de diferentes pacotes de serviços, e principalmente velocidade e segurança na transmissão de dados. É altamente recomendável para a empresa que queira não só atender, mas ser reconhecida como líder de mercado e obter resultados financeiros neste segmento que adote a estratégia de ENFOQUE.

O foco da estratégia de enfoque está em atender da melhor forma seu alvo estratégico, sendo melhor que seus concorrentes que competem de uma forma mais ampla.

Soluções altamente customizadas, que combinem máxima redução de custo ao consumidor, com alta qualidade e segurança no serviço.

Vendas através de Gerentes de Conta especializados, para definir junto ao cliente, a melhor solução combinada que atendam a todas as suas expectativas melhor que qualquer concorrência. Formação de Carteira de Clientes, Consultores de Pós-venda especializados.

Ainda, afim de não canibalizar as receitas de longa distância, afinal a VoIP “extingue” esse tipo de receita, seria ideal cobrança de receita mínima do cliente.

4.3 Estratégias de Posicionamento proposta para VoIP

4.3.1 Usuários Residenciais

Geradora de redução de custo nas ligações, extinção da longa distância, mobilidade e serviços agregados.

4.3.2 Pequenas e Médias Empresas

Soluções ideais para cada empresa, reduzindo custos de comunicação, pacotes de serviços e segurança e qualidade na transmissão de informações.

4.3.3 Grandes Empresas e Call Centers

Desenvolvimento de soluções customizadas a cada necessidade, integrando baixo custo no gerenciamento de rede e gastos em telefonia, atrelado a qualidade e segurança na transmissão de dados.

4.4 Comunicação posicionamento proposto

4.4.1 Usuários Residenciais

- Outdoors;
- Propagandas TV horário nobre.

4.4.2 Pequenas e Médias Empresas

- Revistas especializadas;
- Propagandas TV horário nobre;
- Mala-direta aos decisores das micro-empresas (através da compra de maillings).

4.4.3 Grandes Empresas e Call Centers

- Revistas especializadas;
- Feiras de Negócios Telecom;
- Mala-direta aos decisores das grandes empresas (através da compra de maillings);
- Eventos corporativos com clientes-chave potenciais.

Ao segmentar e posicionar desta forma o mercado de atuação do VoIP, a empresa prestadora do serviço altera não só a sua cadeia de valores, ganhando vantagens competitivas em atividades primárias como Marketing, Vendas, pois seus esforços estariam muito mais focados e definidos, com idéias claras das necessidades de cada segmento, o que levaria a prestadora de serviço à uma posição privilegiada frente a às outras fornecedoras da tecnologia, como também, ao fornecer um serviço de qualidade ao cliente final, alteraria sua cadeia de valores, pois o mesmo pode vir a ganhar maior produtividade e agilidade em seu processo utilizando a VoIP.

Ou seja, segmentar e o posicionar o VoIP corretamente, criando pacotes diferenciados por segmento de mercado, geram vantagens competitivas não só para a empresa prestadora de serviços, como para os clientes que ela atende, e desta forma o sistema de valores envolvido tem ganho de produtividade.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Há apenas cinco anos atrás, companhias questionavam o valor do Wireless como ferramenta capaz de realizar negócios. Hoje é indispensável. O mesmo provavelmente ocorrerá com o VoIP, mas obviamente do dia pra noite. Mas como pode se afirmar isso com tanta certeza? A adesão será natural, um mercado que cresce 82% de um ano para o outro não pode ser algo passageiro ou superficial.

VoIP é uma importante tecnologia, com um potencial para reduzir substancialmente custos e melhorar a performance das companhias. Porém, do ponto de vista de evolução de tecnologias, ainda apresenta riscos significativos para os usuários e empresas, principalmente por trafegar via internet, onde há maior possibilidade de ataques de Hackers etc..., e esse é um dos principais motivos da não adesão maciça do VoIP até o presente momento.

Ao contrário do que se acredita, VoIP não se trata apenas de redução de custo, mas transformação das comunicações de voz e que está mudando mais uma vez o jeito das empresas realizar negócios. Para efetivamente avaliar o VoIP, é necessário vê-lo funcionando / operando, afim de evitar decepções, além de abrir possibilidade para empresas balancearem seus benefícios e riscos, e custos envolvidos, pois é fato que nem todas as empresas podem ou devem migrar suas redes apenas para se adaptar ao VoIP, pois o custo benefício muitas vezes pode ser zero.

Para as que vão se aventurar neste meio, a segmentação do mercado, bem como o posicionamento são de suma importância, pois o produto / serviço pode ser aplicado a diversos segmentos, desde pessoas físicas até empresas nos seus mais diversos ramos de atividade, onde as percepções e necessidades de uma empresa são completamente diferentes umas das outras, por isso a maioria das empresas que já se aventuraram neste mercado, ou focam seus esforços para apenas um segmento-alvo, ou criam produtos diferenciados para os vários segmentos que pretendem atender.

Aqui no Brasil, temos diversas empresas de TI que já o fazem, em sua grande maioria focados no mercado de micro e pequenas empresas. Para grandes contas, há uma operadora, a GVT – Global Village Telecom, que iniciou a comercialização do VoIP em outubro de 2004 e espera para 2005 que o VoIP represente 20% de suas receitas, o equivalente a R\$ 240 MI. Este último é um mercado extremamente

delicado de atender, pois os clientes esperam não só redução de custos de rede e tarifas de ligações, como segurança e qualidade na transmissão de dados, e só operadoras que estiverem preparadas para oferecer pacotes de serviços que englobem essas características irão se sobressair nesse segmento.

Não há como negar que a VoIP, é um serviço espetacular, traz de um lado redução de custos para usuários e por outro aumento de receitas das empresas que o comercializarem e que está revolucionando o mercado de telecomunicações vindo para ficar. Mas para comercializar esse produto as empresas devem estar preparadas para gastar tempo e dinheiro na definição da melhor estratégia para cada público-alvo, pois só através da segmentação de mercado, e de um bom posicionamento e comunicação do posicionamento que se obtém sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARNOLD, J. **Voip on the verge**, 2004. Disponível em: <<http://www.vonageforum.com/article1403.html>>. Acesso em: 19 nov.2004.

BARBOSA, J. M.; SCHMIDT, F. **Voip e novos serviços de banda larga**, 2005. Disponível em: <<http://www.voipcenter.com.br/modules/articles/article.php?id=42>>. Acesso em: 02 abr.2004.

COBRA, M. **Estratégias de marketing e serviços**. São Paulo: Cobra, 2001.

DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo : Saraiva, 2003.

DUSSEN, B. V. **Managed telecommunications service providers improve agility in an increasingly complex and converged market**. YANKEE GROUP, 2004.

Empresa de segurança reduz 60% dos custos com voip. 2004. Disponível em: <<http://www.telecomweb.com.br>>. Acesso em: 18 out. 2004.

FERREL, O .C.; LUCAS, G.H. **An evaluation of progress in the development of a definition of marketing**. *Jornal of Academy of Marketing Science*, 15(3), 12-23, 1987.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1992.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1997.

HAX, A. C.;MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

HIJJAR, M. F. **Segmentação de mercado para diferenciação dos serviços logísticos**, 2005. Disponível em:<<http://www.cel.coppead.ufrj.br/fr-segment.htm>> Acesso em: 25 mar. 2005.

HOOLEY, G. J.; PIERCY, N. F.; SAUDERS, J. A. **Estratégias de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice-Hall, 2001.

IACOBUCCI, D. **Os desafios do marketing**. São Paulo: Futura, 2001.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

LEE, P. **Deloitte research - getting off the ground: why the move to voip is a decision for all cxo's**. 2004. Disponível em: <<http://www.deloitte.com>> Acesso em: 08 abr. 2005.

LOUDON, D. L.; STEVENS, Robert E.; WARREN, W. E.; WRENN, B. **Planejamento de marketing**. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MCKENNA, R. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

MIRA, T. M. de. **A estratégia de diferenciação no setor de telefonia: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Engenharia de Produção da UFSC. 2003.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro, Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro, Campus, 1990.

SALLENT, J. **Voip: el presente com perspectivas de futuro**. 2003. Disponível em: <<http://www.lotusnet.autel.es>>. Acesso em: 15 mar. 2005.

TAGUTI, A. **Convergência tecnológica nas telecomunicações: movimento, oportunidades e riscos reais**. 2005. Disponível em: <<http://www.idcbrasil.com.br/NASApp/cs/ContentServer?pagename=marlin/home&siteid.html>>. Acesso em: 15 fev. 2005.

Voip: how it works. Disponível em: <http://reviews.cnet.com/4520-9140_7-5131543-1.html>. Acesso em: 20 mar. 2005.

Voip vai movimentar US\$ 60 mi em 2004. 13 out. 2004. Disponível em: <<http://idgnow.uol.com.br/adportalv5.html>> Acesso em: 18 out. 2004.

WEBSUPPLY. **Alô, web!**. 31 jan. 2005. Disponível em: <<http://www.websupply.com.br>>. Acesso em: 15 mar. 2005.