

Universidade Federal do Rio de Janeiro
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis
Curso de Administração



Monografia

ANÁLISE SWOT

**Um estudo de caso em uma das maiores empresas de
Telecomunicações na área de Telefonia Fixa**

Aluna: Maíra Macedo Farias

DRE: 107384105

2011.1

Monografia

Análise SWOT:

Um estudo de caso em uma das maiores empresas de Telecomunicações na área de
Telefonia Fixa

Aluna: Maíra Macedo Farias

DRE: 107384105

Professor Orientador : José Albuquerque

Professor Leitor: Vitor Iorio

2011.1

Sumário:

1. Resumo
2. Introdução
3. Referencial Teórico
 - 3.1. O Segmento de Telecomunicações
 - 3.1.1. Surgimento do mercado
 - 3.1.2. Novas Medidas e as Privatizações
 - 3.1.3. O Panorama do Cenário Atual
 - 3.2. Análise Estratégica
 - 3.2.1. Análise Macroambiental
 - 3.2.2. Visão, Missão e Valores
 - 3.2.3. Análise SWOT
 - 3.2.4. Análise da Concorrência
 - Modelo de Porter
 - 3.2.5. Estratégia Institucional
 - 3.2.6. Valores Críticos de Sucesso
4. Metodologia
5. Prática
 - 5.1. Estudo de Caso
 - 5.1.1. A Empresa
 - 5.1.2. Missão, Visão e Valores

5.1.3. Telefonia Residencial – O Livre

5.1.4. O Problema

5.1.5. Análise SWOT do Livre

- Forças Externas
 - Oportunidades
 - Ameaças
- Forças Internas
 - Forças
 - Fraquezas
- Análise Ponto a Ponto

6. Considerações Finais

7. Referencial Bibliográfico

1. Resumo

O presente texto visa demonstrar de forma teórica e com aplicação prática os fundamentos básicos do planejamento estratégico dentro do mercado de telefonia fixa em uma das maiores empresas de telecomunicações do Brasil. Esse mercado vem sendo explorado há pouco tempo por esta, porém já traz grandes resultados. A técnica abordada foi um estudo de caso realizado através de uma Análise SWOT e uma análise das forças competitivas de Michael Porter do nosso objeto de estudo.

Uma análise mercadológica sobre o setor em questão acompanha o texto, assim como um breve referencial teórico composto de conceitos relativos à estratégia. A metodologia aplicada foi a de análise interna para a elaboração do estudo de caso a fim de identificar os problemas da área e propor soluções e melhorias dos mesmos.

2. Introdução

Chegamos ao século XXI com muitas transformações proporcionadas pelo acesso às novas tecnologias. No nosso atual mundo globalizado, a informação se faz de vital importância para a sobrevivência do ser humano. Porém hoje, o que chegamos até estes muitos vezes são dados. Dados proporcionados pelos mais diversos canais de comunicação.

Comunicar em seu sentido mais amplo significa: tornar comum, noticiar, ligar, unir, participar, fazer saber, transmitir, relacionar e corresponder.

Nesse contexto, chegamos aos meios de telecomunicações. Através das fibras ópticas, hoje a informação chega em fração de segundos a seu destino. Elas podem ser transmitidas das mais diversas formas, como por exemplo, satélites, internet e telefones (fixos e móveis).

No meio corporativo, as empresas precisam destacar-se cada vez mais, inovando e agregando aos consumidores que se entusiasmam com cada novidade que surge. Com isso, a competitividade e as estratégias das empresas ficam cada vez mais reais. O modo como cada uma vai criar sua vantagem competitiva é o que mais interessa para os resultados.

Visando essa importante e atual questão, o estudo que originará a monografia será este: A estratégia de umas das mais importantes empresas de telecomunicações existentes até hoje.

Para isso, em um primeiro momento será feita a análise do mercado de telecomunicações como um todo e a nível nacional. Seu histórico, as mudanças ocorridas ao longo dos anos, quem o integra, aspectos concorrenciais, dentre outros.

É importante embasarmos de forma clara e comparativa tudo que vem ocorrendo e como isso afeta a vida de todos que atualmente não vivem sem, por exemplo, um celular.

Depois dessa análise geral, faremos um estudo mais teórico, sobre os aspectos estratégicos nas corporações. A passagem sobre a importância da missão, visão e valores que norteiam uma organização é de suma importância para compreendermos como ela se enquadra no mercado. Será estudado também o Modelo de Porter para uma análise competitiva e assim poderemos entender de fato o planejamento estratégico que cada organização se propõe a realizar.

Para entendermos como a teoria se alia à prática, será feito um estudo de caso da empresa pioneira no ramo de telecomunicações no Brasil – a Embratel – a fim de que possamos entender como esta se posiciona no mercado, em específico de telefonia fixa (que será foco desse trabalho), e se a estratégia que vem tomando a partir de suas ações está adequada no sentido de seu crescimento.

3. Referencial Teórico

3.1. O Segmento de Telecomunicações

3.1.1. Surgimento do mercado:

Podemos dividir o mercado de Telecomunicações em três momentos. O primeiro teve duração até o final da década de sessenta, quando o desenvolvimento desse ramo no Brasil era pequeno, os serviços precários, e a legislação pobre e obsoleta. Os serviços de radiocomunicações eram regulados apenas pelo Decreto-Lei 21.111, de 1932. Havia pouco mais de um milhão de telefones para uma população de mais de 70

milhões de pessoas. Dois terços desses telefones eram de propriedade da Companhia Telefônica do Brasil, pertencente ao grupo canadense Brazilian Traction, e o restante pertencia a mais de novecentas pequenas empresas e serviços municipais já obsoletos, não havendo uma política nacional que os englobasse. Várias capitais estaduais não tinham comunicação telefônica entre si.

Já em 1961, temos um divisor com alguns incidentes políticos que ocorreram e entre eles podemos destacar a suspensão da Rádio Jornal do Brasil, que provocou reações da mídia e da maioria dos membros do Congresso Nacional. Em maio desse mesmo ano, o governo federal criou o Conselho Nacional de Telecomunicações - CONTEL -, por meio do Decreto no. 50.661, com o objetivo de organizar e controlar o desenvolvimento das telecomunicações, estabelecendo prioridades, propondo e promovendo as medidas adequadas à execução da lei. (Art. 29)

Até que em 27 de Agosto de 1962, o Congresso Nacional votou a Lei no. 4.117, aprovando o Código Brasileiro de Telecomunicações, a partir do qual foi estabelecida a política nacional para as telecomunicações. Para os efeitos da lei, os serviços de telecomunicações eram constituídos pela transmissão, emissão ou recepção de símbolos, caracteres, sinais, dentre outros.

A importância dessa lei é que ela representa o marco de criação do Sistema Nacional de Telecomunicações, que colocou sob a jurisdição da União os serviços de telegrafia, radiocomunicações e telefonia interestaduais, instituindo o Fundo Nacional de Telecomunicações - FNT - com a finalidade de financiar as atividades da EMBRATEL, empresa que futuramente surgiria com importante participação nesse mercado.

O Código definiu ainda as relações entre o poder concedente e o concessionário, no que se refere à radiodifusão. O CONTEL, criado anteriormente teve como secretaria executiva o Departamento Nacional de Telecomunicações – DENTEL, cujas atribuições eram aprovar as especificações das redes telefônicas e estabelecer critérios para a fixação de tarifas no território nacional, de tal modo que fossem asseguradas a cobertura das despesas de custeio, a remuneração do capital investido e uma reserva destinada à melhoria e à expansão dos serviços.

As bases do sistema estavam lançadas, mas foi efetivamente nos governos militares que as telecomunicações alcançaram grande desenvolvimento.

Em 1965 foram criados o novo Conselho Nacional de Telecomunicações e a Empresa Brasileira de Telecomunicações – EMBRATEL. Segundo SIQUEIRA (1998), o CONTEL, segundo órgão com esse nome, passou a funcionar como órgão executivo e regulador, até que foi criado, em 1967, o Ministério das Comunicações. Coube à EMBRATEL implantar os meios de comunicação de longa distância e internacionais.

Quando houve a criação do Ministério das Comunicações, ficaram vinculados o Conselho Nacional de Telecomunicações – DENTEL, o Departamento de Correios e Telégrafos – DCT (até então subordinado ao Ministério de Viação e Obras Públicas) e a própria EMBRATEL, à qual foi facultado o direito de adquirir ações das empresas com as quais mantivesse tráfego mútuo. (EMBRATEL – p.37)

Em 1972, o Congresso Nacional votou a Lei no.5.792, criando a Empresa de Telecomunicações Brasileiras S.A - TELEBRAS, atribuindo-lhe os recursos do FNT (Fundo Nacional de Telecomunicações) e autorizando a transformação da EMBRATEL em sociedade de economia mista, subsidiária da TELEBRAS.

Como havia naquela época centenas de concessionárias estaduais, municipais e privadas operando no país, a TELEBRAS absorveu quase todas, passando a haver uma por estado, tendo-se assim formado o Sistema TELEBRAS. A Companhia Telefônica do Brasil - CTB, que até então operava em cinco estados, acabou dando origem à TELESP, TELERJ, TELEMIG e TELEST.

No período compreendido entre 1969 e 1973 a EMBRATEL assumiu os serviços internacionais, cuja exploração ainda estava em parte nas mãos de empresas estrangeiras, que não atendiam às necessidades do país.

Em 1969, a empresa lançou a discagem direta à distância, que foi implantada inicialmente entre Rio-São Paulo, São Paulo-Brasília, São Paulo-Salvador, São Paulo-Belo Horizonte, até atingir todo o território nacional. Ainda nesse mesmo ano, inaugurou a primeira estação terrestre via satélite – Estação Terrena de Tanguá, no Estado do Rio de Janeiro.



Figura 1. Antena Tanguá (Estação Terrena de Tanguá)

No âmbito internacional, modernizou sua infra-estrutura, lançando os cabos submarinos BraCan (Brasil-Canárias) e BUS (Brasil-Estados Unidos).

Em 1976, foi criado o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (CPqD) da TELEBRAS, que representou um marco na política tecnológica e na política industrial do setor. O CPqD desenvolveu isoladamente ou em parceria com indústrias, equipamentos e sistemas de telecomunicações até o nível do protótipo, transferindo a tecnologia às indústrias, que pagavam royalties de 3% do valor das vendas. O CPqD foi bem sucedido, tendo desenvolvido um programa de comutação digital e o telefone público a cartão, além de outros nas áreas de optoeletrônica, transmissão de voz e dados, gerenciamento de rede das operadoras, tornando-se internacionalmente reconhecido.

Na década de 80, foram lançados dois satélites ao espaço, consolidando o desenvolvimento da EMBRATEL.

3.1.2. Novas medidas e as privatizações:

Em 1990, o governo federal criou o Programa Nacional de Desestatização – PND, tendo a privatização se tornado parte das reformas econômicas. Nessa primeira fase do programa, foram privatizadas empresas do setor industrial (siderurgia, fertilizantes, petroquímica), mas só a partir de 1995 é que se priorizou a privatização. A agenda governamental incluiu nesse programa os setores de eletricidade, transporte e telecomunicações, tendo-se dado início em 1997 à desestatização de empresas estaduais, que contaram em sua maioria com o apoio do BNDES.

Após 1995, o contexto das telecomunicações no Brasil alterou-se profundamente, caracterizando o que SIQUEIRA (1998) chama de “terceiro momento”

da história das telecomunicações no Brasil. Como foi exposto anteriormente, o setor de telecomunicações experimentou transformações que tiveram origem na globalização da economia e na evolução tecnológica, e a privatização foi uma estratégia usada para a inserção do mercado brasileiro no mercado internacional.

Setores como o siderúrgico e o de telecomunicações representavam grande potencial para o país entrar no processo de globalização, principalmente porque eram lucrativos e permitiriam a aproximação entre as empresas oligopolistas e seus fornecedores e consumidores; entre a globalização e as estratégias tecnológicas e financeiras (COUTINHO, 1996).

Em 1995, o Congresso Nacional aprovou a Emenda Constitucional que abolia o monopólio estatal das telecomunicações. Foi elaborado o plano de investimentos plurianual, Programa de Ampliação e Recuperação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal – PASTE, cuja primeira edição apresentou diretrizes para o programa de investimentos no período 1995-1999, com enlace até 2003, a ser executado pelas empresas do setor - públicas e privadas - prevendo as seguintes ações: reprofissionalização dos quadros técnicos e gerenciais das empresas do Sistema TELEBRAS e da ECT; regulamentação dos serviços de telecomunicações; adoção de pacto ético para o setor; modernização dos sistemas postais; implementação de modelo institucional para a área de telecomunicações. O PASTE procurou incentivar a concorrência na exploração dos serviços, com intensa participação de capitais privados, bem como a implantação do cenário de transição para a privatização total das telecomunicações.

Em julho de 1996, o Congresso Nacional aprovou a chamada Lei Específica ou Lei Mínima (Lei no. 9.295, de 1996), que abriu os serviços celulares da banda B ao mercado privado, além dos serviços via satélite, serviços limitados, trunking, paging e redes corporativas.

Em 1997, o Congresso elaborou a Lei Geral de Telecomunicações (Lei no. 9.472), que redefiniu o modelo institucional das telecomunicações brasileiras e criou a Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL, órgão regulador do setor, que foi instalado nesse mesmo ano. À ANATEL foram atribuídas as funções de implementar a política nacional de telecomunicações; regulamentar e fiscalizar os serviços e redes de

telecomunicações; celebrar e gerenciar contratos de concessão; fixar e controlar tarifas dos serviços; expedir normas e padrões; reprimir infrações aos direitos dos usuários e da ordem econômica, entre outras. Os contratos de concessão visaram garantir a universalização dos serviços telefônicos dentro dos padrões requeridos de rapidez, atualização tecnológica, segurança e preço. A universalização tem por objetivo possibilitar o acesso de qualquer pessoa aos serviços de telecomunicações, independentemente de sua localização e condição socio-econômica e deverá, na prática, ser atingida gradualmente. Além disso, a universalização implica em utilização das telecomunicações em serviços essenciais, de interesse público.

Foi ainda em 1997 que se concluiu a licitação internacional da banda B celular, iniciada no ano anterior, que rendeu mais de R\$8,3 bilhões aos cofres públicos. A preparação para a privatização da TELEBRAS envolveu a reestruturação dessa estatal, resultando na sua fragmentação em doze holdings regionais, sendo três para controlar as operadoras estaduais de telefonia fixa, uma para controlar a EMBRATEL e oito para controlar as empresas estaduais de telefonia móvel da banda A.

Mas foi com a privatização da Telebrás, que o mercado brasileiro de telecomunicações de fato se transformou, em 29 de julho 1998, no leilão da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro por R\$22 bilhões e, ainda nesse ano, foram escolhidas as primeiras empresas espelho¹: a CANBRÁ, que iria competir com a Tele Norte Nordeste Leste, e a BONARI, que competiria com a EMBRATEL. O novo cenário das telecomunicações no Brasil ficou dividido entre o bloco europeu, representado pela Península Ibérica e os italianos; os norte-americanos e canadenses; os grupos brasileiros.

Iniciou-se pela venda das concessões da Banda B de telefonia celular, o que não constituía um ativo físico, propriamente, mas sim um direito de exploração desses segmentos de telefonia por parte do setor privado. Empresas privadas passaram, então, a concorrer com empresas estatais que já operavam com telefonia celular.

¹ Empresa-espelho é o nome pelo qual são tratadas as empresas que receberam autorização para explorar o serviço telefônico fixo, comutado nas áreas definidas pelo Plano Geral de Outorgas, concorrendo com as empresas originadas da privatização da TELEBRAS.

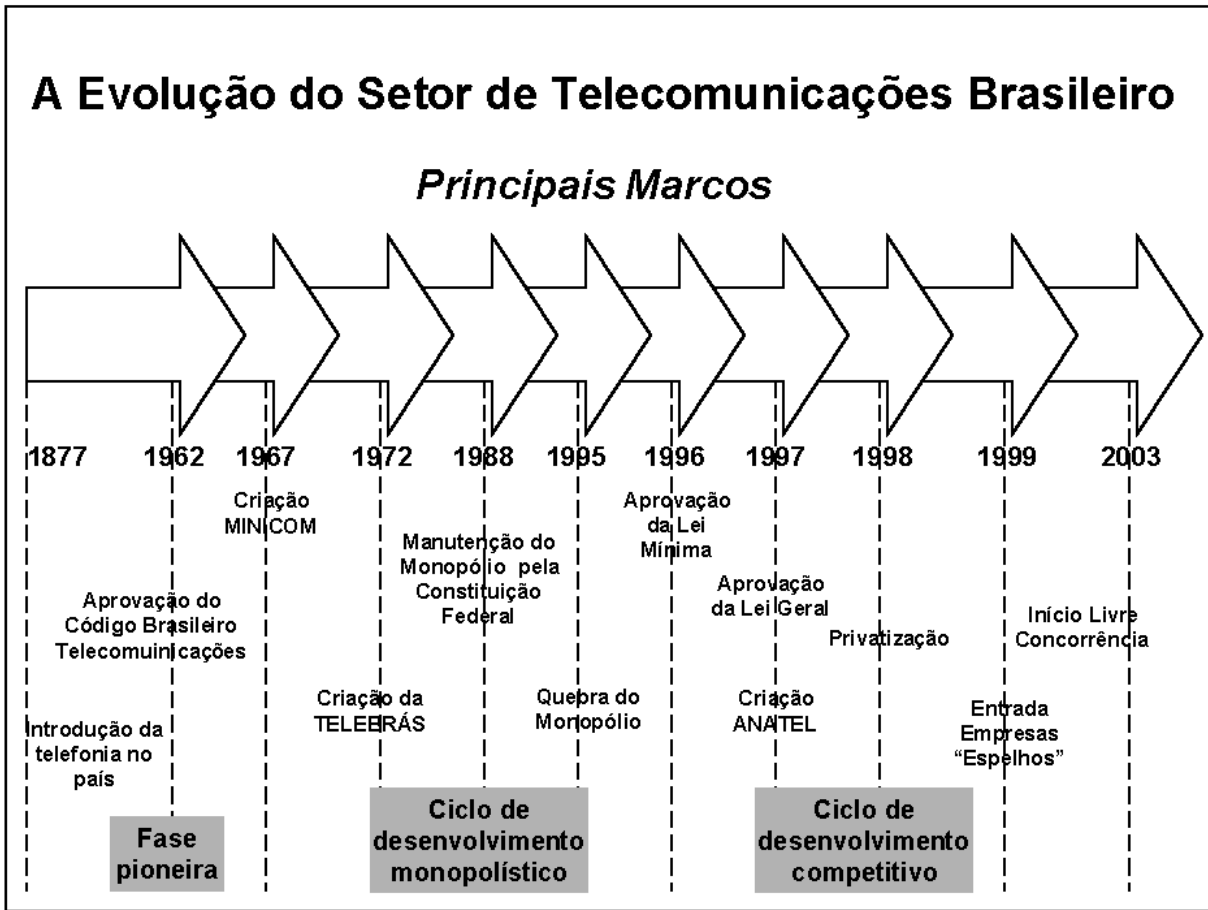


Figura 2. Evolução do Setor de Telecomunicações (Fonte: Telemig, 1999)

Posteriormente, o setor de telecomunicações foi totalmente reestruturado. As empresas controladas pela *holding* TELEBRÁS foram desmembradas, reagrupadas e privatizadas, segundo a modelagem de venda adotada.

A idéia básica do novo modelo era adequar o setor de telecomunicações a um novo contexto econômico, de evolução tecnológica e de modernização das redes e dos serviços, além de permitir a universalização da prestação de serviços básico. De acordo com PIRES, 1999, o governo subdividiu a Telebrás em doze companhias: três *holdings* das concessionárias regionais de telefonia fixa, uma *holding* da operadora de longa distância e oito *holdings* das concessionárias de telefonia móvel.

3.1.3. O panorama do cenário atual:

A sociedade contemporânea deve em parte o grande desenvolvimento e dinamismo que a caracterizam à revolução das telecomunicações e não é sem motivo que ela é denominada “sociedade da informação,” pois conjuga infra-estruturas de comunicação de alta capacidade e grande velocidade, possibilitando o surgimento de mercado de informações eletrônicas que integra textos, voz, dados, imagens e vídeo.

Os avanços tecnológicos dessa “Nova Era” permitiram o entrelaçamento entre os setores de telecomunicações, de informática e de entretenimento, produzindo uma mudança qualitativa e transformando as telecomunicações de insumo em instrumento de poder e de criação de riqueza. Segundo LAPLANE, SARTI (1995), é um instrumento de concorrência, que torna viável às organizações gerenciar fluxos de informações consideradas vitais para suas estratégias.

Com base nesse contexto de concorrência, podemos analisar o atual cenário das empresas que dominam o segmento de telecomunicações. Como grandes e principais empresas destacam-se a Oi, Tim, Vivo (Telefônica) Embratel e Claro.

Hoje, com tanta tecnologia essas empresas precisam diferenciar-se no ponto que abrange os clientes. A partir do momento que a proposta é atender o cliente com maior qualidade e preços baixos, inicia-se o trabalho de análise de cada uma destas.

A Embratel traz de forma diferente o conceito de telefonia fixa. Em um aparelho que muitas vezes se assemelha a um celular, o cliente em um determinado raio de atuação, pode fazer ligações com tarifas de ligações fixas. O *LIVRE*² nos remete a idéia de venda do serviço da telefonia fixa da maneira como você pode pagar.

A empresa que atualmente é detentora da mais antiga empresa de telecomunicações, Embratel, é a América Móvil.³ Nela encontra-se também a Claro que por sua vez, não possui serviços que atendam os clientes no ramo da telefonia fixa, mas apóia os conceitos do *LIVRE*.

² Produto de telefonia fixa da Embratel.

³ Empresa que em 2010, incorporou a Telmex que já possuía a Embratel, juntamente com suas outras empresas , como por exemplo NET, Star One, Via Embratel, dentre outras.

Em 2007 a Oi tornou-se a marca única da Empresa - antiga Telemar - e de todos os seus serviços. Para a fidelização dos seus clientes que já existiam na base, lançou o Oi Conta Total. Um plano que unia todas as necessidades que um cliente moderno poderia ter, como por exemplo, celular, telefone fixo e internet.

A Vivo trouxe a Telefônica para o mercado de telefonia fixa, assim como a Tim lança o Tim Fixo para essa competição.

Abaixo mostraremos uma análise comparativa do LIVRE com as empresas citadas acima, para um melhor entendimento prático dos planos que hoje são comercializados e possuem o cliente como foco principal:



				
INDICADOR	LIVRE CONTROLE	OI CONTROLE	ARGUMENTO	
Franquia	R\$ 29,90	R\$ 25,90	Economia mensal de R\$ 16,88 em relação aos Serviços de Identificação de Chamada, Chamada em Espera, Secretária e Conferência a Três	
Serviços Inteligentes	R\$ 0,00	R\$ 20,88		
Taxa de Habilitação	R\$ 0,00	R\$ 100,00 (fica isento conf. fidelidade de 12 meses)	LIVRE não tem taxa de habilitação e o custo do aparelho é menor com uma economia de R\$ 31,00 para o cliente. (R\$ 31,00 = tx de habilitação Oi – aparelho Livre)	
Aparelho	R\$ 69,00	R\$ 0,00		
Intra-Rede	R\$ 0,03	R\$ 0,00	LIVRE - as tarifas são descontadas da franquia.	
Fixo-Fixo	R\$ 0,19	R\$ 0,18		
Fixo-Móvel	R\$ 1,18	R\$ 1,49	OI - as tarifas Fixo-Móvel, LDN e LDI são somadas à mensalidade.	

Figura 3. Cenário Competitivo: LIVRE X OI PLANO CONTROLE



LIVRE CONTROLE		OI CONTROLE		ARGUMENTO
Valor da tarifa	Valor da Tarifa x 15 min	Valor da tarifa	Valor da Tarifa x 15 min	<p align="center">No LIVRE o Cliente tem uma economia anual de R\$ 470,76</p>
R\$ 0,03	R\$ 0,45	-	-	
R\$ 0,19	R\$ 2,85	R\$ 0,18	R\$ 2,70 (sai da franquia)	
R\$ 1,18	R\$ 17,70	R\$ 1,49	R\$ 22,35	
R\$ 29,90		R\$ 48,25 (Franquia+Fixo-Móvel x 15min)		

Figura 4. Cenário Competitivo: LIVRE X Oi – Exemplo de 15 min para cada tipo de ligação

Podemos observar que a comparação é feita nos Planos Controle de ambas as operadoras. No LIVRE encontramos uma franquia e um custo com aparelho superior a Oi. Porém os argumentos para seu ganho com o cliente na relação custo-benefício são nos seus serviços inteligentes, na sua isenção da taxa de habilitação e em suas tarifas de LD (longa distância) e ligações fixo-móvel, estarem contempladas no valor pago no plano. Isso faz com que o valor do plano como um todo, analisando tudo que os dois podem oferecer, seja mais que 50% inferior ao da concorrência.

	Livre Embratel		Telefônica		ARGUMENTO
Tarifa	Valor da tarifa	Valor da Tarifa x 15 min	Valor da tarifa	Valor da Tarifa x 15 min	<p align="center">No LIVRE o Cliente tem uma economia anual de R\$ 370,56</p>
Intra-Rede	R\$ 0,03	R\$ 0,45	R\$ 0,00	-	
Fixo-Fixo	R\$ 0,19	R\$ 2,85	R\$ 0,09	R\$ 1,35	
Fixo-Móvel	R\$ 1,18	R\$ 17,70	R\$ 0,99	R\$ 22,35	
Valor Mensal	R\$ 26,90		R\$ 39,90 (Franquia + Fixo-Móvel* 15 min)		

Figura 5. Cenário Competitivo: Livre X Telefônica - Exemplo de 15 min para cada tipo de ligação

Com o mesmo raciocínio do Oi Controle, o cliente na Telefônica paga os serviços de chamada fixo-móvel fora do valor do plano, ou seja, estes clientes acabam pagando o valor de uma assinatura. No LIVRE a economia se dá uma vez que o total do plano pode ser gasto nas ligações fixo-fixo, fixo-móvel e LDN.


			
INDICADOR	LPF ILIMITADO	TIM FIXO	ARGUMENTO
Franquia	R\$ 53,00	R\$ 19,90 Grátis por 6 meses para clientes portados	LIVRE é franquia e TIM assinatura com 100 minutos Fixo-Fixo.
Serviços Inteligentes	R\$ 0,00	R\$ 0,00	Serviços GRÁTIS.
Taxa de Habilitação	R\$ 0,00	R\$ 0,00	Economia do aparelho é de R\$ 30,00. Parcela: LIVRE 12 vezes e TIM 6 vezes.
Aparelho	R\$ 69,00	R\$ 99,00	
Intra-Rede	R\$ 0,00	R\$ 0,00	LIVRE as tarifas são descontadas da franquia.
Fixo-Fixo	R\$ 0,00	R\$ 0,12	TIM as tarifas são somadas à mensalidade.
Fixo-Tim	R\$ 1,10	R\$ 0,49	
Fixo-Móvel	R\$ 1,10	R\$ 1,09	

Figura 6. Cenário competitivo: LPF ILIMITADO X TIM FIXO



			
INDICADOR	FAV ILIMITADO	TIM FIXO	ARGUMENTO
Franquia	R\$ 39,90 Após 3 meses R49,90	R\$ 19,90 Grátis por 6 meses para clientes portados	
Serviços Inteligentes	R\$ 0,00	R\$ 0,00	Serviços GRÁTIS.
Taxa de Habilitação	R\$ 0,00	R\$ 0,00	Economia do aparelho é de R\$ 30,00. Parcela: LIVRE 12 vezes e TIM 6 vezes.
Aparelho	R\$ 69,00	R\$ 99,00	
LDN Fixo-Fixo	R\$ 0,00	R\$ 0,52	LIVRE com ligações Ilimitadas para qualquer telefone fixo no Brasil usando o 21.
Fixo-Fixo	R\$ 0,00	R\$ 0,12	
Fixo-Tim	R\$ 1,16	R\$ 0,49	
Fixo-Móvel	R\$ 1,16	R\$ 1,09	

Figura 7. Cenário competitivo: FAV ILIMITADO X TIM FIXO

No primeiro quadro, podemos analisar o plano do LIVRE que aparentemente é mais caro que o da TIM, pois possui uma franquia de R\$ 53,00, mas ao longo do mês, dependendo da necessidade de cada cliente resulta em um valor mais acessível. Esse plano oferece R\$ 53,00 para utilização do cliente nas chamadas fixo-móvel e LDN⁴. As chamadas fixo-fixo não são tarifadas.

No segundo quadro, observamos o outro plano do LIVRE o FAV (Fale à Vontade) onde o cliente pode utilizar o valor de R\$39,90 e após os três primeiros meses R\$ 49,90 para ligações móveis apenas. Não são tarifados os serviços fixo-fixo e fixo-LDN.

De maneira geral, todas as operadoras direcionam atualmente suas atenções no sentido de oferta de seus serviços com maior valor agregado no momento da escolha do cliente. Com estratégias de ofertas, impulsionam vendas e fazem a tecnologia chegar cada vez mais rápido a seus clientes finais.

3.2. Análise Estratégica

3.2.1. Análise Macroambiental:

A análise do ambiente organizacional procura explicar os efeitos do ambiente futuro nas organizações. O entendimento das transformações ambientais é uma peça chave para a realização de um bom Plano Estratégico, pois esta terá maior possibilidade de antecipar as oportunidades e ameaças do ambiente em constante alteração.

“A análise ambiental é constituída pelo monitoramento, avaliação, e pela divulgação para pessoas chaves da organização, das informações obtidas nos ambientes externos e internos”, segundo Hunger e Wheelen (2002, p. 42).

Para Hunger e Wheelen (2002), a análise do ambiente possibilita determinar as Áreas com problemas e revisar a missão e os objetivos corporativos. Ainda destaca (2005, p. 8) que ela é o ponto de partida para a elaboração da estratégia da empresa. Para o autor, o ambiente organizacional é “o conjunto de todos os fatores, tanto

⁴ LDN é o termo utilizado nas empresas de telecomunicações para definir chamadas de Longa Distância, ou seja, aquelas que necessitam utilização do DDD.

internos como externos, que podem influenciar o progresso obtido por meio da realização dos objetivos”.

Hunger e Wheelen (2002) destacam que a empresa deve fazer a análise do ambiente interno para identificar os fatores estratégicos internos (pontos fortes e fracos), com a finalidade de saber se poderá aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças encontradas externamente à empresa.

Segundo Stoner e Freeman (1982) o ambiente externo é formado por elementos de fora de uma organização que são importantes para o seu funcionamento. Os autores destacam que as organizações são dependentes do ambiente externo, pois trocam recursos com o mesmo para sua sobrevivência. Da mesma forma, Dalsasso (1985, p.38), diz que “é tudo aquilo que, existindo fora da empresa, pode exercer influência sobre seus resultados”.

Ansoff (1977, p. 127), destaca que a finalidade da análise do ambiente externo é a análise das oportunidades e ameaças. Assim, observando os diversos autores, destaca-se como finalidade da análise do ambiente a identificação de pontos fortes e fracos, e das oportunidades e ameaças.

A segmentação ambiental recebeu importantes contribuições de Kotler (1995). Posteriormente, Vasconcellos (1983) e outros autores propuseram adaptações ao modelo de Kotler (1995), seguiram a mesma linha ou propuseram métodos distintos. A partir da segmentação, alguns autores passaram a fazer recomendações de como analisar cada um dos segmentos ambientais.

A seleção de quais variáveis devem ser estudadas na análise ambiental serve para limitar o tempo de estudo. Se fossem selecionados todos os fatores que tem alguma influência na organização e analisada a tendência de cada uma destas diversas variáveis, o gasto de tempo e recurso seria muito grande. O resultado prático deste estudo será muito similar à análise apenas das variáveis-chave.

Almeida (1997) explica como fazer a definição das variáveis-chave. Ele propõe um método de seleção de variáveis comparando-as em momentos de fracasso e de sucesso na organização. As variáveis que estavam presentes de forma semelhante em ambos os casos não são relevantes para a organização.

De acordo com Mintzberg, em relação às posturas estratégicas, as organizações, a partir de situações particulares que levam em conta o ambiente, os concorrentes e as características dos dirigentes, dentre outras, desenvolvem posturas estratégicas que se caracterizam como mais passivas ou mais ativas, ou seja, o comportamento da organização, de maneira ampla, está alinhado com as condições ambientais percebidas pela administração.

Conforme figura abaixo, os fatores macroambientais, influenciam diretamente as áreas quem compõe o microambiente organizacional.

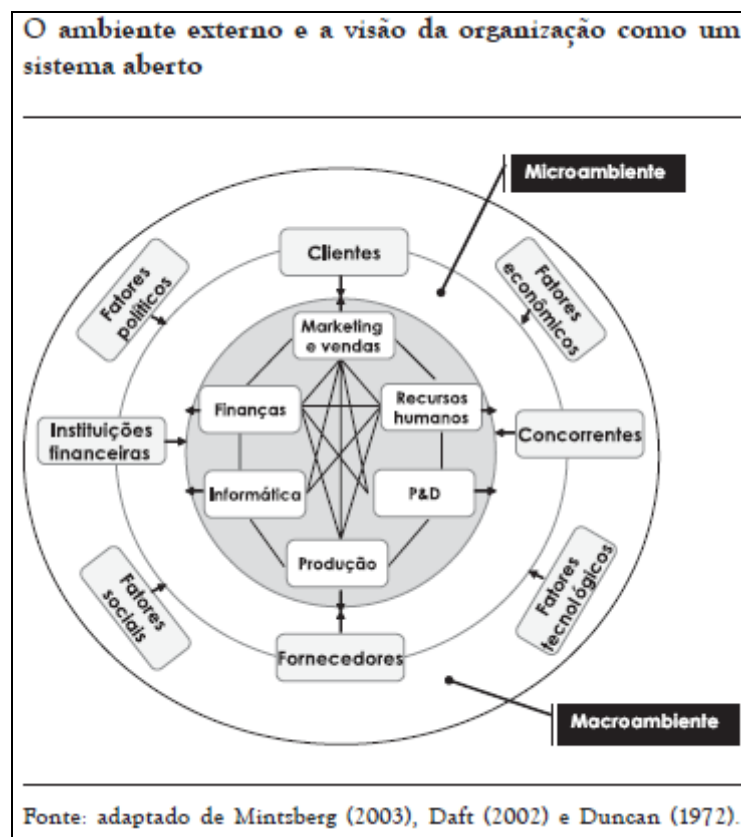


Figura 8. Fatores que compõe o ambiente interno e externo da organização.

Maximiano (2006) diz que “a análise do ambiente externo é um dos pilares do planejamento estratégico. Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo”.

Esta definição é verdadeira, quando assume-se as organizações como sistemas abertos, ou conjunto de partes interdependentes entre si, que sofrem influência do meio

externo. No processo de planejamento estratégico, a primeira etapa consiste na identificação dos fatores ambientais que influenciam o desempenho da organização.

3.2.2. Missão, Visão e Valores:

Como citado anteriormente, “o planejamento estratégico começa quando a administração usa informações sobre o ambiente externo e os pontos fortes e fracos da própria empresa para desenvolver uma visão de longo prazo dos rumos que a organização deve tomar – a missão. A partir daí, o processo de planejamento avança para a especificação de como realizar essa missão.” (CHURCHIL,PETER, 2008).

De acordo com a figura abaixo, esse processo envolve a criação de uma missão, após isso seus objetivos organizacionais, estratégias e por fim, um plano de portfólio que descreva seus produtos como um todo. Juntos esses elementos formam o plano estratégico da organização.

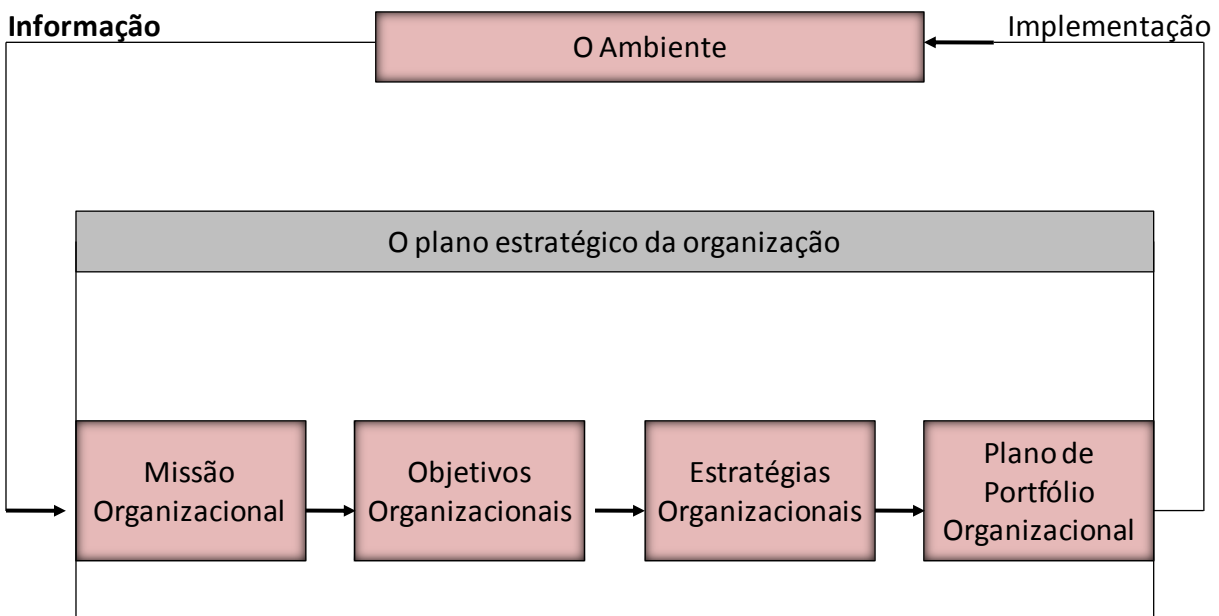


Figura 9. Processo de Planejamento Estratégico - Fonte: J.Paul Peter e James H. Donnelly, Jr., A Preface to Marketing Management, 7ª ed., Burr Ridge, Ill., Irwin, 1997,p.10.

- Missão:

A missão é o propósito do negócio, a finalidade da existência de uma organização. É aquilo que dá direção e significado a essa existência. É uma descrição precisa do que a organização entrega a seu mercado no contexto do negócio em que está inserida. Na missão encontram-se objetivos gerais, princípios, detalhes da operação e como a empresa está organizada.

A missão responde às perguntas como: Por que existe a organização? Qual é o seu propósito e qual deveria ser?

- Visão:

A maioria das empresas que falham em seus primeiros anos de vida, falham por falta de planejamento. Uma das etapas mais importantes do planejamento é estabelecer uma “visão de futuro” clara, compreensiva, sucinta e realista. Deve estar relacionada com "o que" sua empresa quer se tornar no futuro, daqui a cinco, dez anos, 20 anos ou até 35 anos

A visão é uma espécie de “sonho” da organização. É aquilo que se espera ser num determinado tempo e espaço. É um plano, uma idéia mental que descreve o que a organização quer realizar objetivamente nos próximos anos de sua existência.

É de vital importância que jamais se confunda Missão e Visão, pois a Missão é algo perene, sustentável enquanto a Visão é mutável por natureza, algo concreto a ser alcançado. A última deve ser sempre modificada juntamente com seu ambiente externo e ajustada de acordo com a sua concorrência para que possa competir no atual mercado.

- Valores:

Os valores representam os princípios éticos que norteiam todas as suas ações. Normalmente, os valores compõem-se de regras morais que simbolizam os atos de seus fundadores, administradores e colaboradores em geral.

Uma vez definidos e publicados, os valores devem principalmente ser vivenciados recompensando publicamente aqueles colaboradores que dão o exemplo prático e, portanto, servem de modelo para toda a organização. Os valores impactam

profundamente a empresa nas suas várias dimensões, promovendo uma ordem social no sistema da empresa e que orienta, por exemplo:

- Empreendedores corporativos fundadores e/ou líderes que cultivam os valores propagando-os entre os funcionários;
- Dirigentes/executivos que auxiliam na priorização e direcionam a tomada de decisões;
- RH que facilita contratações;
- Atendimento ao cliente que vocaliza, para os clientes, tudo de bom que acontece dentro da empresa;
- Investidores que buscam investir seu dinheiro em empresas com boa prática gerencial.

3.2.3. Análise SWOT:

Esta ferramenta de gestão foi desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School. O termo SWOT resulta da conjugação das iniciais das palavras anglo-saxónicas Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

Assim, como citado ao longo do estudo, a análise SWOT corresponde à identificação por parte de uma organização e de forma integrada dos principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível interno como externo (forma como a organização se relaciona com o seu meio envolvente).

A importância da Análise SWOT se dá devido à constante mutação que os mais variados mercados sofrem. Seus ambientes externos vivem em mudanças que precisam ser acompanhadas internamente visando o contínuo sucesso dentro das mais diversas organizações.

Acompanhar os fatores que incidem positivamente a fim de construir uma relação de melhoria contínua, e analisar os fatores que incidem negativamente a fim de minimizar os danos sofridos ou que possam vir a impactar a organização, é de vital importância para o sucesso do negócio.

Na figura abaixo podemos observar a estratégia a ser desenvolvida de acordo com o resultado da Análise SWOT feita em uma determinada organização:

		Ambiente interno	
		Predominância de	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Figura 10. Matriz com possíveis resultados de uma Análise SWOT

Quando possuímos a predominância de ameaças e pontos fracos, a estratégia deve ser na sobrevivência da organização. Ou seja, precisa-se de estudos para viabilizar maneiras de reerguer o negócio.

Já quando a predominância encontra-se nas ameaças e nos pontos fortes, fazem-se necessários meios de manutenção daquele negócio. Deve-se focar nas ameaças para que possam contribuir positivamente na minha estratégia.

Nos casos que a predominância está em suas oportunidades e pontos fracos, entendemos como um momento de crescimento, onde as oportunidades alavancarão o negócio e os pontos fracos virarão melhorias futuras.

Por fim, quando predominantemente temos as oportunidades e os pontos fortes do negócio, as estratégias devem voltar-se para o desenvolvimento. Ou seja, quando a organização desenvolve bem seus pontos fortes e possui externamente oportunidades no mercado, o momento é de surgimento de novas idéias e aplicação das mesmas.

Analisando a estratégia como um processo, Oliveira (1991, p. 27) afirma que numa empresa, “a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa”. Para utilizar corretamente os recursos, a empresa deve avaliar os seus pontos fortes e os fracos, além de avaliar as ameaças e oportunidades proporcionadas pelo ambiente. No mesmo sentido, Andrews (2001, p. 59) destaca que no processo de formulação da estratégia é

necessário levar em conta as oportunidades e ameaças, os pontos fortes e fracos assim como os recursos disponíveis da empresa. Contudo o autor alerta que a implementação da estratégia é tão importante quanto à formulação.

Na evolução do pensamento sobre estratégia organizacional podemos distinguir dois momentos principais: (a) o momento do posicionamento e, (b) o momento do movimento.

No primeiro momento a estratégia organizacional é associada a princípios de adaptação e posicionamento, isto é, a estratégia organizacional pressupõe uma adaptação ao meio envolvente para deste modo adquirir uma posição dominante e proceder seguidamente à sua defesa. Este momento inicia-se com a análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fraquezas (a análise SWOT). É precisamente nesta análise que se baseia a reflexão sobre as vantagens competitivas que culminaram com os trabalhos, bem conhecidos, de Michael Porter.

O segundo momento da estratégia organizacional assume-se como uma ruptura, colocando em evidência uma estratégia centrada na intenção e no movimento. Neste segundo momento, a estratégia visa essencialmente à transformação permanente do jogo concorrencial e da própria empresa.

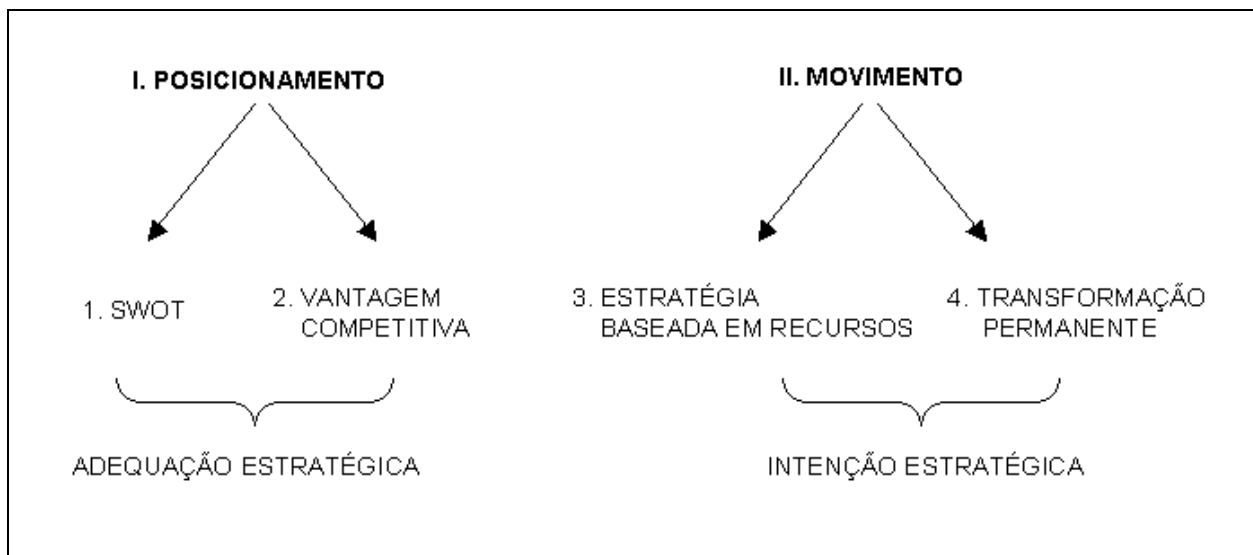


Figura 11. Estratégia Organizacional, segundo Oliveira (1991)

3.2.4. Análise da Concorrência:

Buscando a estratégia como vantagem competitiva, Freire (1997, p. 02) entende a base da estratégia como o “conjunto de ações da empresa que visa proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência”. Henderson (1998, p. 05), também trata a estratégia como uma ferramenta para a vantagem competitiva, mas diferentemente dos anteriores a encara como um plano. Para o autor “a estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva”.

Hodgetts, Luthans e Slocum Jr. (2002) já tem uma posição mais radical em relação à concepção do plano, pois defendem que diante do ambiente atual das empresas, onde as mudanças são constantes, a estratégia deve ser um conjunto de ações temporárias. Portanto, constata-se que há uma inseparabilidade da organização com o meio envolvente.

A estratégia como um processo para competitividade é percebida por colocações como a de Henderson (1998), que diz que a vantagem competitiva é aquela que diferencia a empresa dos seus concorrentes. Ele afirma que duas empresas que operam de maneira idêntica não podem coexistir.

Prahalad (2002) define como ponto central de uma estratégia a competência essencial, que é a capacidade exclusiva de uma empresa, difícil de ser imitada. Para ele a competitividade da empresa está relacionada com a habilidade de desenvolver competências essenciais. Estas são resultados de um conjunto de forças, capacidades e habilidades que podem ser reutilizados pela empresa para desenvolver novos negócios.

Destaca-se que enquanto na teoria para Prahalad (2002) as empresas concorrem com suas competências essenciais, Porter (2002) e Henderson (1998) afirmam que as empresas estão concorrendo pela diferenciação do mercado, sendo que o primeiro dá ênfase na relação da empresa com o meio ambiente, através das forças encontradas.

- Modelo de Porter:

Para Porter (1989) o posicionamento estratégico surge de três fontes diferentes, isoladas ou integradas. A primeira fonte é o posicionamento baseado na variedade, que se baseia na quantidade de produtos e serviços. A segunda é baseada no posicionamento de necessidades, que surge quando há a existência de grupos de consumidores com diferentes necessidades e quando um conjunto de atividade satisfaz melhor essas necessidades. O terceiro tipo de posicionamento consiste em segmentar clientes. Esses possuem necessidades parecidas a de outros grupos, mas a formação de atividades que melhor os satisfaz é diferente.

Sobre competição, Porter (1986, p. 22) defende que “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”. Ele destaca que existem cinco forças que determinam o grau de concorrência em uma indústria. As cinco forças são: ameaças de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação de compradores, ameaça de produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre as empresas existentes. Para Porter (1998b, p.12) “o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor”.

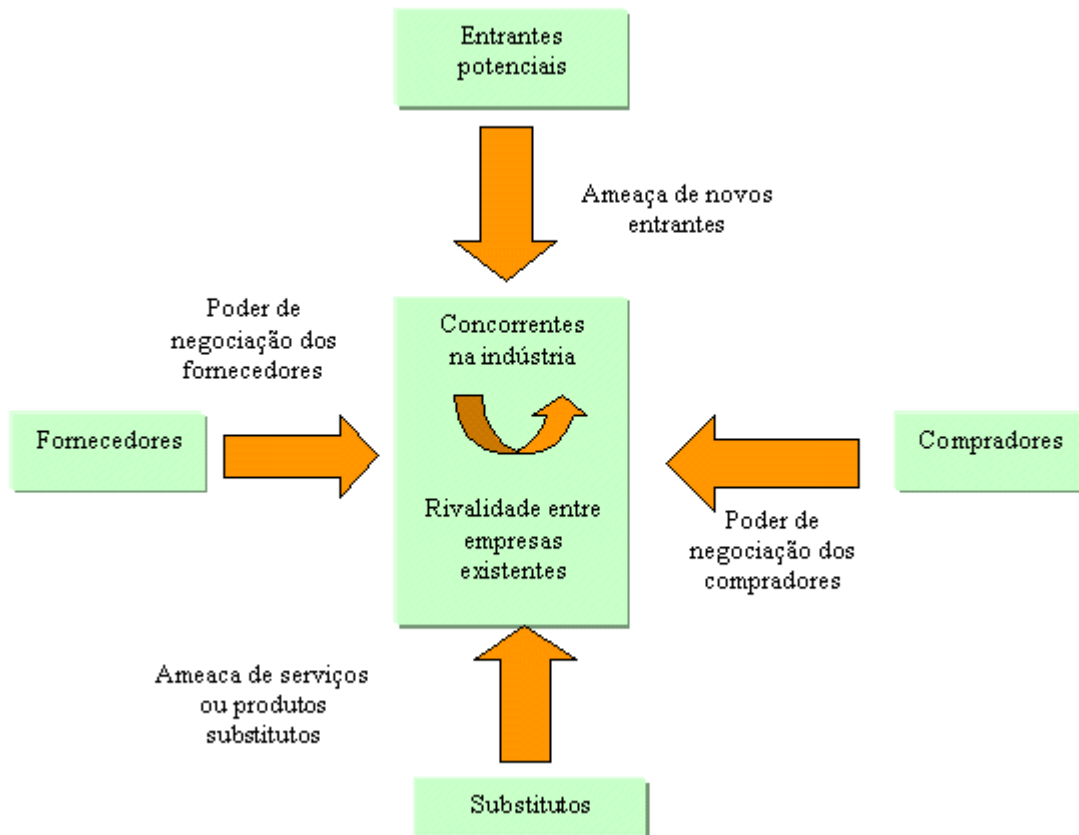


Figura 12. As cinco Forças de Porter. Fonte: Introdução a Teoria Geral da Administração – Chiavenato (2003)

A análise das cinco forças irá contribuir para uma avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa, além de estabelecer a melhor posição possível no campo competitivo. Assim, sua empresa poderá armar defesas contra a concorrência.

Segundo a hipótese de Porter, quanto maiores forem as forças em um determinado ramo de negócios, menores serão seus retornos. Portanto, sua empresa deverá elaborar cuidadosamente uma estratégia que leve em conta as cinco forças.

O autor destaca que para enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas para ajudar a empresa a superar as outras empresas.

A primeira é a liderança no custo total, que consiste em atingir a liderança no custo total através de políticas funcionais orientadas para este objetivo. O autor afirma que em geral os baixos custos favorecem a empresa em relação aos produtos substitutos e seus concorrentes.

A segunda estratégia é a diferenciação, que busca diferenciar o produto ou serviço, oferecendo algo que seja considerado único. Os métodos para a diferenciação podem ser baseados no projeto ou imagem da marca, na tecnologia, na forma de oferecer o produto ou serviço, entre outros. O autor ensina que a diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva.

A terceira estratégia genérica é a do enfoque. Nesta estratégia, a empresa procura focar um determinado grupo de compradores, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. A estratégia de enfoque visa desenvolver uma política funcional que busca atender muito bem um alvo determinado. Com isso, a empresa passará a se diferenciar por satisfazer melhor os clientes-alvo ou poderá aplicar custos mais baixos para este alvo, ou ambos.

3.2.5. Estratégia Institucional:

Sobre o conceito de estratégia, destacam-se os ensinamentos de Sun Tzu, que há cerca de 2500 anos já defendia que as batalhas são ganhas pela organização que, primeiro, tiver estratégia competitiva e, segundo, que cometer menor número de erros (KRAUSE, 1996)

Com relação a este tema, Porter (1998), diz que a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de atividades. Ele caracteriza a estratégia como um sinônimo de escolha, onde a empresa tem que escolher quais necessidades, de quais clientes, ela quer satisfazer. Em suas definições, o autor comunga com Sun Tzu, pois acredita que a essência da formulação de uma estratégia é lidar com a competição.

Entre os muitos conceitos de estratégia, um dos mais utilizados é aquele que a define como o conjunto de planos da alta administração de uma empresa para alcançar resultados consistentes com a visão, missão e os objetivos gerais da organização. Qualquer que seja a definição destacam-se algumas palavras-chave que sempre a permeiam, entre elas: mudanças, competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objetivos, resultados, integração, adequação organizacional, palavras que muitas vezes reduzem a sua amplitude, ao serem empregadas como sinônimos dela.

Como se pode perceber, o conceito de estratégia pode tomar diversas posições, mas vale ressaltar a posição de Porter, uma vez que ele procura identificar a finalidade da estratégia, e não os meios ou métodos.

Costa (2002) identifica três tipos de posicionamento, sendo que para ele a empresa deve adotar um; os seus posicionamentos consistem na empresa: concentrar-se em fornecer produtos de ponta, buscar a excelência operacional e ter intimidade com seus clientes. Ele ainda defende que as estratégias devem ser individualizadas para cada área da empresa, justamente para que as empresas possam se diferenciar e competir.

De um modo genérico, poder-se-á dizer que Estratégia consiste em tomar decisões que determinam a vida de uma organização, o que implica a realização de um pensamento estratégico complexo que, por natureza, envolve percepções e intuições, que nem sempre são precisas e objetivas.

3.2.6. Valores Críticos de Sucesso:

Toda organização funciona como se fosse um ecossistema formado por clientes, parceiros e fornecedores, cuja relação transacional determina a dinâmica deste “pequeno mundo” particular. O princípio da elaboração do planejamento deve obrigatoriamente estar embasado nas “leis de mercado” que regem este ecossistema.

Para participar ativamente, deve-se entender os fatores críticos que determinam as condições mínimas obrigatórias para operar. Entendê-los é essencial na arquitetura de um planejamento eficaz. É importante sempre nos perguntarmos para que executamos esta ou aquela ação. A resposta da ação deve estar ligada obrigatoriamente a uma estratégia e esta à visão do negócio (o grande objetivo).

É essencial dentro de uma organização que essas estratégias sejam muito bem definidas, pois como se diz sabiamente no mercado: “Empresas que não tem um plano não alcançam o sucesso, ou seja, não atingem seu público alvo, não vendem nada. Elas são compradas por seus clientes!”.

4. Metodologia

O surgimento da idéia do estudo no setor de telecomunicações foi devido à necessidade observada de constante mutação nesse mercado desde suas primeiras mudanças como relatado inicialmente.

O estudo em uma grande empresa que possui uma área responsável pelo desenvolvimento de um produto para comercializar o serviço de telefonia fixa é de suma importância, para o entendimento da estratégia e do pensamento do consumidor final, pois além de ser um mercado frágil, uma vez que a telefonia móvel tem dominado o mercado nos últimos anos (vide percentuais comparativos abaixo ⁵), suas diretrizes precisam sempre ser recicladas no sentido da evolução do produto.

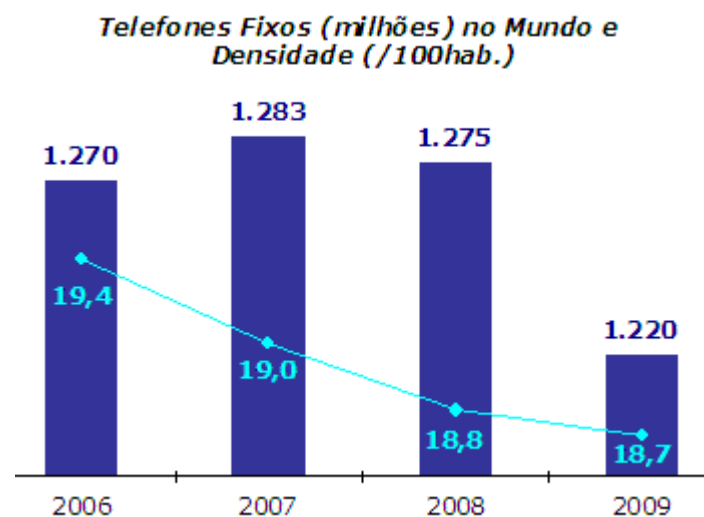


Figura 13. Desempenho dos terminais fixos instalados no Mundo

⁵ Comparativo entre Telefonia Fixa e Móvel, de acordo com o desempenho mundial de ambas ao longo dos anos.
Fonte: www.teleco.com.br/pais/.asp

Ranking	Milhões	2007	2008	2009	ΔAno
1	China	365,4	340,8	313,7	(8,0%)
2	Estados Unidos	199,5	196,3	192,7	(1,8%)
3	Alemanha	53,8	51,5	48,7	(5,4%)
4	Rússia	43,9	44,2	44,8	1,4%
5	Japão	52,4	48,4	44,4	(8,3%)
6	Brasil	39,4	41,2	41,7	1,2%
7	França	39,6	40,7	41,2	1,3%
8	Índia	39,3	37,9	37,1	(2,2%)
9	Indonésia	19,5	30,4	34,0	11,8%
10	Reino Unido	33,0	33,2	33,6	1,2%

Figura 14. Resultados Anuais dos principais mercados de telefones fixos no mundo. Fonte: UIT e Órg. Reguladores.

Celulares no Mundo (Bilhões)

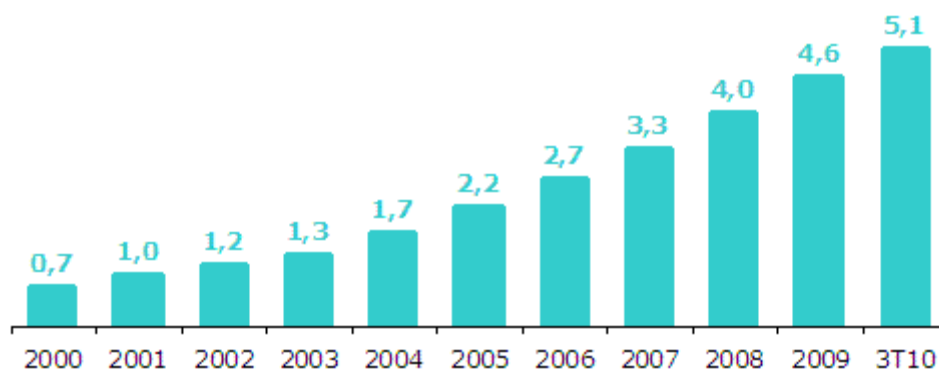


Figura 15. Crescimento mundial do mercado de telefonia móvel. Fonte: UIT, Wireless Intelligence e GSA/Infoma

Ranking	País	2006	2007	2008	2009	2010	ΔAno
1	China	461	547	641	747	859	15,0%
2	Índia	149*	234*	347*	525	ND	-
3	EUA	233	255	270**	286	ND	-
4	Rússia	152	173	188	208	ND	-
5	Brasil	100	121	152	174	203	16,6%
6	Japão	101	105	110	115	121	5,0%

Figura 16. Principais mercados de celular no Mundo. Fonte: Estimado pelo Teleco. Nota: Valores em Milhões

Podemos observar que enquanto o mercado de telefonia fixa decresce com o passar dos anos, o serviço de telefonia móvel atua inversamente. Porém, vale destacar que o Brasil ainda é um país que apresenta crescimento do mercado de telefonia fixa que é o nosso objeto de estudo.

O percentual de crescimento comparativamente entre os dois serviços (Móvel x Fixo) é no mínimo 10 vezes superior, mas ainda existe em alguns países.

Será feita uma Análise SWOT que contemplará o estudo sobre as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do produto de telefonia fixa da Embratel – LIVRE para que ele evolua juntamente com a visão e missão da empresa.

A metodologia se dará sob a análise dos pontos relevantes dentro da organização e após isso uma análise quantitativa (Análise Ponto a Ponto) para a verificação de como a área atualmente situa-se dentro do seu mercado.

Como a análise SWOT deve ser feita e interpretada de forma integrada, conjugando os elementos da análise interna e externa, a forma que o diagnóstico dela resulta é confiável e constitui uma fonte de informação e suporte adequada às necessidades da gestão estratégica. Com o seu resultado, serão tomadas decisões que vão no fundo delinear o futuro a médio e longo prazo da organização.

A elaboração do estudo será em uma análise pontual de cada característica do negócio. Assim, faremos a elaboração da Matriz SWOT.

Primeiramente serão enumeradas todas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, e serão criados quatro quadrantes: forças x oportunidades; forças x ameaças; fraquezas x oportunidades; fraquezas x ameaças.

		OPORTUNIDADES					
FORÇAS		1	2	3	4	(...)	Totais
1							
2							
3							
4							
5							
(...)							
Sub Totais							

		AMEAÇAS					
FORÇAS		1	2	3	4	(...)	Totais
1							
2							
3							
4							
5							
(...)							
Sub Totais							

		OPORTUNIDADES					
FRAQUEZAS		1	2	3	4	(...)	Totais
1							
2							
3							
(...)							
Sub Totais							

		AMEAÇAS					
FRAQUEZAS		1	2	3	4	(...)	Totais
1							
2							
3							
(...)							
Sub Totais							

Após isso, serão preenchidos os campos em cada um dos quatro quadrantes com valores de: 0, 1 ou 2, que são as escalas de influência entre a combinação das forças ou fraquezas com a oportunidade ou ameaça , sendo 0 pouca influência, 1 influencia , e 2 muita influência.

Serão feitos quatro cruzamentos para que possamos saber se o resultado da área encontra-se predominantemente em suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

O numerador da divisão encontra-se através do somatório do cruzamento de cada importância mensurada do quadro acima. Serão encontrados quatro numeradores diferentes; um com cruzamento Oportunidades X Forças, Ameaças X Forças, Oportunidades X Fraquezas, Ameaças X Fraquezas.

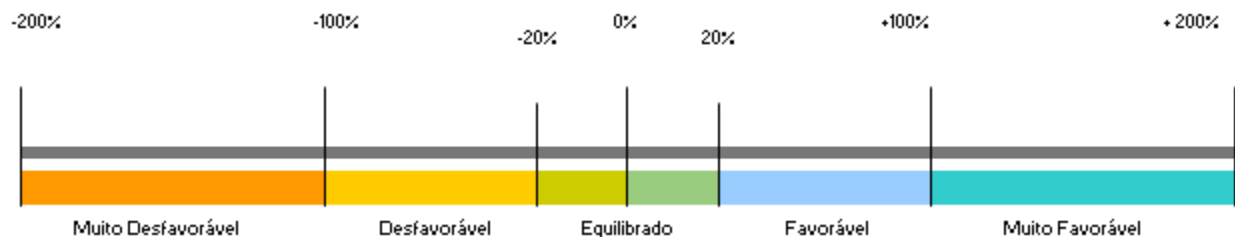
Já o denominador é encontrado através da multiplicação do número de oportunidades vezes a soma das forças com fraquezas.

Após o encontro desses resultados será feito o cálculo da densidade, conforme quadro abaixo:

Densidade					
	Oportunidades		Ameaças	Totais	
Forças	Q1		Forças	Q2	$T1 = Q1 + Q2$
Fraquezas	Q3		Fraquezas	Q4	$T2 = Q3 + Q4$
			Total		$T1 - T2$

O indicador de porcentagem, obtidos das combinações, mostra o quanto as forças e fraquezas relacionadas com as ameaças e oportunidades são influentes no planejamento da empresa, podendo ser revisto o planejamento caso o resultado dessas combinações seja ruim para empresa, tornando a empresa mais competitiva no mercado, pois pode rever suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em relação ao mercado e seus concorrentes.

A porcentagem obtida será comparada a uma escala, ela representa o resultado obtido na porcentagem em forma de análise de desempenho:



De acordo com o desempenho encontrado, poderá ser revisto em qual ponto as ações já praticadas podem ser melhoradas e quais novas ações poderão surgir para que a empresa seja sempre competitiva no mercado.

Por fim, será realizada uma análise das Forças Competitivas, segundo Michael Porter. Serão analisadas as cinco forças já explicadas anteriormente, visando à escolha da melhor estratégia de Porter para entender o produto comercializado.

5. Prática

5.1. Estudo de Caso

5.1.1. A Empresa:

Fundada em 1965, a Embratel oferece soluções completas de telefonia local, longa distância nacional e internacional (DDD e DDI), transmissão de dados, TV por assinatura via satélite e internet banda larga. Opera em todo o Brasil, garantindo atendimento qualificado em qualquer ponto do território nacional.

Detentora de inúmeros destaques e premiações, a marca da Embratel é uma das mais lembradas pelos brasileiros. A trajetória da Empresa está intimamente ligada à história das telecomunicações no país. Empresa estatal à época de sua fundação, desde então sua principal meta é revolucionar telecomunicações, interligando o Brasil ao restante do mundo.

Através da Embratel foram implantadas as primeiras redes de telecomunicações no Brasil. A Empresa foi responsável, também, pela implantação da internet comercial, pela discagem direta a distância nacional e internacional, assim como pela primeira rede de satélites, o que permitiu a transmissão de TV em todo o território nacional.

A revolução digital desencadeada pela aplicação da tecnologia dos satélites facilitou o cotidiano dos brasileiros e está presente em bilhetes de transporte com tarja eletrônica, emissoras de rádio e de TV, máquinas de pagamento via cartão eletrônico, redes de supermercados, restaurantes e redes de telefonia pública, nacional e internacional. Por todas essas conquistas impulsionadas pela Embratel, a indústria de telecomunicações no Brasil tem se desenvolvido em ritmo acelerado.

Desde 2004, a Embratel pertence ao Grupo Telmex. Hoje, capitalizada, realiza investimentos com recursos próprios.

- Serviços:

Seja em telefonia, dados ou internet, os serviços da Embratel oferecem um mix ideal entre tecnologia, qualidade, segurança e rentabilidade, tanto para o mercado corporativo quanto para o residencial, e para o setor público.

A Embratel possui a maior rede de telecomunicações do Brasil, reunindo fibras ópticas, cabos submarinos e satélites e profissionais altamente qualificados.

E a filosofia de prestação de serviços é simples e precisa: se existe uma necessidade, a Embratel tem a solução específica, para cada atividade, empresa ou cliente residencial.

Seu portfólio é composto por:

- *Dados* - A Embratel fornece a mais completa solução em comunicação digital (dados, voz e vídeo) para empresas, com diferentes velocidades e abrangência nacional, atingindo até mesmo áreas onde não existem redes convencionais.
- *Internet* - Do simples acesso até a formação de provedores de serviços de internet (ISP), a Embratel oferece o maior backbone da América Latina, para que os clientes corporativos naveguem pela internet em banda larga. As soluções da Embratel suportam diversas tecnologias de internet – protocolo e multiprotocolo internet (IP e MPLS), por exemplo.
- *Internet Residencial* - Para o mercado residencial, a Embratel disponibiliza o Click 21, internet gratuita com qualidade de conexão e serviços, através de chamada telefônica local. Entre os benefícios oferecidos pelo Click 21 estão a conexão rápida, sem sinal de ocupado; suporte 24 horas; duas contas de e-mail por usuário, com até 30 Mb de armazenamento cada uma; antivírus; anti-spam; e links para os melhores sites disponíveis na internet.
- *Redes Multisserviços* - A Embratel mantém interconectada unidades de negócios, fornecedores e parceiros – no Brasil e no exterior – através de redes multisserviços que utilizam as mais avançadas tecnologias do setor.
- *Satélites* - Os satélites da Embratel podem receber e transmitir sinais de televisão, rádio, telefone, internet e dados para aplicações de entretenimento, telemedicina, teleducação, negócios, serviços essenciais para as comunidades distantes e atividades militares. Um exemplo: atualmente, mais de 15 milhões de residências brasileiras assistem à TV via satélite Embratel, de forma gratuita.
- *Soluções de Relacionamento* - São soluções completas para empresas, com a tecnologia da Rede Inteligente Embratel e Atendimento Automático: conexão à rede 100% digital da Embratel; formação de rede privativa virtual de voz;

realização de videoconferências; disponibilidade de canais de comunicação com o mercado e terceirização do atendimento.

- *Telefonia de Longa Distância* - Ligações interurbanas nacionais e internacionais, planos de tarifas corporativos e residenciais de acordo com o perfil de cada cliente e cartões pós-pagos e pré-pagos são serviços disponibilizados para o cliente residencial ou corporativo da Embratel, que podem se comunicar com todas as partes do mundo com maior qualidade e pagando menos.
- *Telefonia Local* - Ao mercado corporativo, a Embratel oferece um serviço completo de telecomunicações, conectando o(s) PABX da(s) empresa(s) diretamente às suas centrais 100% digitais. A Telefonia Local da Embratel para o mercado corporativo está disponível em todo o país, sendo uma opção para as empresas que desejam maior qualidade, confiabilidade e preço competitivo para o serviço de telefonia fixa.
- *Telefonia Residencial* - Com o *Livre* e o *Net Fone* via Embratel, os clientes têm mais opções em telefonia fixa, com vantagens em tarifas, melhor controle das ligações e serviços especiais.
- *Televisão e Rádio* - Por meio de sua estrutura de centros de TV espalhados pelas principais cidades brasileiras, a Embratel disponibiliza para empresas serviços de transmissão de sinais digitais e analógicos de rádio e TV, em âmbito nacional, utilizando a mais alta tecnologia terrestre e via satélite.
- *Valor Adicionado* - A Embratel oferece para o mercado corporativo soluções completas de hospedagem de software e hardware, proteção de sistemas por meio de elaborados processos de segurança, realização de reuniões e treinamentos à distância, comércio eletrônico e muito mais.

5.1.2. Missão, Visão e Valores

- Missão:

Ser uma empresa de referência em serviços de comunicações, abrangendo voz, dados e multimídia, com alta qualidade e foco no cliente e no mercado, gerando valor para acionistas, clientes, empregados e sociedade, através do desenvolvimento humano e aplicação de tecnologia de ponta.

- Visão:

Alcançar a liderança como provedora de soluções de comunicações e ser reconhecida como a melhor empresa e de mais rápido crescimento no mercado, expandindo sua atuação em todos os mercados possíveis.

- Valores Corporativos:

Se os valores são o coração da cultura, é fundamental a internalização, pelos indivíduos, dos valores organizacionais de forma que esses se enraízem na cultura empresarial. É através da prática e do exercício dos valores que se consolidam os comportamentos éticos.

- Trabalho - Trabalho é qualquer atividade humana que satisfaça uma necessidade, seja econômica, emocional ou de crescimento profissional. É o meio de expressão da capacidade de realização e criatividade das pessoas
- Crescimento - Cada qual, conforme suas capacidades, e em todas as representações humanas – indivíduos, empresas, instituições, países – deve manter um ideal de superação e desenvolvimento ao longo de sua existência. O crescimento viabiliza a construção de uma empresa melhor, profissionais mais capacitados e aprimora a cidadania empresarial e social.
- Responsabilidade Social - Hoje em dia, em um mundo sem fronteiras, é impossível viver isolado. Toda atividade – pessoal ou coletiva – repercute na sociedade, portanto, torna-se necessário assumir compromissos e atitudes de serviço com relação à comunidade.
- Austeridade - É o uso inteligente de todos os recursos organizacionais para produzir valor, eliminando desperdícios. Ser austero significa cuidar e utilizar eficientemente o que temos. Gastar o necessário e limitar o inútil ou supérfluo. Não podemos pensar em ter responsabilidade social sem a prática da austeridade.

Para que a Embratel seja efetivamente a empresa que mais cresce no setor de Telecomunicações no Brasil, foram definidos três pilares interdependentes e sinérgicos para construção da nova Embratel: *Cultura, Estrutura e Estratégia*.

O primeiro movimento da Evolução Embratel é marcado pela implementação do Código de Ética na cultura organizacional. Em seu escopo consta o direcionamento da visão, da missão e dos valores, bem como os princípios empresariais e de conduta a serem vivenciados diariamente por todos os empregados da Embratel. Em seguida, tivemos a oportunidade de participar de uma nova estrutura organizacional regionalizada que traz como premissa de sucesso a proximidade e foco no cliente.

Seguindo na jornada de evolução para se tornar a maior, a melhor e mais competitiva empresa de telecomunicações do país, a Embratel adota a estratégia de excelência através da qualidade, que passa a ser implementada no período de três anos (2006 até 2008), até tornar-se um processo contínuo e ininterrupto.

5.1.3. Telefonia Residencial – O LIVRE:

Oferecido desde 2004, o Livre é a telefonia fixa sem fio que utiliza a tecnologia CDMA, com a rede e a tecnologia herdadas da Vésper, também adquirida pela Telmex⁶. Com abrangência em vários estados brasileiros nas regiões Sudeste, Nordeste e Norte (exceto: Acre, Rondônia e Tocantins) além dos estados de Santa Catarina no Sul do país e Mato Grosso do Sul, a Embratel possui também a Loja Virtual Livre, onde o serviço é comercializado pela internet.

Seu maior diferencial se dá através da inexistência de uma assinatura, pois todo o valor da franquia mensal é revertida em ligações, ou seja, tudo que o cliente paga pode ser utilizado durante o mês para qualquer tipo de ligação: fixo-móvel (ligações para celular), fixo-fixo, fixo-LDN (nacional) e fixo-LDI (internacional) com o 21.

Existem quatro formas de comercialização do produto:

- PAP (porta a porta) – O Agente Autorizado vinculado a Empresa, vai à porta do cliente apresentando e oferecendo o produto;
- Televendas – Vendas feitas através da Central telefônica da Empresa (Brasil Center);

⁶ Empresa mexicana que comprou a Embratel em sua privatização.

- Loja Virtual - Vendas feitas através do site. Representa um percentual bem pequeno do total de vendas;
- CVM ⁷ (Compra e venda mercantil) – Esse é o mais novo modelo de venda, onde o Agente Autorizado compra os aparelhos da Embratel, abre uma loja que pode ser exclusiva para venda dos aparelhos ou não e os revende. É a única maneira, onde o cliente pode sair da loja com o aparelho em mãos.

O foco da área, ou seja, sua “visão interna”, é tornar-se referência nos serviços de telefonia fixa, oferecendo os melhores preços e a maior cobertura para o reconhecimento da qualidade do produto. Seus valores baseiam-se em três pilares: qualidade, foco no cliente e preços baixos.

Seu organograma define-se conforme estrutura abaixo:



5.1.4. O Problema:

Por ser uma empresa originalmente estatal, muitos processos ainda são engessados e precisam ser revistos e atualizados constantemente. Por isso, surgiu a necessidade de rever as estratégias da área e direcionar seu foco com o intuito de sustentar os pontos positivos e melhorar os negativos.

Como qualquer área entrante em uma grande empresa e em um mercado extremamente desafiador, o Livre precisa de análises periódicas para que o foco do negócio se posicione de acordo com o mercado e com as mudanças existentes nele.

⁷ O último canal foi criado em 2009 e tem sido recordista de vendas nos últimos resultados.

Para isso, faremos uma análise SWOT, uma análise das forças competitivas, denominadas por Michael Porter para posteriormente propor melhorias na área.

5.1.5. Análise SWOT do Livre:

- Forças Externas:

- Oportunidades:

Como citado anteriormente, a área possui um mercado recentemente explorado⁸, e por isso, precisa diferenciar-se cada vez mais nos seus atributos. Assim, devem-se analisar primeiramente os fatores externos, ou seja, aqueles que não podem ser controlados pela organização, mas que a mesma pode em suas oportunidades, aproveitar para a expansão do negócio.

1ª - Convergência de Produtos: Fusão com a Claro e Fixo+Tv por Assinatura:

Com a convergência de produtos, o Livre passa a ter possibilidade de mudanças mercadológicas, a partir de uma possível fusão com a Claro⁹ e a oferta de telefonia fixa juntamente com o serviço de TV por assinatura da Via Embratel.

Na fusão com a Claro, existem três pontos a serem explorados:

- Novas ofertas com descontos em ligações de fixo-móvel da Claro.
- Expansão da venda com planos na tecnologia GSM que possui uma cobertura superior a cobertura atualmente utilizada na tecnologia CDMA.
- Venda apenas do serviço através do chip, sem a necessidade da comercialização do aparelho.

O último é um dos pontos mais relevantes como oportunidade nessa fusão, uma vez que o atraso nas entregas e a perda de parte das vendas ocorrem pela falta de estoque para a comercialização do aparelho que é atrelado ao serviço oferecido.

⁸ Antes era praticamente um monopólio – Telemar.

⁹ Empresa que já participa do grupo Telmex, recentemente comprado pela América Móvil.

A Via Embratel é a empresa do grupo Embratel, que tem como objetivo oferecer serviços de TV por assinatura no Brasil, via satélite, pelo sistema digital DTH (Direct to Home), em banda Ku.

A parceria com esta, faz com que o Livre possua chances de expansão no mercado a partir da criação de planos com Ofertas Híbridas (Livre + Via); preços diferenciados e acessíveis para o cliente que almeja a telefonia fixa e o serviço de TV por assinatura.

2ª - Valorização dos diferenciais dos Aparelhos:

Mesmo que atrelado aos seus serviços, os aparelhos oferecidos pelo Livre possuem um baixo custo e uma alta mobilidade, comparados aos aparelhos oferecidos pelo mercado. De acordo com o plano a ser contratado, o preço dos aparelhos destaca-se no momento da decisão do consumidor pela compra. Esses aparelhos são ainda de fácil manuseio e mais simples, pois o público-alvo do produto concentra-se nas Classes C e D.

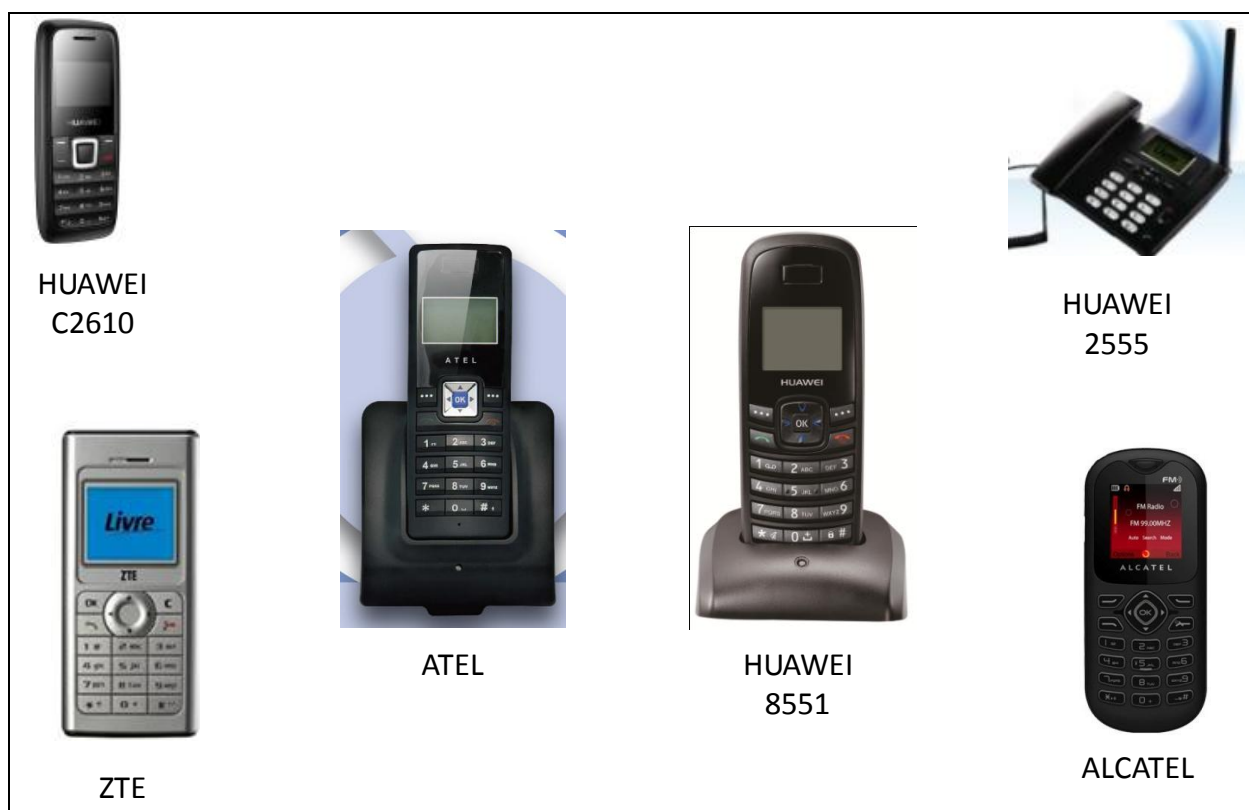


Figura 17. Portfólio dos aparelhos – Livre 2011

3ª - Expansão de Cobertura pelo Brasil:

Através da expansão de suas ERBs¹⁰, o Livre pode expandir sua cobertura por todo o Brasil, principalmente em parte da chamada Região I – que contempla todo o Brasil, exceto o Estado de São Paulo. Conseqüentemente ampliará seu mercado, oferecendo o serviço a potenciais clientes que atualmente não são contemplados pelo mesmo e aumentando seu mercado nas Classes A e B que não são o público-alvo do negócio, mas podem agregar para o desenvolvimento do mesmo.

4ª - Melhor aproveitamento dos canais diretos: Televendas e Site

O Livre, como já foi explicado, também é comercializado por canais diretos como o Televendas e a Loja Virtual. Estes podem ser considerados oportunidades, pois geram menores custos para a empresa uma vez que o atendimento é feito através da empresa-cliente.

Ou seja, sem a necessidade de passar por um Agente Autorizado para que o Livre seja revendido, o custo para a empresa é muito inferior.

5ª - Marca Embratel:

Por ser líder no ramo das telecomunicações, a associação do Livre como produto da Embratel, faz com que a percepção do consumidor se diferencie dos outros produtos dentro do mercado.

Uma marca, segundo Churchill, é um “nome, termo, design, símbolo ou qualquer outra característica que identifique o bem ou serviço de um vendedor como distinto dos bens ou serviços de outros vendedores.”¹¹ Ela é assim, a maneira de distinguir o produto na mente dos compradores potenciais.

¹⁰ ERB's (Estações Rádio Base) - É o conjunto de instalações que comporta equipamentos de radio-freqüência, destinado a transmissão de sinais de telecomunicações para cobertura de determinada área. Fonte: www.tdwimoveis.com/Artigos

¹¹ Fonte: Marketing: Criando valor para os clientes p.244



Figura 18. Associação do produto a marca da Embratel.

➤ Ameaças:

As ameaças, assim como as oportunidades, são forças externas a organização a partir do momento em que não existe controle sob seus efeitos. O intuito da análise dessas forças é a maximização no aproveitamento de suas oportunidades e a minimização nos efeitos de suas ameaças.

1ª – Concorrência: Aumento da Oferta de Telefonia Fixa:

Com o crescimento da oferta no mercado de telefonia fixa, o Livre tem como forte ameaça os concorrentes como Oi Fixo, TIM Fixo, Telefônica e GVT. Como abordado anteriormente o comparativo entre o Livre e a concorrência, este se destaca por seus planos com valores inferiores e maiores vantagens no momento da análise custo-benefício pelo consumidor.

2ª – Mudanças nas Lei e Regulamentos pela Anatel:

A Anatel, Agência Nacional de telecomunicações, como também já explicado anteriormente, tem como missão promover o desenvolvimento das telecomunicações do País de modo a dotá-lo de uma moderna e eficiente infra-estrutura de telecomunicações, capaz de oferecer à sociedade serviços adequados, diversificados e a preços justos, em todo o território nacional.¹²

Trata-se de uma ameaça ao produto tratado uma vez que através das mudanças de suas leis e/ou regulamentos, o primeiro pode sofrer alterações jurídicas e legais que devem acompanhar a divulgação prescrita pela Anatel. Se por qualquer motivo o produto saia do estabelecido pela Agência, a empresa é multada e o produto pode ser

¹² Definição extraída do site: <http://www.anatel.gov.br/Portal>

até mesmo suspenso. Ou seja, toda e qualquer alteração da Anatel, impacta diretamente as empresas de telecomunicação.

3ª – Fusão da Oi + Brasil Telecom + Portugal Telecom:

Quando houve a fusão da Oi com a Brasil Telecom em 2009 e também com a Portugal Telecom em Julho de 2010, a empresa se consolidou e ganhou maior parcela do seu mercado na área de telefonia fixa. É considerada uma ameaça ao produto estudado, pois atua fortemente em todo o Brasil.

4ª – Movimento Agressivo da TIM:

A TIM, empresa que também atua no mercado de telefonia fixa, vem criando novas ofertas com o movimento de concorrência direta ao Livre, como por exemplo, oferta de ligações para fixo de forma ilimitada.

- Forças Internas:

- Forças:

Ao contrário do analisado anteriormente, as forças de uma organização são provenientes do foco do negócio e do posicionamento interno do produto na empresa.

1ª – Volume de Vendas:

Com a expansão dos diversos canais de comercialização do produto, o volume de vendas surge como um dos pontos de destaque da área. Ele vem crescendo de forma diferenciada a outras, e ao próprio mercado de telefonia fixa.

2ª – Controle de Estoque:

Por existirem poucos fornecedores do tipo de tecnologia que os aparelhos do Livre utilizam, existe a ameaça da falta de aparelhos para a comercialização. Por isso, há uma necessidade de acompanhamento diário da quantidade de aparelho entregue aos depósitos da empresa, o volume de vendas em todo o Brasil e a quantidade de aparelhos que deve ser distribuída para o resto do Brasil a fim de garantir estoque em todas as Regiões que o Livre atua.

3ª – Ofertas Agressivas:

Como citado anteriormente, o ganho principal do produto são em suas ofertas. Com ofertas extremamente agressivas, o Livre entra bruscamente na concorrência e na busca por novos consumidores.

4ª – Extranet: Canal de comunicação com os Agentes Autorizados

É uma ferramenta de comunicação interna que visa informar aos parceiros (Agentes Autorizados que revendem o Livre) sobre as principais mudanças para a comercialização do produto, como novas ofertas, novos aparelhos, manuais, treinamentos, planos dentre outras informações que a Gerência de Operações Comerciais julgue relevante para conhecimento dos vendedores e revendedores do Livre.

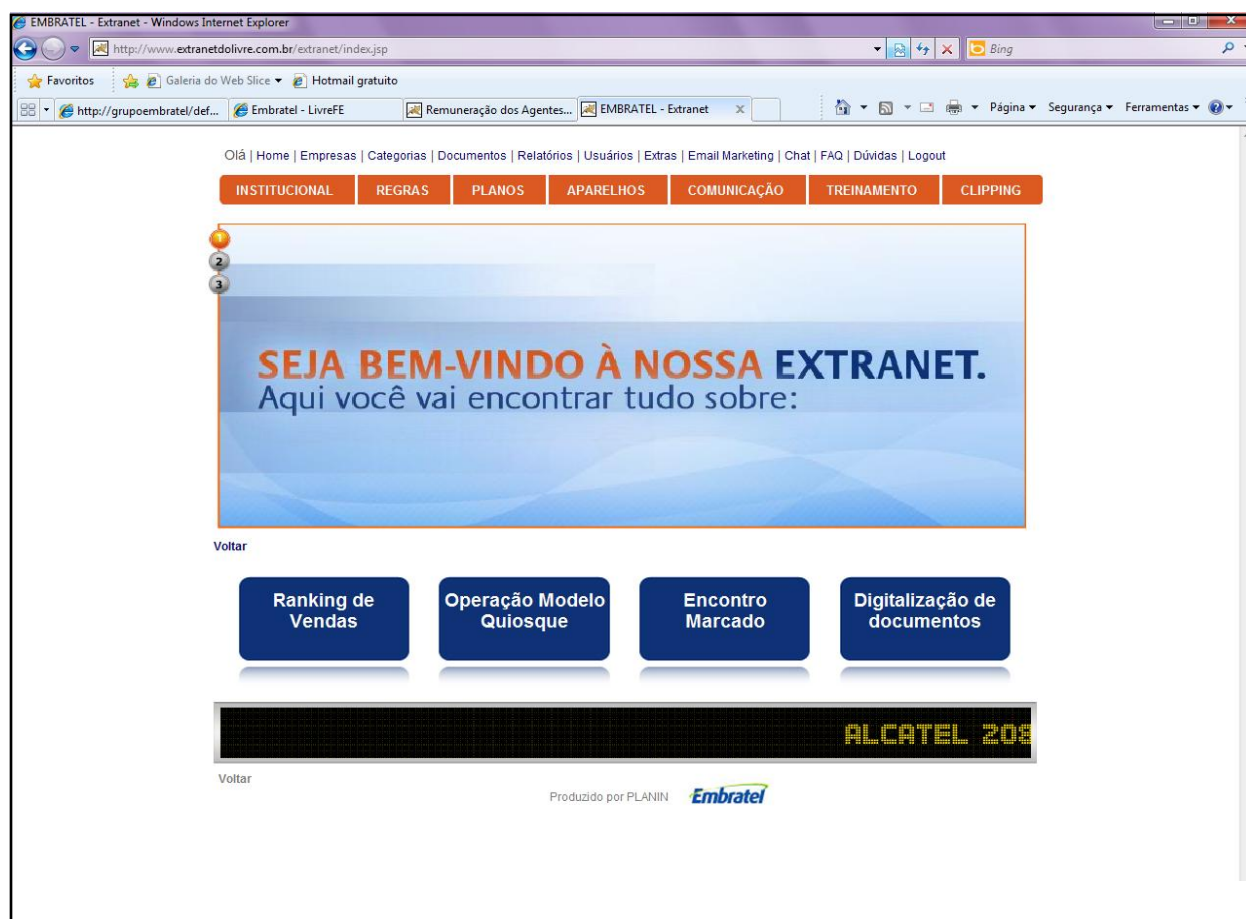


Figura 19. Site da Extranet do Livre – disponível em www.extranetdolivre.com.br

5ª – Auxílio de Verba Cooperada:

É uma verba destinada à cooperação de ações para melhoria nas vendas dos parceiros. Essa verba permite que estes aluguem novos pontos de venda, façam ações específicas de promoções dos aparelhos, divulguem os mesmos em jornais, rádios, outdoors dentre outros. É uma importante ferramenta de divulgação para a área de vendas.

6ª - Comercialização do Serviço de SMS:

O Livre atua também com o pacote de serviços de mensagens – SMS – que é um diferencial entre as outras operadoras fixas agregando maior valor ao produto. O serviço permite o envio de mensagens de texto para outros terminais¹³ Livre.

VENDAS INFORMA

LANÇAMENTO DO PACOTE DE TOPEDOS ILIMITADOS

CLIENTE LIVRE AGORA PODE ENVIAR TORPEDOS A VONTADE POR APENAS R\$ 4,90!



- ✉ R\$ 4,90 por mês para enviar quantos torpedos quiser, de Livre para Livre!
- ✉ Válido para todos os planos pós-pagos, exceto Plano Controle
- ✉ O pacote pode ser contratado na venda (FEND) ou no pós-venda (Atendimento)
- ✉ Os clientes do antigo Pacote 80 Torpedos serão automaticamente contemplados com a nova oferta

ATENÇÃO: Oferta válida a partir de 06/05, próxima sexta-feira

O pacote (SH08A) estará disponível no FEND a partir desta data. É importante que o cliente entenda e concorde com as condições da oferta antes de contratá-la, pois o valor (R\$ 4,90) será acrescido da franquia mensal do seu plano.

* Em anexo o FAQ da oferta e o passo a passo para venda no FEND



PACOTES DE TORPEDOS.
Só o seu Livre tem!

Livre. O Telefone Fixo da Embratel

Livre, o telefone fixo da Embratel. O único com mensagem de texto.

Nº 030/2011



Figura 20. Informe interno do início da comercialização do serviço de SMS.

¹³ Os terminais telefônicos são identificados por um número que é único dentro da central a que pertence, ou seja, o número da linha. Fonte: <http://pt.wikipedia.org/>

7ª – Serviços Inteligentes Grátis:

Com o Livre o cliente possui serviços como Identificador de Chamadas, Chamada em Espera, Secretária Eletrônica, Conferência a três e Consulta de Consumo sem pagar a mais por isso.

Esse é um ponto muito importante, pois classificamos essa comercialização grátis como um diferencial que também agrega valor ao produto, ao passo que as outras operadoras também oferecem esses serviços, mas o consumidor paga para utilizá-los.

8ª - Capilarização dos Agentes Autorizados: Aumento do nº dos Pontos de Venda

Assim como o volume de vendas vem aumentando, o número de pontos de vendas por sua vez, também possui a necessidade de aumentar. Definimos como capilaridade a quantidade de pontos de venda espalhados pelo Brasil que comercializam o Livre.

9ª – Mobilidade:

Podemos considerar a mobilidade como uma das características mais relevantes e que mais agrega valor para o cliente. O fato do mesmo poder se mover em um determinado raio, tendo acesso ao seu telefone fixo causa satisfação e novidade a estes, que por sua vez indicam o produto a potenciais consumidores.

➤ Fraquezas:

As fraquezas do produto, por sua vez, podem ser medidas de acordo com seu ambiente interno. Devem ser feitas melhorias internas em rotinas e processos da área para a possibilidade de evolução juntamente com o mercado.

1ª – Atrasos na Entrega dos aparelhos:

Devido à importação dos aparelhos como explicado anteriormente, a empresa dependendo do fornecedor, algumas vezes é obrigada a lidar com atrasos na entrega do produto que acarreta atrasos na sua comercialização.

2ª – Churn: Cancelamentos do Serviço

O produto ainda lida com um alto volume de cancelamento do serviço pelos clientes, pelos mais variados motivos, como falta de sinal, ações da concorrência, não adaptação ao aparelho, atraso na entrega dos aparelhos quando são compras feitas pelos canais PAP, Televendas e Loja Virtual dentre outros.

Esses cancelamentos geram assim, um grande resultado de Churn¹⁴, que é muito negativo para a área como um todo.

3ª – Baixa cobertura do serviço prestado com a tecnologia CDMA:

Como também exposto anteriormente, o Livre utiliza a tecnologia CDMA, que possui uma abrangência menor, fornecendo uma cobertura inferior, que as outras operadoras e fazendo com que algumas vezes a empresa perca clientes por insatisfação.

É um problema também, pois por sua tecnologia ainda ser embasada nesse tipo, muitos clientes desistem da aquisição do serviço uma vez que esta implica na compra do aparelho. E esta compra, por sua vez, só pode ser feita em locais específicos e/ou com parceiros credenciados, impossibilitando a aquisição em outros canais de venda como, por exemplo, o grande varejo: Casa & Video, Lojas Americanas, Casas Bahia dentre outros.

4ª – Alto índice de inadimplência:

Esse ponto é um dos mais sensíveis da área, pois o índice de clientes inadimplentes existentes na base do Livre é cada vez maior. Muitos não chegam a pagar nem a primeira fatura e começam a ser considerados inadimplentes após 90 dias do vencimento desta.

¹⁴ Termo que designa o volume de abandono dos clientes daquele determinado serviço.

Um volume alto deste índice é extremamente negativo ao passo que essa inadimplência age inversamente proporcional a margem. Ou seja, quanto maior o índice de inadimplência, menor a margem da área.

5ª - Ausência de sistema de CRM:

O CRM ou Customer Relationship Management é um termo utilizado para o gerenciamento do relacionamento com o cliente ou ainda um sistema integrado de gestão com foco no cliente, que reúne vários processos\tarefas de uma forma organizada e integrada. CRM é ainda, uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades e potenciais de uma empresa.¹⁵

Uma falha muito grande na área de gestão do Livre é a falta dessa ferramenta dada sua necessidade para a consulta a dados do cliente para as mais diversas ações, tais como, divulgação de novas ofertas, novos serviços, contatos por inadimplência, dentre outros.

6ª - Atendimento ao cliente: Retenção, Cobrança e Esclarecimentos

Esse ponto surge como falha, pois o atendimento ao cliente deixa algumas vezes a desejar, dado que o cliente sai com dúvidas sobre os procedimentos do negócio e fato esse que ocasiona futuros cancelamentos do serviço.

A área de retenção, que possui por meta manter o maior número de clientes na base, e a área de cobrança que tem por função controlar um baixo índice de clientes inadimplentes, são as mais afetadas por essa fraqueza do negócio.

7ª - Qualidade na Venda:

A qualidade na venda é a premissa de um negócio bem sucedido. É necessário que o cliente entenda o que ele está adquirindo e seus custos e benefícios provenientes desta aquisição.

¹⁵ Fonte: Gartner Group

Se o mesmo não possui informações suficientes que esclareçam todas as possíveis dúvidas sobre o produto, futuramente isso causa insatisfação sobre o serviço e mais cancelamentos aumentando o índice de Churn explicado anteriormente.

- Análise Ponto a Ponto:

Conforme explicado anteriormente, depois de observados os pontos mais relevantes na Análise SWOT, foi realizada uma análise ponto a ponto.

O quadro abaixo resume todos os pontos observados e já explicados dos ambientes internos e externos. Eles serão base para o entendimento dos resultados encontrados:

Ambiente Interno	Forças	Oportunidades	Ambiente Externo
	<ul style="list-style-type: none"> 1 - Volume de Vendas 2 - Controle de Estoque 3 - Ofertas Agressivas 4 - Extranet: Canal de comunicação com os Agentes Autorizados 5 - Auxílio de Verba Cooperada 6 - Comercialização do Serviço de SMS 7 - Serviços Inteligentes Grátis.Ex: Identificador de chamadas 8 - Capilarização do Agente Autorizado: Aumento do nº dos Pontos de Venda 9 - Mobilidade 	<ul style="list-style-type: none"> 1 - Convergência de Produtos: Fusão com a Claro e Fixo+Tv por Assinatura 2 - Valorização dos diferenciais dos Aparelhos 3 - Expansão de Cobertura pelo Brasil 4 - Melhor aproveitamento dos canais diretos: Televendas e Site 5 - Marca Embratel 	
	Fraquezas	Ameaças	
	<ul style="list-style-type: none"> 1 - Atrasos na Entrega dos aparelhos 2 - Churn: Cancelamentos do Serviço pelos clientes 3 - Baixa cobertura do serviço prestado com a tecnologia CDMA 4 - Alto índice de inadimplência 5 - Ausência de sistema de CRM 6 - Atendimento ao cliente: Retenção, Cobrança e Esclarecimentos 7 - Qualidade na Venda 	<ul style="list-style-type: none"> 1 - Concorrência: Aumento da Oferta de Telefonia Fixa 2 - Mudanças nas Lei e Regulamentos pela Anatel 3 - Fusão da Oi + Brasil Telecom + Portugal Telecom 4 - Movimento Agressivo da TIM 	

Figura 21. Quadro resumido da Análise SWOT realizada.

Análise 1 : No primeiro momento, foi mensurada a importância do cruzamento entre Oportunidades X Forças, conforme quadro abaixo:

	OPORTUNIDADES					
	Convergência de Produtos: Fusão com a Claro e Fixo+Tv por Assinatura	Valorização dos diferenciais dos Aparelhos	Expansão de Cobertura pelo Brasil	Melhor aproveitamento dos canais diretos: Televidas e Site	Marca Embratel	
FORÇAS	Volume de Vendas	2	2	2	2	2
	Controle de Estoque	2	0	1	0	0
	Ofertas Agressivas	2	2	2	2	2
	Extranet: Canal de comunicação com os Agentes Autorizados	1	0	1	0	1
	Auxílio de Verba Cooperada	1	0	1	0	0
	Comercialização do Serviço de SMS	1	2	2	2	2
	Serviços Inteligentes Grátis.Ex: Identificador de chamadas	1	2	0	2	2
	Capilarização do Agente Autorizado: Aumento do nº dos Pontos de Venda	2	0	2	2	1
	Mobilidade	0	1	1	2	0
	Totais	12	9	12	12	10
Numerador	55					

Para esse resultado, obtivemos um numerador equivalente a 55 que é o somatório de todos os totais encontrados.

Análise 2 : No segundo momento, foi mensurada a importância do cruzamento entre Ameaças X Forças, conforme quadro abaixo:

	AMEAÇAS				
	Concorrência: Aumento da Oferta de Telefonia Fixa	Mudanças nas Lei e Regulamentos pela Anatel	Fusão da Oi + Brasil Telecom + Portugal Telecom	Movimento Agressivo da TIM	
FORÇAS	Volume de Vendas	2	2	2	2
	Controle de Estoque	1	1	1	1
	Ofertas Agressivas	2	2	2	2
	Extranet: Canal de comunicação com os Agentes Autorizados	1	0	1	1
	Auxílio de Verba Cooperada	1	0	1	1
	Comercialização do Serviço de SMS	1	0	1	0
	Serviços Inteligentes Grátis.Ex: Identificador de chamadas	1	0	1	1
	Capilarização do Agente Autorizado: Aumento do nº dos Pontos de Venda	2	2	2	2
	Mobilidade	0	1	0	0
	Totais	11	8	11	10
Numerador	40				

Para esse resultado, obtivemos um numerador equivalente a 40 que é o somatório de todos os totais encontrados.

Análise 3 : Nesse momento, foi mensurada a importância do cruzamento entre Oportunidades X Fraquezas, conforme quadro abaixo:

		OPORTUNIDADES				Marca Embratel
		Convergência de Produtos: Fusão com a Claro e Fixo+Tv por Assinatura	Valorização dos diferenciais dos Aparelhos	Expansão de Cobertura pelo Brasil	Melhor aproveitamento dos canais diretos: Televidas e Site	
FRAQUEZAS	Atrasos na Entrega dos aparelhos	2	0	0	0	2
	Churn: Cancelamentos do Serviço	1	2	2	2	2
	Baixa cobertura do serviço prestado com a tecnologia CDMA	2	2	2	1	1
	Alto índice de inadimplência	2	0	0	1	1
	Ausência de sistema de CRM	1	0	2	2	0
	Atendimento ao cliente: Retenção, Cobrança e Esclarecimentos	1	0	0	2	2
	Qualidade na Venda	2	2	0	2	2
Totais	11	6	6	10	10	
Numerador		43				

Para esse resultado, obtivemos um numerador equivalente a 43 que é o somatório de todos os totais encontrados.

Análise 4 : Por fim, foi mensurada a importância do cruzamento entre Oportunidades X Fraquezas, conforme quadro abaixo:

		AMEAÇAS			Movimento Agressivo da TIM
		Concorrência: Aumento da Oferta de Telefonia Fixa	Mudanças nas Lei e Regulamentos pela Anatel	Fusão da Oi + Brasil Telecom + Portugal Telecom	
FRAQUEZAS	Atrasos na Entrega dos aparelhos	2	1	2	2
	Churn: Cancelamentos do Serviço	2	1	2	2
	Baixa cobertura do serviço prestado com a tecnologia CDMA	2	0	1	2
	Alto índice de inadimplência	2	0	0	1
	Ausência de sistema de CRM	0	2	1	1
	Atendimento ao cliente: Retenção, Cobrança e Esclarecimentos	2	1	0	1
	Qualidade na Venda	2	1	1	1
Totais	12	6	7	10	
Numerador		35			

Para esse resultado, obtivemos um numerador equivalente a 35 que é o somatório de todos os totais encontrados.

O denominador foi calculado conforme a fórmula anteriormente exposta: n° de Oportunidades x (Forças + Fraquezas). Assim, temos: $5 \times (9+7) = 80$.

Conforme o raciocínio anterior, temos assim as porcentagens abaixo:

Densidade					
	Oportunidades		Ameaças		Totais
Forças	69%	Forças	50%		$69\% + 50\% = 119\%$
Fraquezas	54%	Fraquezas	44%		$54\% + 44\% = 98\%$
			Total		$119\% - 98\% = 21\%$

Podemos concluir, que a Análise Ponto a Ponto resultou em 21%, que segundo a escala anteriormente mostrada, encontra-se no grau FAVORÁVEL, pois é acima de 20%.

Com esse resultado, podemos dizer que a estratégia adotada pela área está de acordo com seus objetivos, mas sempre existem oportunidades para melhorias.

- Análise das Forças Competitivas - Michael Porter:

Para uma análise mais aprofundada, das necessidades da área, faremos também uma análise das cinco forças competitivas de Michael Porter:

- Rivalidade entre os concorrentes:

A rivalidade é a mais significativa das cinco forças. Nesta força, os aspectos mais importantes são a atividade, a agressividade dos concorrentes e as ferramentas de competição para conseguir mais mercados ou clientes.

O número de concorrentes no mercado de telefonia fixa no Brasil resume-se basicamente a três principais operadoras: TIM, Oi e Telefônica. A GVT também é uma concorrente, mas por ser uma nova empresa entrante no mercado analisaremos em outra força de Porter. Mesmo assim, esta já apresenta ofertas muito agressivas no mercado.

No entanto, o mercado de telefonia fixa tende a diminuir. De acordo com pesquisas citadas anteriormente, o mercado apresenta baixas taxas de crescimento.

Seus concorrentes apresentam juntamente com o serviço principal, os serviços de banda larga, TV por assinatura e combos com o serviço de telefonia móvel. A divulgação dos mesmos encontra-se nas principais mídias como TVs, rádio, jornais, revistas e outdoors que abrangem os públicos mais variados.

O Livre deve trabalhar a fim de destacar-se entre os concorrentes, pois mesmo que o mercado de telefonia fixa como um todo não esteja crescendo, os concorrentes já existentes estão cada vez mais agressivos.

➤ Poder de barganha dos clientes:

O poder de barganha dos consumidores, à medida que entram mais empresas em um mercado, os consumidores passam a ter uma ampla variedade de qualidades e preços. Eles exigem mais qualidade por um menor preço de bens e serviços.

Em uma análise sobre a economia realizada pelo consumidor dentro do mercado de telecomunicações destacamos que o mesmo não é realizado com afinco, uma vez que a relação custo – benefício da maioria atinge um valor superior a algumas ofertas existentes naquele. O preço da compra total poderia ser muito melhor analisado pelos mesmos e com isso, os clientes pagariam valores baixos por serviços de qualidade.

A disponibilidade de informação ao comprador no caso do produto analisado - o Livre - é na maioria das vezes feito pelo vendedor no momento do contato com o cliente. Vale ressaltar que esse é um ponto negativo na análise, pois por vezes tais vendedores não conseguem passar os atributos e destaques que o produto e o serviço possuem.

O grau de substituição do produto é baixo, mas com relação ao serviço, o consumidor facilmente acha a oferta de planos ilimitados para telefones fixos.

O Livre não é um produto nem um serviço que seja adquirido em grande quantidade, pois apenas um aparelho com uma linha é suficiente para suprir a necessidade do consumidor. Vale ressaltar que com relação a produto (aparelhos

oferecidos), não temos um padrão, pois cada aparelho possui funcionalidades distintas. Já quanto aos serviços (planos ofertados), muitas operadoras possuem similares.

Podemos assim concluir que os clientes desse tipo de mercado, possuem baixas noções comparativas de economia entre as empresas. Porém, todos os consumidores buscam preços baixos com a maior quantidade de atributos ganhos. O Livre deve continuar seu posicionamento de foco no cliente, melhorando sua disponibilidade de informação.

➤ Poder de barganha dos fornecedores:

Quando uma empresa de determinado ramo de negócios não consegue abaixar seus custos, o fornecedor de bens e serviços tem um poder elevado. Isso ocorre principalmente quando há poucos competidores ou quando o fornecedor é extremamente importante para a empresa.

No caso do Livre, os fornecedores fazem a diferença para a comercialização dos aparelhos. Eles possuem um baixo grau de diferenciação dos seus insumos, pois são poucos fabricantes fornecedores da tecnologia CDMA. Esse é um grave problema enfrentado pela área, pois mesmo não possuindo apenas um fornecedor, três não são suficientes para a agilidade na entrega. Além disso, não existem mais fornecedores nacionais, sendo assim todos os aparelhos do portfólio são importados e encontrar fornecedores desse tipo de tecnologia é muito difícil.

Como a área de negócios preocupa-se com a comercialização do serviço que é o principal gerador de receita, a empresa não possui ganho na margem de venda do produto. Seu valor de compra do aparelho é igual ou muito próximo ao de revenda do mesmo.

O risco de o setor ser dominado pelas empresas fornecedoras é muito pequeno, pois o serviço de telefonia fixa é uma ínfima parte de todo o portfólio da Embratel. No entanto, há um grande impacto nos negócios do setor pelo desinteresse de comercialização por parte dos fornecedores que não afeta a Embratel como um todo, mas afeta consideravelmente o Livre.

A relação com os fornecedores criada pela área de gestão do Livre é positiva, porém precisa sempre buscar novos fornecedores para minimizar riscos de atrasos na

entrega dos produtos e impacto nos negócios. O estreitamento da relação com os fornecedores, de acordo com esse cenário, é de suma importância para a garantia dos prazos e da longevidade contratual.

➤ Ameaça de novos entrantes:

Muitas empresas entram no mercado com o desejo de conseguir uma fatia (parcela) de um setor e freqüentemente recursos substanciais. Esse ponto trata-se disso.

No mercado de telefonia fixa, as questões expostas pela Anatel como leis e regulamentos, muitas vezes dificultam a entrada de novas empresas que desejam prestar esse tipo de serviço. A marca Embratel também cabe como um diferencial do produto que estamos tratando, pois já é conhecida e fidelizada pelos clientes. Já as empresas que estão surgindo no mercado não possuem ainda nenhuma marca estruturada.

O risco do capital que deve ser investido no negócio já é um ponto que pode atingir o Livre, pois se a nova empresa resolver atuar com a mesma tecnologia utilizada será um alto investimento para a instalação de antenas, mas se esta só quiser entrar no mercado de telefonia fixa para competir, o investimento não é tão grande assim, tornando este um ponto preocupante para o negócio das empresas já existentes.

Para o Livre, um excelente ponto e diferencial para competitividade com as empresas entrantes no mercado é o fato de que as empresas que já estão no mercado possuem patentes, melhor aprendizado, melhor fonte de matéria-prima e até mesmo melhor localização.

Enfim, como todo produto e serviço atuante no mercado, existe a ameaça de novos entrantes. No entanto, para o mercado de telefonia fixa, muitas vezes existem barreiras maiores externas as empresas que já atuam. Esse é um ponto positivo para a área e que não apresenta grande risco para o negócio.

➤ Ameaça de produtos substitutos:

É preciso prestar a atenção, pois os consumidores podem substituir produtos ou serviços. Por isso, estes devem ser sempre avaliados, aperfeiçoados, ou diferenciados.

A existência de produtos (bens e serviços) substitutos no mercado, que analisados, desempenha funções equivalentes ou parecidas é uma condição básica de barganha que pode afetar as empresas.

Com relação a preço e rendimento, o Livre precisa sempre atualizar-se no ponto que tange estes buscando aumentar sua base de clientes. Deve ser entendida a necessidade dos clientes para a criação de melhores ofertas de preço e qualidade.

Através de novas ofertas o serviço pode diferenciar-se para que não seja substituído por outros meios de comunicação como MSN, Skype e Telefones Móveis. Para que não haja tal ameaça, o foco na qualidade do atendimento do serviço prestado é a base para a diferenciação do produto na visão do consumidor.

Sua vantagem de desempenho entre custo-benefício encontra-se no momento em que o cliente adere o Livre, pois ele tem um custo com o valor do aparelho, mas deve possuir a percepção que seu ganho será muito maior com as vantagens dos planos e serviços.

Por fim, a ameaça dos produtos substitutos também não é um ponto muito preocupante no caso do Livre, pois o mesmo possui diferenciais que fazem o consumidor pesar no momento da compra.

Existe ainda uma sexta força de Porter que é opcional na análise dessas. Ela trata dos *participantes complementares*. Esta é responsável pelas empresas, entidades ou pessoas dos quais os clientes e fornecedores de um determinado setor transacionam, comprando ou vendendo algo que complemente sua atividade ou produto (serviço).

No caso do Livre, podemos destacar os serviços agregados que são ofertados pelos seus planos, como por exemplo, a Via Embratel com sua oferta Híbrida que oferece TV por Assinatura para o cliente.

Após essa análise, podemos então escolher uma das estratégias de Porter que melhor traduz o produto estudado que é a de *liderança no custo*.

Sua lógica é baixar os custos e conseqüentemente, baixar o preço final do produto. Esta estratégia deve agregar valor ao cliente. Assim, a empresa que

apresentar os menores custos poderá vir a se tornar líder de mercado. Isso porque uma posição de baixo custo produz para a empresa defesas contra todas as cinco forças competitivas. Além disso, a empresa poderá ter margens altas, que poderão ser reinvestidas, mantendo constante uma liderança no custo.

A lógica do Livre traduz-se na explicação dessa força, uma vez que seu objetivo é diferenciar-se através dos preços baixos para o cliente. Vale ressaltar que para um enquadramento perfeito nessa estratégia, a área deve considerar melhorias na negociação com os fornecedores, criar estratégias que conscientizem o público-alvo da importância do aparelho fixo e trabalhar muito na divulgação deste atrelado ao benefício da marca Embratel.

6. Considerações Finais:

Após todas essas análises sobre o produto estudado, podemos então, fazer resumidamente, propostas de possíveis melhorias para a área do Livre:

- Estreitamento no relacionamento com os fornecedores;
- Treinamento da equipe de vendas para esclarecimento do produto;
- Busca por melhorias nos sistemas que os colaboradores operam;
- Oferta de ferramentas simples e objetivas que permitam aos clientes realizarem seu auto-atendimento, como por exemplo, o site do Livre;
- Melhoria na divulgação do produto, como por exemplo, comerciais e anúncios mais explicativos a fim de diminuir os cancelamentos do serviço pelos clientes;
- Criação do sistema de CRM para controle da base de dados dos clientes;
- Foco da área como um todo na qualidade de venda.

Podemos ainda ressaltar algumas práticas sustentáveis que a área pode aderir, pois estas são de suma importância para o meio-ambiente:

- Busca pela contratação de fornecedores que ofereçam caixas recicláveis dos aparelhos;
- Conscientização dos colaboradores para que não coloquem o computador em stand by e sim o desligue completamente, pois esta ação consome menos energia;
- Contratação de fornecedores que importem os produtos através de navios, visando diminuir a poluição do ar;
- Estudar a possibilidade da geração de energia para os aparelhos através das suas antenas, sem a necessidade de carregá-los a fim de diminuir o gasto de energia;
- Reduzir o consumo de água e de outros insumos dentro da empresa.

Enfim, o Livre possui muitas oportunidades de se desenvolver e explorar os seus pontos que hoje se apresentam de uma forma negativa, mas como toda grande empresa de visão, seus diferenciais destacam-se quando conseguem transformar suas fraquezas em grandes oportunidades e suas forças em diferenciais competitivos criando sua vantagem dentro do mercado.

7. Referencial Bibliográfico

- CARVALHO, Marco Antonio de Sousa – **Privatização, Dívida e Déficit Públicos no Brasil** – Texto para discussão nº 847 – IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) – Novembro, 2001. <http://www.ipea.gov.br> ISSN 1415-4765
- PIRES, J. C. L. A reestruturação do setor de telecomunicações no Brasil. **Revista do BNDES**, v.6, p.187–214, 1999.
- LAPLANE, M.; SARTI, F. 1995. Estudo de caso sobre networking de telecomunicações no setor automobilístico. In: COUTINHO, L.; J. E. CASSIOLATO, J. E. ; SILVA, A. L. G. da. (Org.). **Telecomunicações, Globalização e Competitividade**. Campinas: Papyrus.
- BRASIL. JusBrasil – Legislação. www.jusbrasil.com.br/legislacao/91626/codigo-brasileiro-de-telecomunicacoes-lei-4117-62. Acesso em: 06/04/2011
- SIQUEIRA, E. 1998. Três momentos da história das telecomunicações no Brasil. **Revista Nacional de Telecomunicações** . São Paulo: Advanstar, n. 226a
- COUTINHO, L. G. 1996. A fragilidade do Brasil em face da globalização. In: BAUMANN, R. (Org.). **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus.
- ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. (Org). **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L. **Gestão estratégica: princípios e práticas**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.
- STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

- DALSASSO, Humberto. **Metodologia de análise empresarial**. Brasília: Thesaurus. Editora, 1985.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. São Paulo: Atlas 1991.
- FREIRE, Adriano. **Estratégia é acção. Exame Executive Digest**. Portugal, Edição Nº 27, janeiro de 1997.
- HENDERSON, D. Bruce. O que o mundo dos negócios deve a Darwin e outras reflexões sobre a dinâmica da competição..
- HODGETTS, Richard M.; LUTHANS, Fred; SLOCUM JR., John W. O que muda na estratégia. In: ALBERTO JUNIOR, Carlos; SALIBI NETO, José (Org). **Estratégia e planeamento: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2002.
- KRAUSE, Donald G. **A arte da guerra para os executivos**. São Paulo: Makron Bocks, 1996.
- _____. **Como as forças competitivas moldam a estratégia**. In: MONTGOMERY,
- Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- _____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PRAHALAD, C. K. **A competência essencial**. São Paulo: Publifolha, 2002.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ALMEIDA, Martinho I. Ribeiro de. **Por que não desenvolver uma análise ambiental para o planeamento estratégico que tenha uma lógica e não seja apenas um agrupamento de informações**. Anais do XXI ENANPAD, 1997.

- CHURCHILL, G e PETTER, J.P. **Marketing: Criando valor para os clientes**. 2ª Edição. Editora Saraiva, 2008.
- <http://www.tdwimoveis.com/Artigos/tabid/273/articleType/ArticleView/articleId/119/O-que-e-uma-ERB-Estacao-Radio-Base-e-para-que-serve.aspx>. Acesso em 05.06.2011
- <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/crm-o-que-e-crm-e-como-funciona/34063/>. Acesso em 19.06.2011