

TATIANA MICHALUAT LIMA

**PLANEJAMENTO DO POSICIONAMENTO
ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA DE
TELECOMUNICAÇÕES**

**Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma
de Engenheiro de Produção**

**SÃO PAULO
2003**

TATIANA MICHALUAT LIMA

**PLANEJAMENTO DO POSICIONAMENTO
ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA DE
TELECOMUNICAÇÕES**

**Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma
de Engenheiro de Produção**

**Orientador:
Prof. Livre-Docente
Antonio Cantizani Filho**

**SÃO PAULO
2003**

FICHA CATALOGRÁFICA

Lima, Tatiana Michaluat

Planejamento do posicionamento estratégico de uma empresa de telecomunicações / T.M. Lima. -- São Paulo, 2003.

109 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

**1.Planejamento estratégico 2.Competição econômica
3.Inovações tecnológicas 4.Telecomunicações I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.**

Agradecimentos

Ao professor Antonio Cantizani pela orientação e ajuda na execução deste trabalho de formatura;

Ao engenheiro Adriano Bassetto Lorenzetti, diretor de Planejamento Estratégico e de Marketing da Atrium Telecom, pela colaboração, orientação e dedicação na elaboração deste trabalho;

Aos engenheiros Gustavo Ramos, Antonio Carlos Pati Correa, Lessandro Gonçalves e ao publicitário Raul Lara Campos pelas conversas e discussões que contribuíram para a minha formação profissional;

Ao presidente da Atrium Telecom, Maurício Vaz, pela contribuição, confiança e apoio;

À minha família, pela dedicação, apoio e compreensão que sempre me deram;

Ao Felipe, pelo carinho, atenção, compreensão, apoio, companheirismo e dedicação em todos os momentos;

Aos colegas e professores da Poli, pela contribuição na minha formação profissional e pessoal durante os 5 anos.

Sumário

Este trabalho propõe o **Planejamento do Posicionamento Estratégico para uma empresa de telecomunicações**.

A diversidade de inovações tecnológicas no setor de telecom frente à recente entrada da empresa no negócio, e seu pioneirismo no ramo em que atua, traz um cenário onde a necessidade de orientação estratégica é imprescindível para que a empresa não perca seu **foco, missão e valores** prejudicando sua **competitividade**.

O trabalho se inicia pela apresentação da empresa em estudo, a Atrium Telecomunicações, e da evolução do setor de telecomunicações até o ano de 2003. Seguindo-se a essas apresentações, é feita a contextualização da empresa no mercado, segundo metodologias propostas por renomados autores, entre os quais se destaca Michael Porter. Na sequência analisa-se todos os **pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades** a partir dos quais são levantadas as **possibilidades estratégicas** para que se decida sobre o posicionamento e ações da Atrium.

Desta forma, a autora analisa a empresa tanto externamente: através da dinâmica do mercado de telecom, considerando as **5 forças competitivas propostas por Michael Porter**, quanto internamente: através de suas **bases de posicionamento e estratégia competitiva**, conseguindo assim tecer sugestões que vão além do posicionamento estratégico adequado à empresa.

Abstract

The purpose of this project is to **suggest the strategic positioning of a telecom company.**

The speed and diversity of the technological innovations in the telecom arena combined with the recent entrance of new players in this market and the company entrepreneurial business model, creates a scenario where its strategic position is crucial to ensure that the company maintain its **focus, mission and values**, at the danger of losing its **competitive edge**.

The project begins by describing this enterprise, Atrium Telecom, followed by the evolution of the telecom sector up to 2003. Based on this, the firm position in relation to the market forces are analyzed through methodologies proposed by renowned authors, such as Michael Porter. Moreover, a **S.W.O.T. analysis** is developed. And from this analysis the **main strategic positions** are evaluated and a recommendation is made.

The author analyze the firm by two approaches: externally - through market dynamics, considering the **5 competitive forces suggested by Michael Porter**, as well as internally – based on the company **competitive advantages** and its base positioning. Therefore, providing recommendations that **go beyond the strategic positioning** of the company.

Resumo

Aqui será apresentada uma descrição sucinta do conteúdo de cada capítulo como forma de guia para a leitura:

Capítulo 1: Apresenta a **empresa** sucintamente, assim como o **estágio** realizado pela autora. Esclarece o **tema e os objetivos do trabalho** além de discorrer sobre a **dinâmica do setor de telecomunicações**. Contempla também a **metodologia** através da qual o trabalho foi desenvolvido.

Capítulo 2: Descreve **detalhadamente** a empresa e seu **histórico** bem como sua **composição societária** e **concepção estratégica**. Também podem ser visualizados o **organograma** e **fluxo operacional simplificado** da empresa.

Capítulo 3: É apresentada a **evolução estratégica da empresa** através de seu **nicho** de atuação no mercado, de suas **etapas de amadurecimento operacional** assim como sua **curva de aprendizagem**, que evidencia as **diferentes fases da empresa**.

Capítulo 4: Trata do **panorama do setor de telecomunicações** no **âmbito mundial e nacional** mostrando a evolução desde **as primeiras privatizações do setor**, com todos os **impactos** trazidos à **economia e desenvolvimento do país**.

Capítulo 5: Contextualiza a empresa segundo a teoria referente aos **principais aspectos** necessários à **lucratividade de um negócio: forças competitivas e posicionamento estratégico**.

Capítulo 6: Apresenta a **análise S.W.O.T. a partir da qual** são encontradas as **principais diretrizes estratégicas para planejar o posicionamento estratégico** da empresa, assim como aponta importantes **ações a serem adotadas** pela mesma.

Capítulo 7: Este capítulo trata da **conclusão final** do trabalho, abordando ainda os **planos de ação** a serem executados de forma a possibilitar uma continuidade ao mesmo.

NOTA: Todos os gráficos, tabelas e figuras que não apresentarem **identificação** destacada devem ser assumidos como tendo sido **elaborados pela autora**.

Índice

1. Introdução	1
1.1 Descrição Sucinta da Empresa.....	1
1.2 Apresentação do Tema e Objetivos do Trabalho.....	2
1.3 Descrição do Estágio	2
1.4 Por que planejar	4
1.5 O Setor de Serviços em Telecomunicações	6
1.6 Metodologia Utilizada	7
2. A Empresa	9
Introdução	9
2.1 Descrição da Empresa.....	9
2.2 Missão, Visão e Valores	10
2.2 Missão, Visão e Valores	10
2.3 Histórico - como e por que ela nasceu.....	11
2.4 Concepção e Estratégia	12
2.4 Concepção e Estratégia	12
2.5 Produtos	17
2.6 Estrutura Organizacional	19
2.6 Tipos de Clientes	21
2.7 Processos Operacionais	21
3. A Empresa: Evolução Estratégica e Competitiva	23
Introdução	23
3.1 - Porque o foco em Clientes Corporativos e Prédios Comerciais.....	23
3.2 Estratégia de Operações da Atrium Telecom	29
3.3 Curva de Aprendizagem	30
4 - Panorama Setorial de Telecomunicações	32
Introdução	32
4.1 Evolução das Telecomunicações	33
4.1.1 Evolução das Telecomunicações no Mundo.....	33
4.1.2 Dificuldades vivenciadas externamente	36
4.1.3 Evolução das Telecomunicações no Brasil.....	38
4.2 Impactos provenientes da reestruturação das Telecomunicações no País	45
5. Análise Competitiva – Teoria e Contextualização.....	55
Introdução	55
Parte I: As Forças Competitivas e a Atrium neste Contexto	56
5.1 Atratividade do Negócio – Análise Estrutural.....	56
Ameaça de Entrada	57
Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes	57
Pressão dos Produtos Substitutos.....	62
Poder de Negociação dos Compradores (Clientes)	63
Poder de Negociação dos Fornecedores	64

Parte II: O Posicionamento Estratégico	66
5.2 Introdução	66
5.2.1 O que é Estratégia	66
5.2.2 As Estratégias Competitivas	68
5.2.3 Bases do Posicionamento Estratégico	69
5.2.4 Particularidades das Bases de Posicionamento.....	76
5.3 Conclusão da Análise Competitiva.....	78
6. Análise S.W.O.T.	79
Introdução	79
6.1 Análise S.W.O.T.	80
Oportunidades	81
Pontos fracos.....	91
Ameaças.....	95
7. Conclusões e Planos de Ação.....	97
Introdução	97
7.1 Posicionamento Estratégico	98
7.2 Tecnologias VoIP e Wi-Fi.....	99
7.3 Considerações sobre <i>Trade-Offs</i>	101
7.4 Segmentação de Clientes	103
7.5 O Processo de Compra da Empresa STFC	104
7.6 Melhoria Contínua	105
7.7 Conclusão Geral.....	107

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 2.1: Organograma da Atrium Telecom</i>	19
<i>Figura 2.2: Estrutura da Atrium Telecom</i>	21
<i>Figura 4.1: As Regiões Brasileiras outorgadas pela ANATEL</i>	41
<i>Figura 4.2: Empresas Internacionais foram atraídas pela desregulamentação</i>	45
<i>Figura 5.1: As 5 Forças Competitivas de Porter</i>	56
<i>Figura 5.2 :A Coopetição entre a Atrium e seus Fornecedores</i>	65
<i>Figura 5.3: Meios de uma empresa estabelecer diferenças competitivas</i>	67
<i>Figura 5.4: As Estratégias Competitivas</i>	68
<i>Figura 5.5: Bases de Posicionamento da Atrium Telecom</i>	71
<i>Figura 5.6: Estratégia - Pontos de destaque</i>	71
<i>Figura 5.7:Infraestrutura de um prédio com clientes Atrium com breve descrição do serviços e proposta de valor</i>	72
<i>Figura 5.8: Mapeamento de Sistemas de Atividades</i>	77
<i>Figura 6.1: Pontos Fortes, Fracos, Ameaças e Oportunidades</i>	81
<i>Figura 6.2: Esquema representativo da tecnologia Voz sobre IP (VoIP)</i>	82
<i>Figura 6.3: Os Modelos de Negócio para a tecnologia Wi-Fi</i>	89
<i>Figura 6.4: Exemplo da Segmentação de Clientes</i>	94

ÍNDICE DE TABELAS

<i>Tabela 4.1: Exemplos do Plano Geral de Metas de Universalização</i>	42
<i>Tabela 4.2: Indicadores de Qualidade do PGMQ</i>	43
<i>Tabela 4.3: % do Investimento Estrangeiro realizado no Brasil no processo de privatização do Setor de Telecomunicações</i>	49
<i>Tabela 4.4: Investimento Estrangeiro Direto na América Latina, 2002</i>	51
<i>Tabela 5.1: Melhorias Operacionais voltadas para a necessidade dos clientes</i>	74
<i>Tabela 6.1: Pontos Fortes, Fracos, Ameaças e Oportunidades</i>	80
<i>Tabela 6.2: Benefícios oferecidos pela tecnologia VoIP</i>	83
<i>Tabela 6.3: Análise dos Modelos de Negócio propostos para a Atrium</i>	85
<i>Tabela 6.4: Análise das possibilidades de adoção da tecnologia Vo IP</i>	86
<i>Tabela 6.5: Viabilidade Financeira da VoIP</i>	87
<i>Tabela 6.6: Sugestão e Plano de Ação para a tecnologia VoIP</i>	87
<i>Tabela 6.7: Análise do “Modelo Wi-Fi” : Parceria com Operadora</i>	89

<i>Tabela 6.8: Análise do “Modelo Wi-Fi” : Rede WLAN ao cliente</i>	89
<i>Tabela 6.9: Análise do “Modelo Wi-Fi” : Rede WLAN ao cliente</i>	90
<i>Tabela 7.1: Desvantagens da Tecnologia VoIP</i>	100
<i>Tabela 7.2: Planos de Ação para a Implantação da Tecnologia VoIP</i>	100
<i>Tabela 7.3: Plano de Ação para a Implementação da Segmentação de Clientes</i>	104

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 3.1 – Distribuição percentual do número de pessoal assalariado</i>	26
<i>Gráfico 3.2 – Distribuição percentual das unidades locais, segundo as grandes regiões do Brasil</i>	27
<i>Gráfico 3.3: Curva de aprendizagem – Atrium</i>	31
<i>Gráfico 4.1: Rentabilidade do Setor de Telecom nos EUA</i>	36
<i>Gráfico 4.2: Assinantes Europeus da Telefonia Celular</i>	37
<i>Gráfico 4.3: Evolução de setor de telecom no Brasil</i>	44
<i>Gráfico 4.4: Número total de linhas (telefones fixos, públicos, celulares)</i>	47
<i>Gráfico 4.5: Atratividade do Setor de Telecomunicações</i>	48
<i>Gráfico 4.6: Evolução da Abrangência da telefonia fixa nos domicílios por classe social (Teledensidade - em %)</i>	48
<i>Gráfico 4.7: Crescimento de Voz e Dados % (1999)</i>	49
<i>Gráfico 4.8: Investimentos em telecomunicações (% PIB)</i>	50
<i>Gráfico 6.1: Projeção do % das Redes IP utilizadas para o Tráfego de Voz</i>	84
<i>Gráfico 6.2: N°. de locais no mundo com pontos de acesso Wi-Fi (MM)</i>	88
<i>Gráfico 6.3: N°. de hotspots vendidos (MM)</i>	88
<i>Gráfico 7.1: A Matriz Importância x Desempenho</i>	103
<i>Gráfico 7.2: Ciclo de evolução</i>	106

ÍNDICE DE FLUXOS

<i>Fluxo 1.1: Metodologia utilizada para a análise da Estratégia da Atrium Telecom</i>	8
<i>Fluxo 2.1: Metodologia - Etapa atual do desenvolvimento do Trabalho</i>	9
<i>Fluxo 2.2: Fluxo Operacional Simplificado da Atrium Telecom</i>	22
<i>Fluxo 3.1: Metodologia – Etapa atual de desenvolvimento do Trabalho</i>	23
<i>Fluxo 4.1: Metodologia – Etapa atual de desenvolvimento do trabalho</i>	32
<i>Fluxo 5.1: Metodologia – Etapa atual de desenvolvimento do Trabalho</i>	55
<i>Fluxo 6.1: Metodologia – Etapa atual de desenvolvimento do Trabalho</i>	79

<i>Fluxo 7.1: Metodologia – Etapa atual de desenvolvimento do Trabalho</i>	97
--	----

ÍNDICE DE QUADROS

<i>Quadro 6.1: Cuidado Especial com o Crescimento</i>	92
---	----

Capítulo 1

Introdução

1. Introdução

Este capítulo introdutório apresenta a empresa sucintamente, esclarece a escolha do tema assim como o objetivo do trabalho desenvolvido, a descrição do estágio realizado pela autora e sua relação com este projeto.

1.1 Descrição Sucinta da Empresa

A empresa estudada neste trabalho é a **Atrium Telecomunicações**, uma operadora do mercado de telecomunicações com licença outorgada pela ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações) para a prestação de **Serviço de Comunicação Multimídia (SCM)**.

Essa empresa atua somente no mercado corporativo através da **gestão e integração** das necessidades de telecomunicações de seus clientes. Dentro deste escopo oferece **produtos e serviços de voz, dados e imagem**. É uma empresa que consegue inúmeras vantagens competitivas através das relações de parceria, estabelecidas com os seguintes setores:

- ⇒ Mercado imobiliário (rastreamento de novas oportunidades);
- ⇒ Construtoras (planejamento e estudo de novos projetos);
- ⇒ Operadoras de Telecomunicações (economia de escala sem a necessidade de investir em redes de telecomunicações);
- ⇒ Empresas de Tecnologia (equipamentos mais baratos);
- ⇒ Etc;

Portanto, a Atrium Telecom consegue prover todos os serviços de telefonia, internet, videoconferência, entre outros, através da intermediação das relações entre o cliente final e as operadoras de telecomunicações, agregando valor ao produto inicial. Esse valor é criado por meio da exploração das diversas possibilidades de aumentar a percepção do cliente sobre o serviço prestado, entre as quais pode-se citar:

- Integração dos serviços de telecom;
- Contato com uma só empresa;
- Personalização – projetos adaptados à real necessidade do cliente;
- Redução de custos – tarifas mais atrativas;
- Atendimento diferenciado.

1.2 Apresentação do Tema e Objetivos do Trabalho

A Atrium Telecom foi pioneira de mercado no nicho em que atua. Antes de sua fundação, não existia uma empresa que atendesse a todas as necessidades de telecomunicações dos clientes corporativos de tal forma que estes não precisassem ter contato com mais de uma empresa, ou não necessitassem de um mínimo de conhecimento sobre tecnologia (equipamentos, como um PABX, soluções e manutenção).

Assim, logo que surgiu, a empresa conquistou muitos clientes, fidelizando-os ao superar suas expectativas através do atendimento personalizado de uma necessidade ainda sem soluções.

Porém, apesar de ter sido bem sucedida na oportunidade de negócio que desenvolveu, a empresa cresceu muito rapidamente (adquiriu 2000 clientes em menos de 4 anos de expansão), despertando a atenção das grandes operadoras (Telefônica, por exemplo) que também atuam em sua parceria, o que resultou no surgimento de alguns obstáculos:

- ⇒ Grandes Operadoras disputando os mesmos clientes (nicho);
- ⇒ Imitação de novas empresas;
- ⇒ Novos produtos aumentando a concorrência;
- ⇒ Consolidação do Setor;

Dessa forma, neste trabalho de conclusão de curso, a autora tem por objetivo **planejar o posicionamento estratégico ideal** para a Atrium Telecom de forma que a empresa se mantenha competitiva no nicho em que atua analisando, para isso, os fatores influentes em seu desempenho, diferenciação e competitividade.

1.3 Descrição do Estágio

A autora iniciou o estágio na Atrium Telecomunicações em 10/05/2003 tendo antes estagiado em uma grande multinacional da área de tecnologia da informação, a IBM. Durante esse período desempenhou suas principais atividades na área de *Planejamento Estratégico* da empresa, que pode ser descrita como a consultoria da empresa nas suas

mais diversas aplicações. Essa caracterização deve-se ao fato de haver uma demanda muito grande por projetos, destacando-se:

- Estudos de Viabilidade Econômica e acompanhamento dos mesmos após aprovação;
- Estudos de Mercado, Cenários Competitivos e Projeções;
- Elaboração de Planos e Projetos para diversos fins;
- Acompanhamento do desempenho e evolução bem como da rentabilidade das unidades de negócios;
- Confecção e acompanhamento (incluindo implantação) de projetos de melhoria de desempenho e resultados.

Dada a riqueza de informações do setor de telecomunicações e a complexidade dos fatos que o permeiam, à autora foi concedida a oportunidade de desenvolver o estágio em contato com as mais importantes fontes de informações referentes ao setor de telecom tais como exposições, anuários de telecomunicações, revistas especializadas além de estudos desenvolvidos por órgãos públicos, a exemplo da Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações), e de instituições financeiras (como JP Morgan), entre outros.

Entre os projetos desenvolvidos no ano de 2003 pode-se citar:

- ❖ **Definição dos Processos da nova Filial Paraná:** a partir de 2003, após realização de estudos (viabilidade, competitividade regional, capacidade de penetração no mercado, etc.) decidiu-se iniciar as atividades da Atrium Telecom no Paraná. Foi então necessário analisar e definir o escopo de atividades, processos, entre outros aspectos levando-se em conta que a empresa terceirizou parte de suas atividades;
- ❖ **Pesquisa oportunidades (estudo de novos produtos):** o objetivo desse projeto foi o de analisar as tendências do mercado de Telecom e recomendar novos produtos para a Atrium Telecom através de algumas etapas, a saber:
 - ⇒ Identificar o surgimento de novos produtos no mercado de tele com, considerando:
 - Necessidade dos clientes
 - Evolução tecnológica
 - Ofertas dos concorrentes

- ⇒ Analisar posicionamento estratégico atual da Atrium:
 - Diferencial competitivo da Atrium
 - *Core Business*
 - Perfil dos clientes atuais e potenciais clientes Atrium
 - Capacitação existente
- ⇒ Definir produtos a serem oferecidos pela Atrium e desenhar o modelo de negócio para a venda destes novos produtos/serviços proporcionando o melhor *fit* perante o posicionamento atual da Atrium.
- ❖ **Benchmarking para melhoria de processos voltados para os clientes:** com a finalidade de aprimorar os processos voltados para os clientes, foram feitos contatos com empresas de outros setores (Bancos, Empresas de TI, entre outras), que concederam à Atrium a oportunidade de conhecer seus processos, contribuindo muito para a manutenção da sua característica de excelência em serviços de telecomunicações;
- ❖ **Pesquisa de satisfação bimestral:** esta pesquisa é muito importante para que a empresa fique sintonizada com as expectativas dos clientes, agindo imediatamente sobre os *Gaps* encontrados entre aquilo que é oferecido e aquilo que é esperado pelo cliente. Com essa pesquisa muitas melhorias são implementadas aprimorando a percepção dos clientes sobre o serviço prestado pela Atrium Telecom.
- ❖ **Relatórios Mensais para Acionistas e Diretores:** esses relatórios são elaborados com base nas exigências dos acionistas da empresa, e têm por objetivo apresentar os resultados operacionais e financeiros assim como uma crítica a estes indicadores com base na análise interna à organização e de mercado. São de grande importância para a empresa, pois é a forma mais eficaz de mensurar ganhos e perdas, relacionando-os a medidas de curto e de longo prazo, de forma que ações podem ser tomadas caso não se atinja as metas estipuladas/esperadas.

1.4 Por que planejar

Uma vez que o estágio foi realizado na área de Planejamento Estratégico e o tema do trabalho é diz respeito a Planejar um Posicionamento Estratégico para a Atrium Telecom, vale discorrer sobre a importância do **planejamento**.

Planejar significa **decidir antecipadamente**, decidir, por sua vez, significa **optar por uma alternativa de ação em detrimento de outras** disponíveis, em função de preferências, disponibilidades, grau de aceitação do risco, etc. Nessa visão, decidir antecipadamente constitui-se em **controlar o seu próprio futuro**. Essa é uma visão bastante pró-ativa que se refere ao processo de gestão de certa organização. Ansoff (1997:4) considera que as empresas têm que tomar três tipos de decisões distintas:

- ✓ **Estratégicas:** voltadas para os problemas externos, mais especificamente relacionadas com a escolha do composto de produtos e dos mercados em que tais produtos (e/ou serviços) serão colocados.
- ✓ **Administrativas:** consiste em estruturar os recursos da empresa para obter desempenho otimizado. Decisões sobre organização, estrutura de conversão de recursos, obtenção e desenvolvimento de recursos, conflitos entre estratégia e operações, conflitos entre objetivos pessoais e institucionais e interações entre variáveis econômicas e sociais fazem parte dessa categoria de decisão.
- ✓ **Operacionais:** tratam da obtenção dos níveis de desempenho desejados em indicadores selecionados. Objetivos e metas em nível operacional, níveis de preços e produção, níveis de operação, políticas e estratégias de pesquisa e desenvolvimento.

Cada organização requer esses três tipos de decisão para desenvolver suas atividades, sendo que a decisão estratégica exige a **eficácia** das organizações, enquanto as administrativas e operacionais exigem **eficiência**.

Neste contexto, o trabalho em questão trata mais especificamente do **âmbito estratégico** em um momento onde é necessário tomar importantes medidas para consolidar a competitividade da Atrium frente aos “gigantes” do setor.

Vantagens do Planejamento Estratégico

A execução do planejamento estratégico permite diversas vantagens à competitividade de uma organização:

- ⇒ Reduzir as chances de erros no processo de tomada de decisão: se o entendimento citado nos requisitos de um planejamento ocorrerem de maneira satisfatória, toda a organização entenderá a estratégia e os planos da empresa

para atingi-la. Esta compreensão irá orientar as pessoas em suas atividades diárias, semanais e mensais, deixando as decisões correntes à “prova de erro”.

- ⇒ Rapidez nos resultados de excelência: da mesma maneira que os erros são minimizados, pode-se alcançar os objetivos do negócio mais rapidamente.
- ⇒ Obtenção de mais benefícios durante esse processo: de acordo com um planejamento estratégico com foco no cliente, a execução de uma determinada estratégia tem suas atividades analisadas conforme o impacto direto sobre o mercado, ou seja, são melhor selecionadas. Assim, pode-se atingir benefícios quanto a qualidade, flexibilidade e custos já durante o processo de execução do plano.

1.5 O Setor de Serviços em Telecomunicações

O setor de telecomunicações está entre os mais competitivos e voláteis da economia mundial. Dessa forma muitas das estratégias e demais características descritas neste trabalho foram adotadas a partir de 2003, sendo perfeitamente possível não perdurarem pelos próximos anos dado o estágio de maturação em que se encontram. Como exemplo está a Telefônica (Assist) em sua atuação como gestora de telecomunicações do mercado corporativo, atividade da empresa, estruturada e anunciada oficialmente no início de 2003.

Deve-se também ressaltar que muitas das empresas que serão citadas apresentam algum estudo em termos de fusões e aquisições, dessa forma, também neste aspecto, não se sabe se existirão no futuro, e se existirem, não se pode garantir que num futuro próximo sejam exatamente essas as empresas mais importantes no segmento analisado.

Logo, conclui-se que, para uma empresa de telecom manter-se competitiva, é necessário que tenha bem estabelecido um planejamento **periódico** no qual sejam reavaliados não só as **estratégias competitivas**, mas também o seu **posicionamento nesse mercado**, garantido sua sustentabilidade e prevenindo-se contra as dificuldades de um setor instável, tal como é o de telecomunicações.

Assim, o papel deste trabalho é justamente o de planejar, em 2003, após cinco anos da privatização do setor, quais as ações, mudanças e melhorias, no que se refere ao posicionamento estratégico e demais aspectos a ele relacionados, a Atrium deve proceder tendo em vista, principalmente, fatos que não eram esperados há poucos anos.

1.6 Metodologia Utilizada

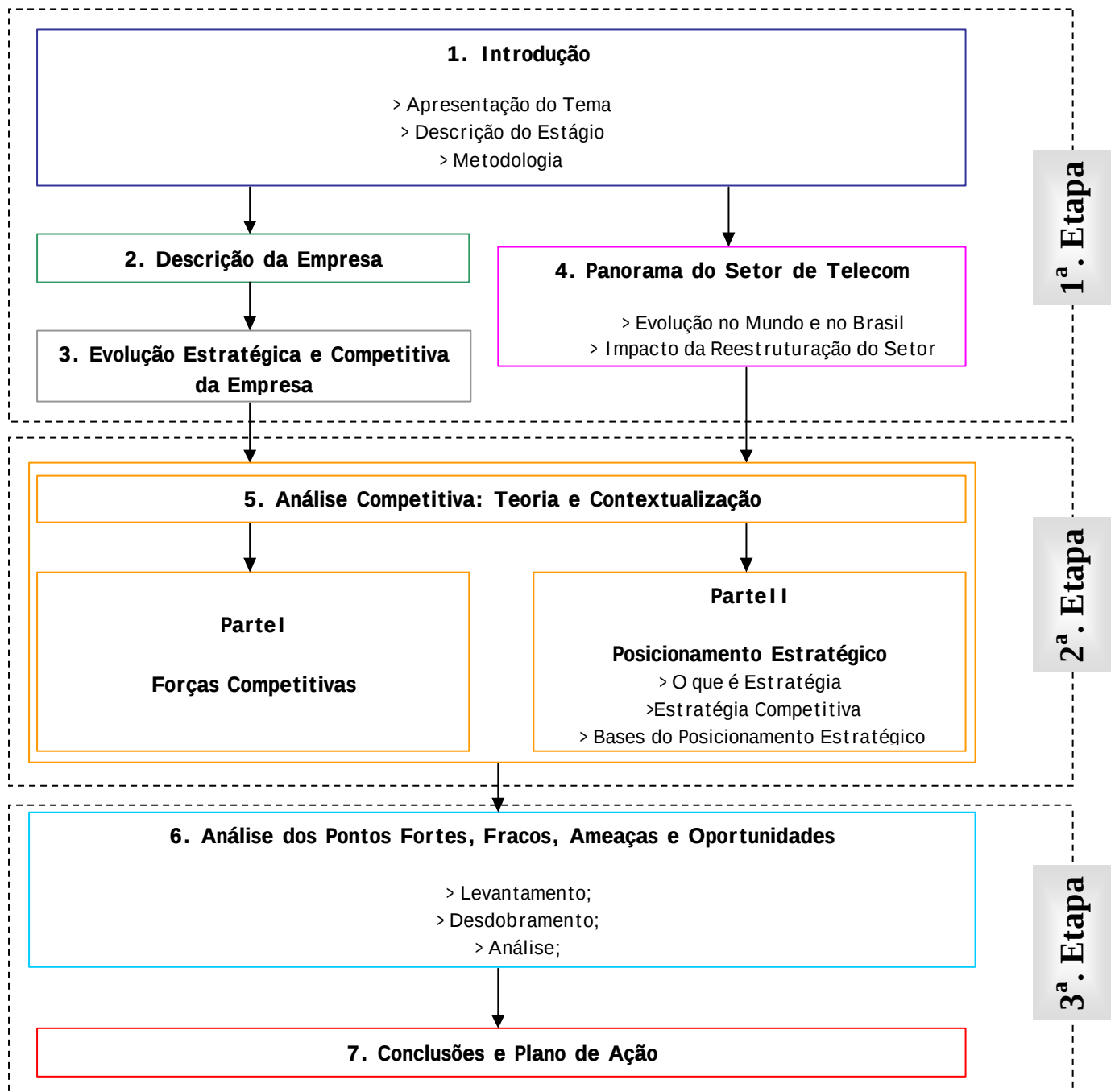
Para abordar eficazmente os assuntos relacionados ao tema do trabalho de forma estruturada, de acordo com um raciocínio lógico, será utilizada a metodologia descrita a seguir. Nesta metodologia, são percorridas 3 grandes etapas, a saber:

 **1ª. Etapa:** esta primeira etapa é composta pelos **Capítulos 1, 2, 3 e 4** através dos quais são feitas as **apresentações** sobre a empresa, o setor de telecomunicações, o tema escolhido e as evoluções ocorridas, com o objetivo de introduzir ao leitor características possivelmente desconhecidas e de profunda importância para que possa acompanhar e avaliar o desenvolvimento do projeto.

 **2ª. Etapa:** a segunda etapa é formada apenas pelo **Capítulo 5** e visa analisar a empresa de acordo com **considerações teóricas** de renomados autores tal como Michael Porter, através de um paralelo traçado entre **temas estratégicos/competitivos** e **atuação** da Atrium Telecom. Esta etapa é muito importante para o desenvolvimento do trabalho, pois é a partir dela que são entendidas todas as **forças competitivas** que pressionam a Atrium assim como características vitais ao **posicionamento da empresa**, servindo assim de subsídio para os capítulos posteriores, que fazem parte da etapa conclusiva.

 **3ª. Etapa:** formada pelos últimos **Capítulos 6 e 7**, nos quais são levantados, desdobrados e analisados os **pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades**, a partir dos quais são **planejadas** as questões relativas ao **posicionamento estratégico** e ações necessárias para que se **sustente a vantagem competitiva** adquirida pela Atrium ao longo de quatro anos de crescimento no mercado, fortalecendo as forças competitivas a seu favor e diminuindo possibilidades comprometedoras à sua atuação.

Na figura a seguir, é mostrado o fluxo do trabalho com os assuntos abordados em cada um dos sete capítulos (citados nas três etapas da metodologia) acompanhado do relacionamento entre eles, seja através de precedência seja através de paralelismo.



Fluxo 1.1: Metodologia utilizada para a análise da Estratégia da Atrium Telecom

Este modelo (fluxo 1.1) utilizado para estruturar o trabalho será apresentado no início de cada capítulo de forma a auxiliar o leitor sobre a etapa e capítulo que estará em tratamento bem com suas relações.

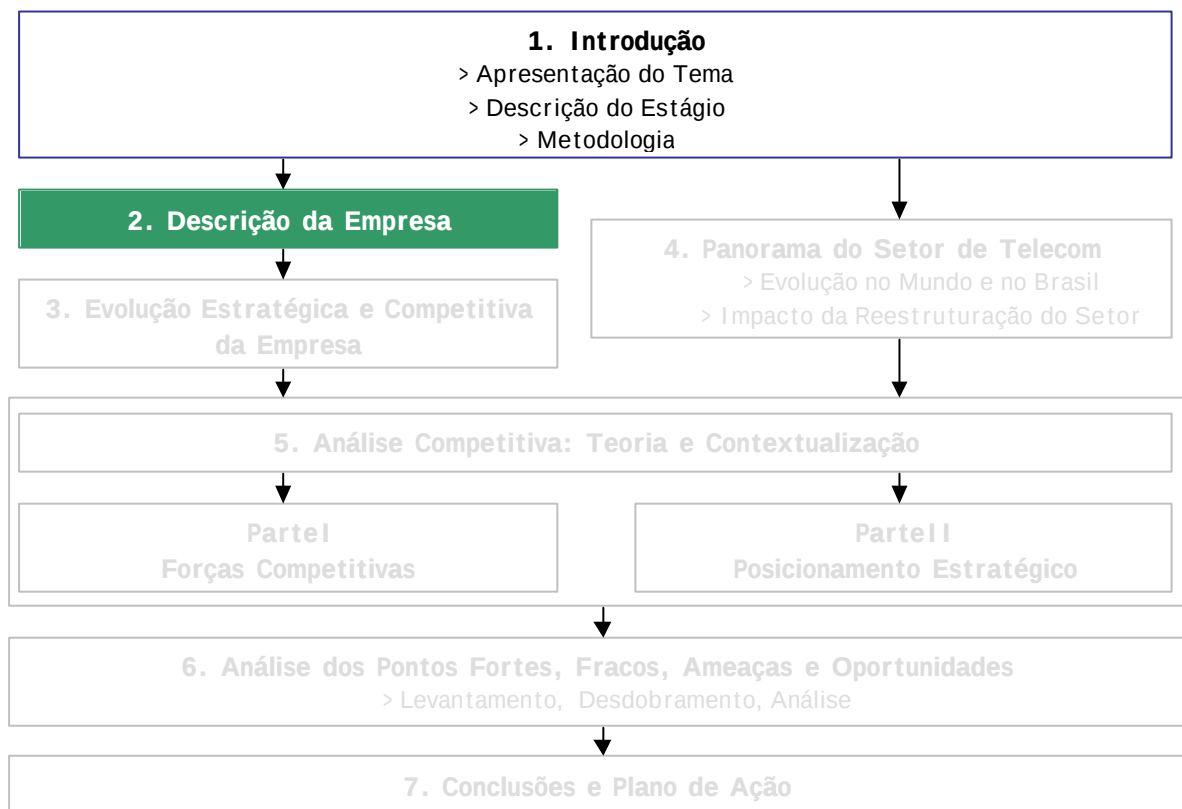
Capítulo 2

Descrição da Empresa

2. A Empresa

Introdução

Este capítulo tem como objetivo apresentar a empresa Atrium Telecomunicações, foco deste trabalho. Esta apresentação irá tratar desde seu surgimento até o detalhamento dos produtos, clientes e processos, fornecendo uma visão geral da organização. Abaixo, o Fluxo 2.1 ilustra como este capítulo se relaciona com os demais:



Fluxo 2.1: Metodologia - Etapa atual do desenvolvimento do Trabalho

2.1 Descrição da Empresa

A Atrium Telecom é uma gestora de telecomunicações em edifícios comerciais e grandes empresas, tendo sido a primeira empresa a prestar serviços integrados de telecomunicações em empreendimentos imobiliários. Além disso, coordena todas as atividades de telecomunicações de seus clientes, oferecendo serviços de voz, dados e imagem.

A Atrium oferece soluções abrangentes, responsabilizando-se pela instalação, manutenção e gerenciamento da infra-estrutura de telecomunicações, além da integração dos clientes com as redes de dados e voz das operadoras existentes no mercado. Através de suas parcerias no mercado, a empresa centraliza a oferta de serviços de produtos, como equipamentos e produtos de alta tecnologia, assistência técnica e tarifas reduzidas. Entre os produtos e serviços à disposição estão ramais digitais DDR (Discagem Direta a Ramal), centrais PABX, acesso em banda larga à Internet, videoconferência, entre outros.

A Atrium coordena as operações de telecomunicações, sendo o ponto de contato de seus clientes com as operadoras. Ou seja: ao invés de manter contato com vários interlocutores, os clientes se relacionam apenas com uma empresa - a Atrium. Com isso, economizam tempo, eliminam investimentos em infra-estrutura, equipamentos, atualização tecnológica e pessoal técnico.

A Atrium trabalha com as principais operadoras e prestadoras de serviço do mercado, tais como Telefonica, Embratel, Vésper, Intelig, Brasil Telecom, Telemar, AT&T e Impsat. O mesmo ocorre com importantes fornecedores de equipamentos e sistemas, como Philips, Siemens, Avaya, Nortel, Cisco e Huawei, entre outros.

Para atender necessidades específicas de seus clientes, a Atrium está sempre pronta a selecionar e incorporar novos nomes à sua relação de fornecedores de produtos e serviços.

2.2 Missão, Visão e Valores

Missão, visão e valores de uma organização resumem o propósito essencial de sua função e de sua existência. A **idéia principal** deve ser baseada na **natureza do negócio** em que atua e na **conquista de seu mercado alvo**. Desse modo, a missão explicita por que a organização existe e qual a sua contribuição para o ambiente. É a primeira diretriz estratégica a ser definida por uma empresa.

Assim, a Atrium Telecom é uma empresa que, desde o início de suas atividades, preocupou-se em definir claramente os seus objetivos de longo prazo, sua forma de atuação no mercado, seus compromissos sociais e corporativos. Assim, como forma de difundir e apresentar sua *missão, valores e visão* não só a seus funcionários como também externamente, os definiu da seguinte forma:

Missão da Atrium

“Conectar o cliente ao mundo provendo soluções de telecomunicações para o sucesso das corporações”

Visão da Atrium

“Ser a empresa líder de mercado no segmento de gestão de telecomunicações em edifícios comerciais, provendo soluções adequadas às necessidades de nossos clientes, valorizando e desenvolvendo os colaboradores e atendendo às expectativas de resultados dos acionistas”

Valores da Empresa

- | | |
|--|------------------------------------|
| ▪ Compromisso com o cliente | ▪ Ética profissional |
| ▪ Geração de resultados esperados pelos acionistas | ▪ Atualização tecnológica |
| ▪ Excelência nos serviços e processos | ▪ Harmonia no ambiente de trabalho |
| ▪ Comprometimento com crescimento e obtenção de clientes | ▪ Produtividade elevada |
| ▪ Desenvolvimento da qualificação dos colaboradores | |

2.3 Histórico - como e por que ela nasceu

Desde o momento das privatizações na área de telecomunicações, em 1998, o Brasil foi inserido em um ambiente de **inovações tecnológicas** que o levou a uma nova realidade no que diz respeito à qualidade e variedade de serviços prestados, tanto em voz quanto em dados e imagem. Cada vez mais, os consumidores, sejam eles corporativos ou residenciais, passaram a desfrutar dos benefícios surgidos da intensa competição que ocorre no setor.

É neste contexto que um grupo de investidores do mercado imobiliário constatou a necessidade de prover infra-estrutura em telecomunicações de modo a agregar valor a seus empreendimentos. Os resultados de tal investimento comprovaram o sucesso dessa iniciativa.

Em parceria com a *Consultoria K2 Achievements*, os investidores deram início a uma profunda análise de mercado para avaliar a viabilidade de investir no setor de telecom.

A *K2 Achievements* é uma consultoria especializada nas indústrias de telecom e mídia, voltada a implementações. É uma consultoria de gestão de capital nacional, tendo sido co-responsável pelo planejamento estratégico da Atrium Telecom, sua estruturação e implementação.

A carência de serviços de telecomunicações especializados no mercado corporativo mostrou-se uma grande oportunidade. A partir de então, a Atrium Telecom estrutura seus

investimentos para permitir sua atuação como gestora e coordenadora de telecomunicações corporativas em condomínios comerciais do País.

A empresa não só descobre um serviço pouco explorado como também atua segundo uma estratégia única: parceria com o mercado imobiliário. Sua atividade é assim descrita: “oferecer a condomínios comerciais e a empresas neles instaladas soluções completas em telecomunicações, por meio da mais avançada tecnologia e de produtos e serviços de alta qualidade.”

A empresa tornou-se a pioneira na implantação da infra-estrutura de telecomunicações em prédios da Vila Olímpia (zona sul da capital paulista) provendo infra-estrutura para a transmissão de dados, voz e imagem. Tal atividade serviu de suporte para o surgimento do bairro com maior concentração de empresas de Internet e alta tecnologia do País apelidado de “Vale do Silício Brasileiro” (em referência ao Vale do Silício, nos EUA, que abriga as principais companhias *high tech* do mundo).

2.4 Concepção e Estratégia

Definida sua estratégia de ação inicial – Uma empresa de nicho (corporativo) voltada para a instalação e operação de sistemas de voz, agindo em parceria com o Mercado Imobiliário, tendo o objetivo de valorizar e facilitar a locação de seus prédios - a Atrium Telecom dá início às suas operações com a instalação isolada de um sistema PABX com 384 linhas DDRs no prédio Atrium III, em 1995.

A primeira sociedade da empresa foi formada por um grupo de empresários e tradicionais investidores do mercado imobiliário, proprietários de imóveis carentes de infra-estrutura de telecomunicações, que sentiram a necessidade de modernizar seus próprios edifícios.

Em 1998, dando continuidade às atividades em busca do objetivo traçado em 1995, foram agregados dois novos prédios de alto padrão nos quais foram instalados cabeamento estruturado, fibra ótica e PABX com 1.600 linhas DDRs.

Prosseguindo com a evolução tecnológica dos serviços oferecidos pela empresa ocorreu, em 1999, a instalação do *POP Embratel* (POP – “*Point of Presence*”) em um dos seus prédios, além da instalação do anel ótico interligando todos os demais edifícios

usuários dos sistemas ofertados pela empresa, ao primeiro mencionado. Ao final deste ano, como resultado de outras aquisições de centrais de PABX e novos cabeamentos estruturados em mais quatro edifícios, as linhas DDRs instaladas pela Atrium já totalizavam um número de 3.184.

Neste momento, a estratégia da Atrium começou a sofrer suas primeiras alterações – seus serviços passaram a ser oferecidos para *todos* os prédios comerciais que apresentassem os pré-requisitos mínimos exigidos pelo estudo de viabilidade da empresa. A parceria com o Mercado Imobiliário passou, neste contexto, a representar uma arma ainda mais valiosa para o sucesso dos negócios. Isto porque sem essa parceria a eficiência da penetração dos serviços de telecomunicações em novos prédios não teria o mesmo desempenho.

A negociação com os prédios se dava, ainda durante a sua construção, com a própria incorporadora construtora e proprietários do prédio, sendo, nessas condições, muito mais provável a aceitação dos serviços de telecomunicações.

Em maio de 2000, já com um expressivo volume linhas sob seu gerenciamento (em 26 prédios), a Atrium Telecom recebeu da ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações) a autorização para o **Serviço Limitado Especializado (SLE) – Submodalidades Serviço de Circuito Especializado e Serviço de Rede Especializado**. Neste momento, já fazia parte dos planos da empresa a prestação de serviços de *Dados e Imagem*, o que viria a aumentar significativamente a força de atuação da empresa no mercado corporativo.

A partir daí, diversificaram-se os serviços da empresa, trazendo para sua parceria empresas como Embratel, Telefônica, Vésper, Intelig entre outras.

Ficava clara a vantagem trazida pelos serviços de gestão de telecomunicações oferecidos, através dos quais a Atrium conseguia, por meio de negociação das tarifas entre as operadoras, atingir preços consideravelmente menores que beneficiavam não só a própria empresa como principalmente seus clientes.

No mesmo ano de 2000, importantes nomes do mercado financeiro passaram a investir na Atrium Telecom:

- ⇒ **JP Morgan** – mundialmente conhecido como uma instituição financeira líder de mercado, que atua em parceria de negócios com diversas empresas de renome. Após a fusão com o **Chase Manhattan**, o novo banco passou a ser a segunda maior instituição financeira do mundo.
- ⇒ **Advent International Global Private Equity** – uma das maiores empresas de *private equity* do mundo, possuindo mais de US\$ 3,5 bilhões investidos em mais de 30 países, com um portfólio de mais de 350 companhias.
- ⇒ **GE Equity** – empresa do grupo GE que tem como missão ser um investidor global em *private equity*, criando valor para seus clientes através da estrutura GE.

Percebe-se, portanto, que os acontecimentos de 2000 muito contribuíram para a divulgação da marca Atrium Telecom, conferindo ainda maior credibilidade para seus serviços.

Com 130 edifícios sob seu gerenciamento em 2001, a gama de serviços por ela prestados já conferia grande flexibilidade em termos de clientes. Entre os principais serviços desta época estavam: pacotes personalizados de gerenciamento de telefonia e Internet, que incluíam centrais PABX, secretária eletrônica, conferência, acesso em banda larga à Internet e intranet.

Seu principal diferencial, desde então, é o de trabalhar com produtos próprios e de terceiros, de maneira que o cliente escolhesse a solução que melhor lhe conviesse, oferecendo **vantagens adicionais**:

Vantagens Adicionais da Atrium Telecom:

- Elevado padrão de segurança;
- Responsabilidade pela instalação, administração, auditoria e manutenção dos serviços;
- Tarifas mais atraentes do mercado;
- Alto nível de atendimento e qualidade de serviços (Atendimento personalizado/centralizado);

Para que fosse possível oferecer serviços tão diferenciados, a empresa, tratando-se de uma *Carrier Neutral* (que não possui exclusividade com operadoras e sim mantém relações com várias), estabeleceu sólidas parcerias como as que seguem:

Com Operadoras de Telecomunicações:

- **Embratel:** Pontos de Presença nos prédios Atrium; Fornecedor de voz, dados e imagem para a Atrium; Atrium atuando como revendedor (canal indireto)
- **Telefônica:** Fornecedor de voz e dados para a Atrium (Atrium é um grande cliente corporativo); Atrium atuando como revendedor (canal indireto); Atrium atuando como terceirizada técnica
- **Pegasus (Telemar):** Fornecedor de Backbone – Conectividade (ambos sentidos)
- **Impsat / AT&T / DIVEO:** Fornecedor de Backbone – Conectividade (ambos sentidos) Atrium atuando como revendedor
- **Intelig:** Fornecedor de voz e imagem (Interestadual e Internacional)

Com fabricantes de equipamentos:

- **Philips, Siemens, Avaya, Nortel, Ericsson** – Voz;
- **Cisco** – Dados;
- **Acer** – Computadores;
- **Oracle, Microsiga** – Software;
- **GKC** – racks;
- **APC** – no breaks;
- **Black Box** – dispositivos de rede;

Com prestadoras de serviços:

- **Grupo Alternativa; Duetec Service Ltda;**
- **Linx Brasil Fibras Ópticas; Net Cable;**

Com construtoras, incorporadoras e administradoras:

- **Brasil Realty / Cyrela;**
- **Hines / Serplan;**
- **Richard Ellis / Topázio;**
- **Miguel Coatti / Itambé;**
- **etc..**

Em 2002, já responsável pela operação de redes corporativas em 197 edifícios comerciais paulistas, tendo expandido sua área de atuação para o interior do Estado e fazendo planos para o atendimento das regiões metropolitanas de Belo Horizonte, Rio de Janeiro e Curitiba, a empresa conseguiu mais uma grande conquista – a licença da ANATEL para prestar **Serviço de Comunicação Multimídia (SCM)** em substituição à antiga SLE.

Com esta nova autorização, a Atrium Telecom passou a oferecer uma gama de serviços adicionais e com maior flexibilidade para operar que, enquanto prestadora de SLE (Serviço Limitado Especializado), não podia fazer.

O ano de 2002 foi marcado pelos mais importantes acontecimentos, que permitiram à empresa consolidar sua marca:

- Ultrapassou a Intelig e a AT&T em número de clientes corporativos (atendendo cerca de 1.400 usuários em edifícios comerciais)
- Privilegiou-se da concorrência acirrada entre as operadoras de telefonia fixa – o que foi permitido através da tecnologia de software que permite à empresa selecionar, via operação remota, a melhor rota de cada chamada.

- Menor necessidade de investimentos em infra-estrutura em reposta ao grande investimento de 2001 e à correta utilização da infra-estrutura disponível.
- Obteve financiamento do **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)** para a compra de equipamentos e centrais PABX, o que viabilizou o plano de expansão na capital paulista e para Ribeirão Preto e Campinas.
- Obteve um financiamento de R\$ 19 milhões do Banco Alemão **DEG**, com um prazo de cinco anos.

Em 2003, passou a atender duas novas categorias de clientes – “*Single-Tenants*” e “*Multi-Facilities*”. A exemplo destas novas categorias de clientes, estão importantes empresas como a **AMBEV, NATURA, ADP e General Electric**.

Estas novas categorias de clientes marcaram a expansão do foco estratégico adotado pela Atrium Telecom. A necessidade de expansão justificou-se pelo fato de, inicialmente, suas operações atenderem exclusivamente aos clientes presentes nos prédios com sua infra-estrutura instalada, que possuíam, em geral, características muito semelhantes. Ao agregar as novas categorias de clientes citadas, tiveram de redesenhar os processos e contratar mais funcionários para poder disponibilizar, com a mesma qualidade, os serviços prestados pela empresa.

Além da mudança de processo, outra importante adaptação foi necessária para atender e manter como cliente empresas como a **Natura**, com instalações em mais de uma localidade, ou melhor, em mais de uma cidade: estruturar, instalar e operar as telecomunicações entre os diversos *sites* de uma empresa de forma integrada, sendo para isso necessário disponibilizar técnicos dedicados a esses clientes (dada a distância em relação aos demais clientes da empresa) e personalizar serviços como a fatura em conta unificada, sem contar as demais exigências feitas por empresas desse porte.

Portanto, em operação desde 95, a Atrium Telecom teve um “boom” de crescimento no ano de 2001. A operadora de telefonia corporativa fechou o ano de 2001 com uma receita de R\$ 18 milhões contra os R\$ 6 milhões, em 2000. Faturou em 2002 R\$ 39 milhões e prevê R\$ 70 milhões para 2003. A Atrium Telecom é hoje a maior gestora de telecomunicações em edifícios comerciais do País. A operadora atua facilitando as telecomunicações em edifícios comerciais de alto padrão e oferecendo soluções integradas ao mercado corporativo. Hoje são mais de **270** prédios na capital que recebem

esses serviços, que compreendem infra-estrutura de voz, dados e imagem, que incluem linhas telefônicas, centrais PABX, secretária eletrônica, conferência simultânea, acesso em alta velocidade à internet, vídeo-conferência.

2.5 Produtos

A empresa oferece soluções em telecomunicações (voz, dados, imagem e internet), através de uma tecnologia atual, sendo responsável pela instalação e administração dos serviços prestados, prezando por qualidade, preço competitivo e personalização dos serviços prestados. A seguir serão apresentados os principais produtos e serviços oferecidos pela Atrium:

I - Produtos de Voz:

Serviços de voz local, interurbano e internacional.

- **Ramais digitais DDR** (Discagem Direta a Ramal): sistema de ramais que funcionam como linha direta, eliminando a presença de telefonista e otimizando o seu tempo.
- **PABX Atrium:** elimina a necessidade de instalação de central telefônica dentro do conjunto, com muitas facilidades, dentre elas: atendimento simultâneo de chamadas, *follow-me*, captura de chamadas, etc..
- **Secretária Eletrônica** (Voice-mail).
- **Audioconferência:** serviço que permite uma conferência através do acesso telefônico entre duas pessoas ou mais.
- **Videoconferência:** serviço que integra no acesso do telefone convencional a transmissão de voz, dados, multimídia – telefone, fax, videoconferência – através de RDSI (Rede Digital de Serviços Integrados). Ou seja, é uma rede única capaz de transmitir voz, dados e multimídia com alto nível de velocidade, qualidade e segurança.
- **Serviço 0800:** É um canal de comunicação direta e gratuita no qual uma chamada é realizada de qualquer localidade do território nacional, através de número único. O pagamento das chamadas destinadas ao número 0800 é de responsabilidade de quem contrata o serviço. É indicado para televendas, serviços de atendimento ao consumidor, financeiras e empresas promocionais.
- **Soluções para call centers.**

- **Serviço de bilhetagem preciso** (com detalhamento de contas por ramal): este sistema permite a auditoria das contas telefônicas das operadoras, evitando cobranças indevidas.

Os serviços são prestados através das operadoras presentes no mercado com outorga da ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações).

II - Produtos de Dados:

Acessos dedicados e compartilhados de alta velocidade à Internet, com disponibilização de endereços IP, adaptados às necessidades de cada usuário e sem necessidade de aquisição de equipamento roteador.

- **Rede Privativa Virtual (VPN):** serviço que identifica o uso seguro de uma rede pública, como a Internet. Através da VPN, os acessos aos dados entre redes da empresa e entre usuários e a empresa são codificados, oferecendo segurança aos usuários e a rede de acesso.
- **Serviços de transmissão de dados** (Frame Relay e ATM).
- **Serviço de projeto de instalação e manutenção** de redes de voz e dados.
- **Fast:** Serviço de acesso dedicado à Internet, através da rede Atrium Telecom. Oferece conexão exclusiva, permanente e de alta velocidade para o acesso à Internet, base de dados e integração de serviços. Possui relação 1:1, ou seja, não compartilhada com nenhum outro cliente. Além disso, inclui serviços agregados, tais como e-mail e Web Hosting, além de formas diferenciadas de instalação de acordo com as necessidades do cliente.
- **Rapid:** Serviço de acesso compartilhado à Internet, através da rede da Atrium Telecom. Assim como o Fast, oferece serviços agregados tais como: e-mail, Web hosting, além de formas diferenciadas de instalação, de acordo com as necessidades do cliente.
- **Plus:** é o Fast Atrium com serviços suplementares: Pop Mail (caixas postais de correio eletrônico com acesso via servidor POP) e Web Hosting.
- **Web Mail:** É uma funcionalidade que visa permitir que os clientes que possuam caixas postais, (produtos Rapid e Fast Plus) possam acessar suas mensagens de qualquer lugar, mesmo fora de sua empresa.

- **Web Hosting:** serviço que consiste em hospedar, manter e servir arquivos para os sites. Além de espaço para o servidor, oferece rápida conexão à Internet.

2.6 Estrutura Organizacional

Nesta seção será apresentada a forma com a qual a Atrium Telecom está estruturada para atender o nível de serviço demandado por seus clientes.

A Atrium Telecom é composta por diversas áreas, cada uma responsável por importante parte do andamento das operações por ela desempenhadas. A seguir serão apresentadas mais detalhadamente as áreas chaves ao sucesso das operações da Atrium, que contribuem para formar seu diferencial, acompanhadas do organograma da área.

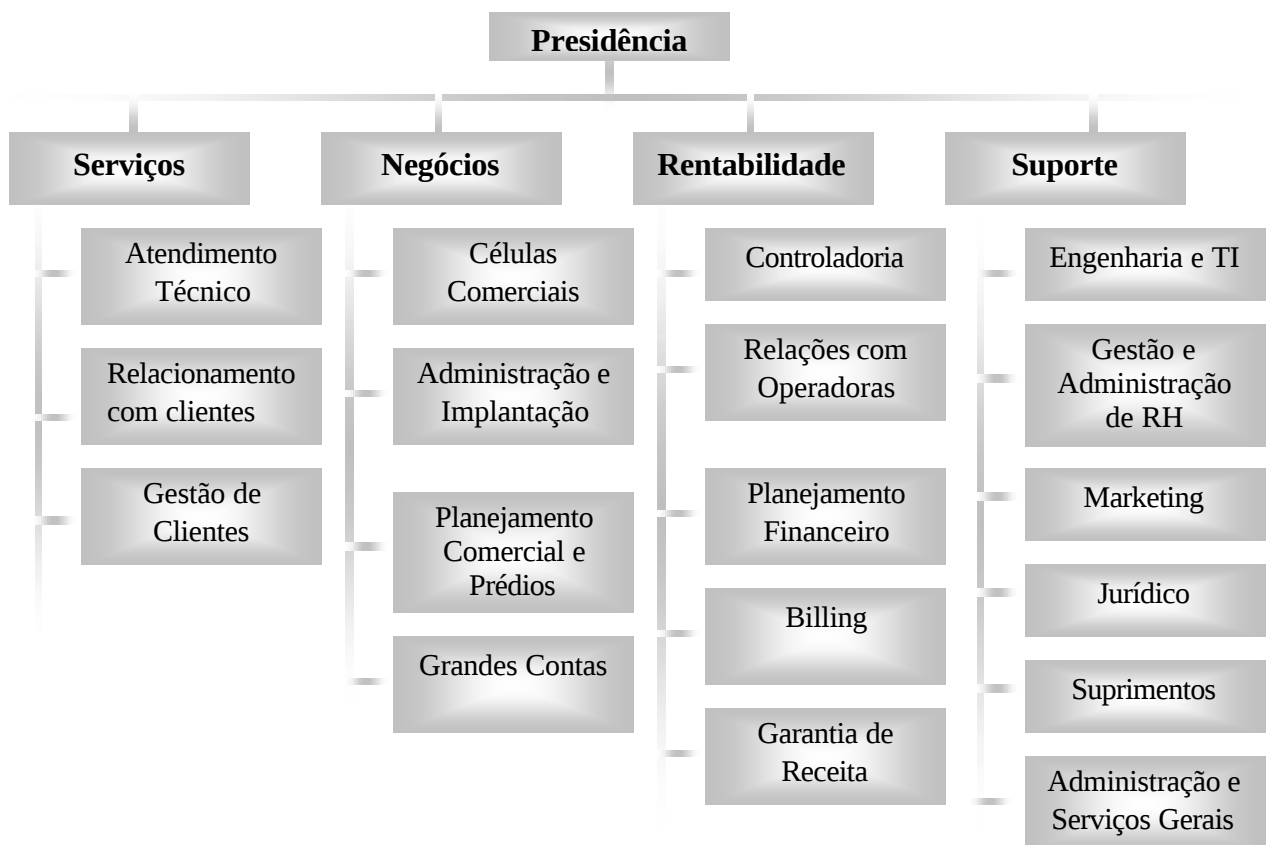


Figura 2.1: Organograma da Atrium Telecom

De acordo com o organograma, a Atrium Telecom é formada por quatro **grandes áreas**, que se reportam diretamente ao Presidente da empresa.

O Mercado e a Economia são muito dinâmicos. Para sobreviver e crescer dentro desse ambiente é fundamental que as Empresas sejam ágeis e flexíveis, por um lado acompanhando as mudanças, e por outro se desprendendo das estruturas convencionais, se

focando muito mais nos Clientes, e conseqüentemente nos processos ligados a eles. Com essa visão, a estrutura organizacional da Atrium foi estruturada de forma a alinhá-la a sua estrutura funcional, aos processos de Negócios e Serviços aos Clientes.

Assim o organograma apresentado espelha os principais processos da empresa (focos de atuação), simplifica e canaliza esforços, colocando na mesma área atividades com maior afinidade, aumentando com isso a integração e simplificação dos processos. Ou seja, a empresa está basicamente dividida em quatro áreas:

- ⇒ **Negócios** - responsável desde a prospecção de Clientes, até a implantação dos produtos e serviços aos mesmos.
- ⇒ **Serviços** - responsável por todo processo de atendimento e acompanhamento do dia a dia ao Cliente, garantindo a entrega satisfatória daquilo que é acordado com o cliente.
- ⇒ **Rentabilidade** - responsável por garantir a rentabilidade da Empresa, através de margem de cada Cliente, produto e serviços, coordenando também a otimização dos custos.
- ⇒ **Suporte** - nessa área estarão agrupadas todas as demais áreas de empresa, que prestam serviços ou apóiam de alguma forma o funcionamento das demais áreas.

Existe ainda uma figura maior que é a de **Manutenção** dos Clientes, que faz parte da atribuição de todos os Colaboradores, Prestadores de Serviços e Terceirizados, ou seja, a responsabilidade pela perpetuidade dos Clientes é de todos (desde “office boy” até o Presidente) compreendendo todas as atitudes, desde a apresentação pessoal, organização da estação de trabalho, forma de atendimento, que constituem o conhecimento da empresa e do negócio sabendo se posicionar. A figura 2.2 ilustra a relação entre todas as áreas citadas, clientes e acionistas:

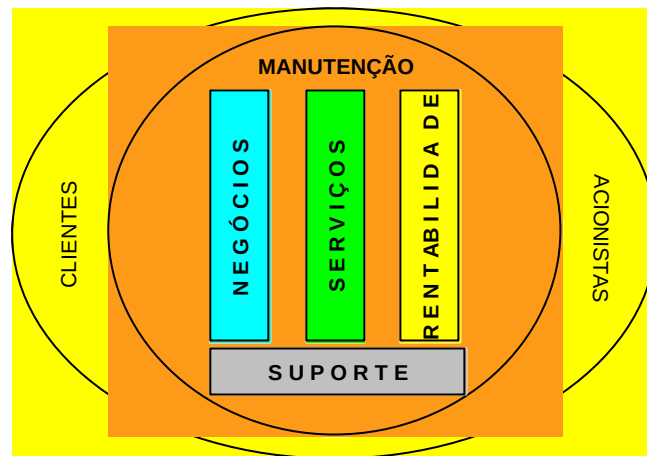


Figura 2.2: Estrutura da Atrium Telecom

2.6 Tipos de Clientes

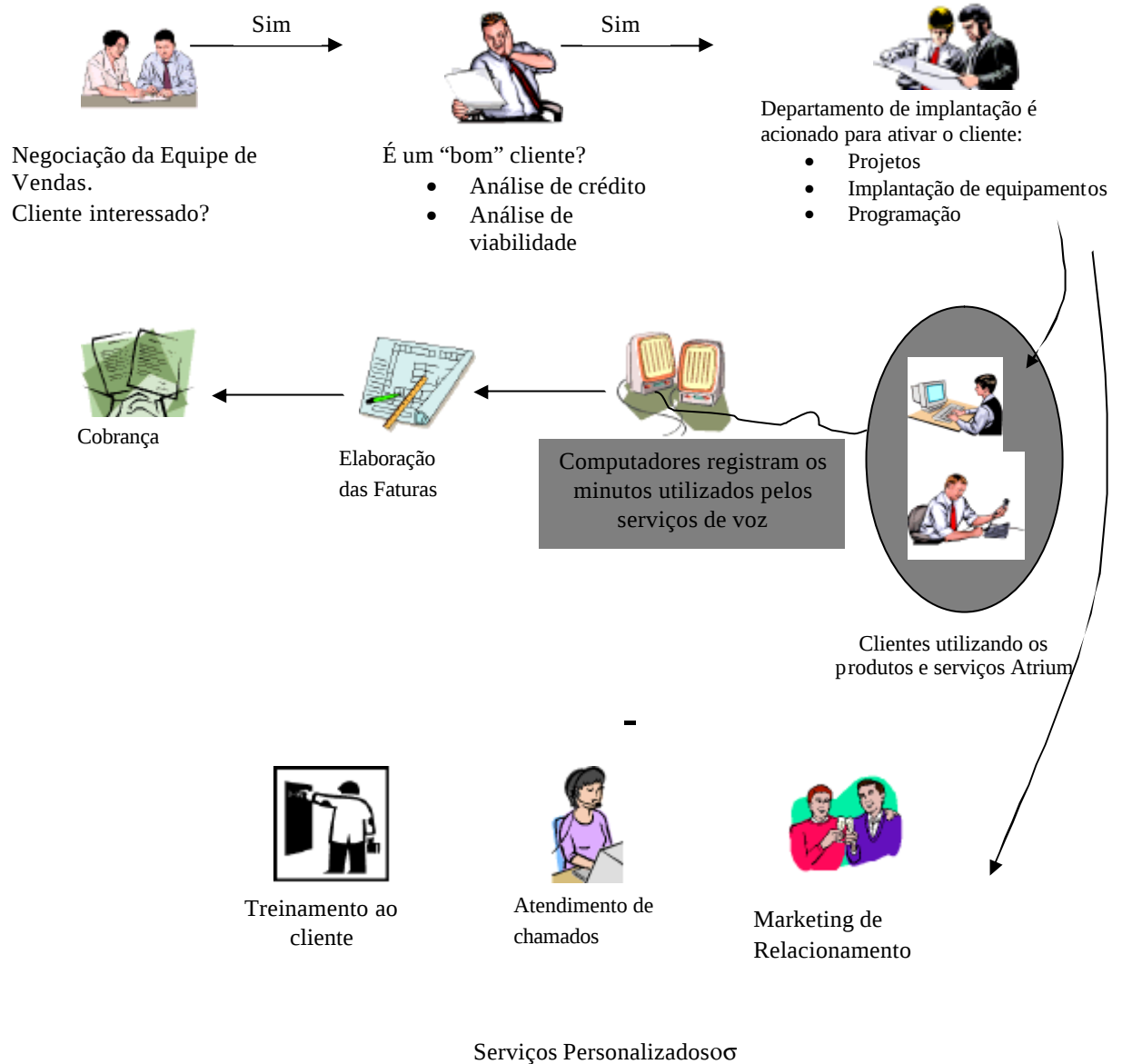
Os Clientes da Atrium subdividem-se em:

- ⇒ **Multi-tenants**: Clientes multi-usuários (diferentes ocupantes) presentes em prédios comerciais onde existe um sistema Atrium comum aos usuários que forem clientes da Atrium. Nesta categoria existem instalações:
 - ✓ *Vertical* - prédios ou conjunto de prédios;
 - ✓ *Horizontal* - centro comercial com vários ocupantes
- ⇒ **Single Tenants**: Clientes mono-usuários (apenas um ocupante para todo o prédio/edificação) presentes em prédios comerciais ou *sites* próprios onde existe um sistema Atrium.
- ⇒ **Multi-Facilities**: Clientes mono-usuários (apenas um ocupante) presentes em prédios comerciais *sites* próprios, que possuem diversas edificações de sua propriedade com um sistema Atrium em operação.

2.7 Processos Operacionais

Para cada categoria de clientes existe um conjunto de processos diferenciados desde o momento da oferta e contratação, passando pela implantação física e lógica do sistema ofertado, até a fase do “*Customer Care*” praticado pelo Marketing de Relacionamento da empresa.

De forma bastante simplificada, o **fluxo operacional** para aquisição instalação, operação e faturamento de um novo cliente percorre as seguintes etapas:



Fluxo 2.2: Fluxo Operacional Simplificado da Atrium Telecom

Uma vez percorrido sobre aspectos operacionais, organizacionais e táticos da empresa, o próximo capítulo aborda a parte estratégica, o que foi possibilitado pela estrutura descrita nesta etapa.

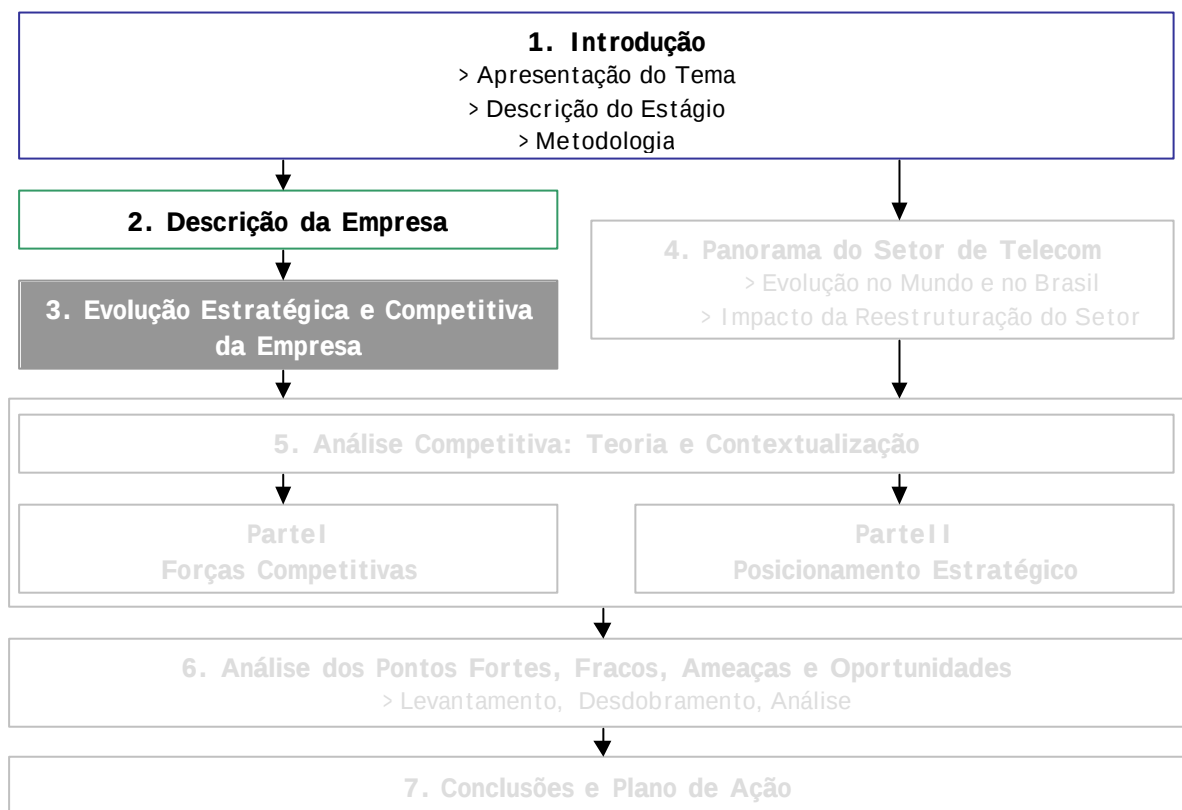
Capítulo 3

Evolução Estratégica e Competitiva da Empresa

3. A Empresa: Evolução Estratégica e Competitiva

Introdução

Neste capítulo será apresentado o nicho que a Atrium Telecom escolheu como mercado alvo, as configurações e tendências de crescimento para os seus clientes alvo assim como a forma através da qual estruturou suas operações para obter vantagens em eficiência e em competitividade. Abaixo, a etapa de desenvolvimento do trabalho:



Fluxo 3.1: Metodologia – Etapa atual de desenvolvimento do Trabalho

3.1 - Porque o foco em Clientes Corporativos e Prédios Comerciais

O Mercado Corporativo no Cenário das Telecomunicações

Não há dúvidas de que o mercado corporativo é o segmento mais rentável para as telecomunicações e, os produtos de voz, os maiores geradores de receitas apesar de não serem os mais rentáveis, sendo responsáveis por cerca de 75% do faturamento total (proveniente do mercado corporativo e demais clientes de telecom) das Operadoras (fonte: Atlas brasileiro de Telecomunicações, 2003).

Ainda, segundo outra segmentação, é possível constatar que 65% do faturamento proveniente dos serviços de voz devem-se ao mercado corporativo, com um total de 88% das ligações efetuadas em território nacional (DDD) e apenas 12% na área de longa distância internacional (DDI) (fonte: Atlas brasileiro de Telecomunicações, 2003).

Dessa forma, as operadoras estão constantemente aprimorando seus produtos e serviços de voz de forma a aumentar suas receitas. Aprimoramento este que implica em melhoria da qualidade, redução de custos e otimização da comunicação.

Portanto, fica claro que **o maior foco da estratégia das operadoras é o mercado corporativo** e, que para atender suas necessidades de forma satisfatória, as empresas de telecomunicações preocupam-se em disponibilizar pacotes que permitam a redução de custos às comunicações, sem que isso implique em queda da qualidade.

Vale ressaltar que uma área ainda não atendida com a eficiência necessária é o segmento das pequenas e médias empresas. Essas empresas trazem muitas possibilidades de negócios para as operadoras uma vez que utilizam apenas recursos básicos de telefonia e não conhecem a gama de serviços existentes no mercado e que trazem enormes economias e eficiências à comunicação corporativa.

No entanto, mesmo com todas essas possibilidades em desenvolvimento que figuram atualmente, existe um “gap” crítico e decisivo – a *fidelização* dos clientes. Apesar das promessas para o futuro, as operadoras enfrentam esse desafio de **entender as reais necessidades dos clientes corporativos**.

Portanto, constata-se que para obter sucesso no mercado corporativo, é necessário **atuar segundo estratégias integradas** que permitam não só o provimento de **soluções tecnologicamente avançadas** em termos de qualidade e preço como também **medidas eficazes que traduzam a “voz do cliente”** atendendo assim sua real necessidade.

A Atrium no mercado corporativo

Tendo em vista as constatações apontadas no item anterior sobre mercado corporativo e suas necessidades, desde os primeiros estudos realizados pela Atrium Telecom, o seu nicho estava determinado e suas atividades definidas com base na real necessidade dos clientes, conseguindo desde o início de suas operações a vantagem

competitiva do serviço por ela prestado. Somado-se a esses cuidados, a empresa contou ainda com uma outra vantagem: a facilidade de penetração em empreendimentos comerciais, dada a parceria com o mercado imobiliário, no segmento comercial.

No entanto, para não deixar clientes insatisfeitos por um possível *gap* (como o comentado no item anterior), a empresa **analisou cuidadosamente quem atender** dentro do amplo mercado corporativo formado por micro, pequenas, médias e grandes empresas. Com isso chegou à seguinte delimitação: dadas a onerosa infra-estrutura e qualidade características dos serviços de telecomunicações, **Condomínios Comerciais Classes A, B e C+ seriam o principal foco** da Atrium. Em um segundo plano determinou o atendimento seletivo de prédios de classes C e C-, nos quais geralmente se encontram as microempresas.

Com o passar dos anos, já com uma expressiva quantidade de prédios comerciais utilizando seus serviços, a Atrium desenvolve uma estrutura comercial para o atendimento seletivo de outras segmentações como ocorre com os grandes-clientes corporativos entre os quais se destacam a Ambev e Natura, clientes que possuem instalações próprias, em uma ou mais localidades.

Também faz parte da estratégia da empresa o atendimento de clientes corporativos tais como Hospitais, Centros Comerciais, Flats e Hotéis. A viabilidade desses novos segmentos não são justificados apenas pelo volume de ligações efetuadas, mas sim pelo tráfego gerado e pelo número de linhas (ou ramais) necessárias devido ao porte de suas instalações. Um Hospital, por exemplo, que viria a interessar a Atrium utiliza algo em torno de 3.000 ramais DDR, o que já justificaria a prestação do serviço uma vez que cada nova linha é responsável por parte da geração de receita.

A seguir, será feita uma análise da configuração atual das empresas brasileiras de forma a sustentar a posição da Atrium em relação ao público alvo por ela selecionado para compor sua carteira de clientes. Com as informações mostradas nesta próxima seção será possível entender o posicionamento da Atrium Telecom no nicho em que atua.

I - Configuração atual das empresas brasileiras

Segundo o último levantamento elaborado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), as seções da CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) que mais se destacam em termos de *volume de emprego*, seja em número de salários ou outras remunerações pagas, foram, em ordem decrescente:

1. Administração Pública;
2. Indústrias de Transformação;
3. Comércio.

Em conjunto, as organizações destas seções respondem por algo em torno de 60% da força de trabalho assalariado do país.

Gráfico 3.1: Distribuição percentual do número de pessoal assalariado



Fonte: IBGE, 2000

É possível ainda, segundo outra segmentação, afirmar que a maior concentração de pessoal ocupado total relativamente ao pessoal assalariado, concentra-se no segmento de menor tamanho.

As seções de *Comércio, Alojamento e Alimentação, Atividades Imobiliárias, Aluguéis e Serviços Prestados às Empresas* são as que apresentam participação mais relevante de empresas de menor porte (até 9 pessoas ocupadas).

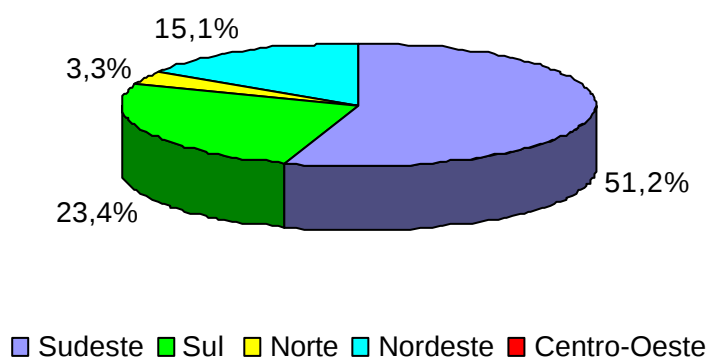
Já, dentre as empresas de grande porte, com 100 ou mais pessoas ocupadas, destacam-se as seções *Administração Pública, Produção e Distribuição de Eletricidade, Gás e Água*. Pode-se ainda destacar, nessa faixa de tamanho, as atividades de *Intermediação Financeira e Transporte, Armazenagem e Comunicações*.

Dentre todas as seções de atividades apresentadas, a Atrium possui clientes na maior parte delas com exceção da seção de Educação, Governo e demais atividades públicas.

II - Configuração atual das empresas – uma análise regional: Por que a concentração das atividades da Atrium Telecom em São Paulo

Ao analisar a situação das atividades empresariais no enfoque regional a Região Sudeste apresenta uma forte concentração, com destaque para o Estado de São Paulo. Logo em seguida, nesta classificação regional, encontra-se a Região Sul, com maior importância para o Estado do Rio Grande do Sul. Essas duas regiões, em conjunto, representam por volta de 75% das unidades empresariais contidas no Brasil, sendo a Região Sudeste responsável por 50% desse total. As demais Regiões (Centro-Oeste, Nordeste e Norte) representam apenas 25% dessas unidades.

Gráfico 3.2: Distribuição percentual das unidades locais, segundo as Grandes Regiões do Brasil



Fonte: IBGE, 2000

Da mesma forma, **a região que mais emprega a população brasileira** é a Sudeste com uma porcentagem em torno de 53%, novamente com destaque para São Paulo, responsável por 30% desse número. Seguindo aquela primeira classificação encontra-se a Região Sul em segundo lugar, com destaque para o Rio Grande do Sul, com 41% do total do emprego na região.

Dessa forma, os números são a melhor justificativa para a maior concentração de esforços na disseminação da marca Atrium no estado de São Paulo e principalmente na cidade de São Paulo.

A **concentração de edifícios comerciais** em São Paulo é de **40%** considerando o Brasil como um todo. Sendo que a grande maioria dos prédios de classe A e A+ do país estão localizados em São Paulo.

Mais importante do que a concentração empresarial em São Paulo existe a concentração da mão-de-obra dentro destas empresas, maior geradora de receitas para a Atrium Telecom, dado que as ligações acontecem por iniciativa desta grande massa de trabalhadores.

Novamente, o local no qual a Atrium concentra a maior parte de suas operações e clientes é justamente em São Paulo. Também impulsionada pelo relacionamento com o mercado imobiliário – mais forte e representativo em São Paulo.

III - Situação das incorporações e construções no estado de São Paulo

Prédios Comerciais

Em 2003 houve um pequeno desequilíbrio entre a oferta superestimada e demanda reprimida. Esta repressão ocorreu como resposta à recessão mundial (resultante, entre outros fatores, das turbulências geradas desde o 11 de setembro de 2001, do “apagão”, eleições presidenciais, Guerra do Golfo, expectativas a respeito da SARS). Sem contar a crise dos hotéis em São Paulo, que ficaram muito ociosos.

Até 2002, o mercado gerou 5% do estoque total de escritórios da cidade de São Paulo com 1,234 milhão de metros quadrados entregues desde 1996 nas principais regiões de comerciais da capital paulista.

Como resultado dessa configuração, desde 2001 nota-se uma grande devolução de metros quadrados e uma taxa de vacância (total de área vaga) dobrada em 2002. A Região da Avenida Brigadeiro Faria Lima, por exemplo elevou em 50% o estoque de escritórios comerciais de alto padrão nesse mesmo ano.

Porém, ao que tudo indica, apesar das características atuais de crise, o mercado cresceu e apresenta probabilidades de estabilização da economia em 2003, havendo fortes indícios de acomodação entre a oferta e a demanda o que começou a acontecer durante o segundo semestre deste mesmo ano.

Flats e hotéis

Entre flats e hotéis, a disputa por espaço foi particularmente acirrada nos últimos anos. Investimentos foram feitos sem que houvesse uma análise em relação a projeção futura de crescimento da oferta. Como resultado, ocorreu a saturação do mercado neste segmento, principalmente na categoria quatro estrelas. A nova tendência será o investimento em segmentos econômicos e supereconômicos, como o hotel *Formule 1*, da rede *Accor*, segundo previsões da incorporadora e construtoras *Impar*.

Concluindo, pelos pontos expostos, pode-se perceber que a atratividade do mercado de São Paulo é muito superior à mesma em outros estados brasileiros e, mesmo em períodos menos promissores de crescimento, apresenta projeções positivas. Com isso, comprova-se a viabilidade de a Atrium Telecom continuar sua expansão com maior força na capital paulista, avançando a outras localidades seletivamente, dentro do promissor nicho de mercado por ela escolhido.

No item a seguir é mostrado como a Atrium estruturou suas operações para atender a um mercado tão diversificado e exigente.

3.2 Estratégia de Operações da Atrium Telecom

Para garantir o sucesso de seu negócio, a empresa tem alterado continuamente sua estratégia operacional de ação, como segue:

Inicialmente, para assegurar a maior penetração de seus serviços não só em novos prédios, mas também na conversão de prédios que já operavam com um serviço de

telecomunicações instalado, a empresa utilizava estratégias diferenciadas:

- ⇒ **Novos prédios** – em ação conjunta com o mercado imobiliário, instalava toda a infraestrutura necessária para a operação de seus serviços no novo prédio que surgia e em seguida acionava a área comercial para a negociação com os clientes presentes dentro do prédio.
- ⇒ **Prédio em operação** – a estratégia utilizada com os prédios em operação era a de maximizar a penetração e atendimento de *prospects* para maior rentabilização da demanda de negócios e otimização dos recursos existentes.

Desvantagens do modelo inicial:

- Onerosos gastos com instalação da infra-estrutura perante negócios não concluídos;
- Projetos de instalação não conformes com as necessidades dos clientes;
- Ociosidade da infraestrutura e equipamentos;

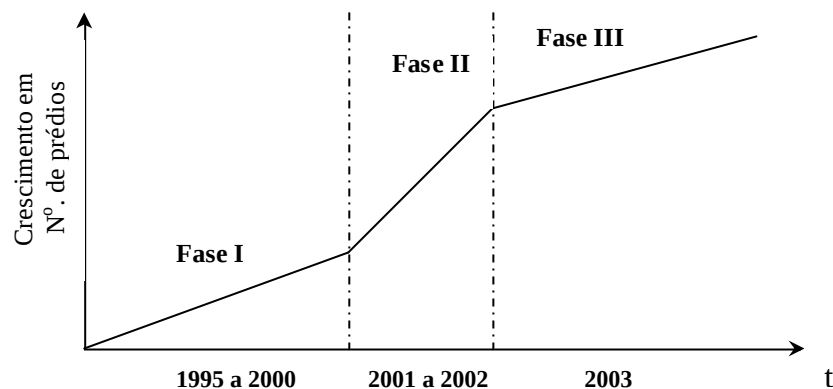
Atualmente, esclarecidos todos os pontos negativos da estratégia operacional inicial, houve um reprojeto das formas de penetração, principalmente em novos prédios:

- 1ª. Etapa:** Negociação com o mercado imobiliário e com as administradoras dos prédios;
- 2ª. Etapa:** Ação da equipe comercial em conjunto com a equipe de planejamento financeiro (que analisa os requisitos mínimos para tornar o novo prédio viável para a empresa);
- 3ª. Etapa:** Equipe Comercial age em função de obter os requisitos mínimos de viabilidade para adquirir um novo cliente.

No entanto, para amadurecer seus processos atingindo a atual estratégia de operação, a Atrium passou por diferentes estágios, como será mostrado a seguir.

3.3 Curva de Aprendizagem

Analisando os diferentes momentos da empresa em termos de estratégias operacionais percebe-se que a Atrium percorreu uma “curva de aprendizagem” composta por 3 fases, cada uma condizente com as necessidades e perspectivas da empresa, a saber:

Gráfico 3.3: Curva de aprendizagem - Atrium

Fase I: Inicial - esta fase inicial foi o momento de inserção da empresa no mercado e conquista de seus primeiros clientes, basicamente em prédios próprios, foi uma etapa muito experimental e de reconhecimento de mercado.

Fase II: Expansão – foi o momento de aumentar, com maior agressividade, o número de prédios na base da empresa. Pode ser considerada a fase mais onerosa à empresa pois foi marcada por pesados investimentos, necessários para aumento da base e consolidação da empresa no mercado antes da abertura definitiva do setor (em dezembro de 2002).

Fase III: Rentabilização – fase na qual a Atrium Telecom se encontra atualmente. É a etapa em que o objetivo principal da empresa é aumentar o número de clientes nos prédios que já possuem a infra-estrutura necessária instalada, ou seja, clientes presentes em prédios já pertencentes à base da empresa, além de conseguir a fidelização dos clientes já administrados pela empresa.

Com este capítulo conclui-se a descrição da Atrium Telecom nos seus diversos aspectos conseguindo-se com isso saber como funciona a empresa, principalmente no que tange à sua estrutura interna. Assim, no Capítulo 4 é feita uma análise macro ambiente destacando-se a evolução do setor e suas principais características de forma a introduzir ao leitor a dinâmica do setor para que seja possível, na seqüência, descrever a interação da empresa como o ambiente no qual está inserida (Capítulo 5).

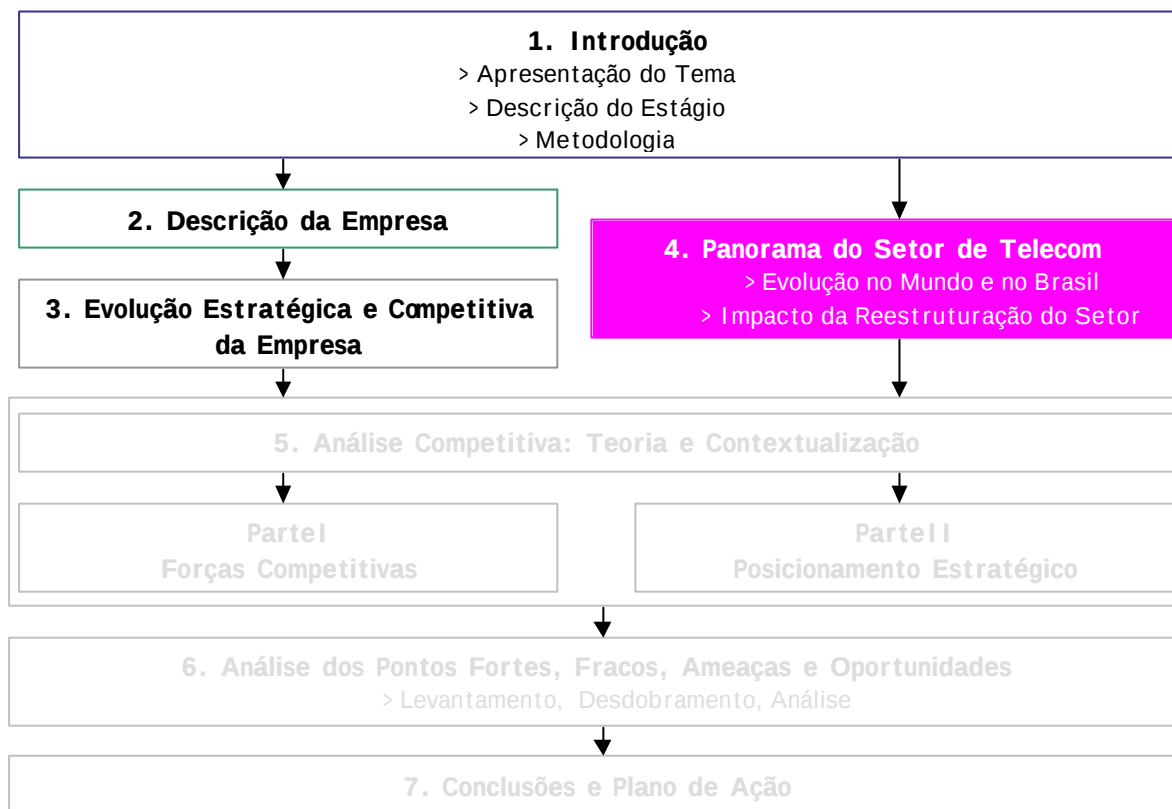
Capítulo 4

Panorama Setorial de
Telecomunicações

4 - Panorama Setorial de Telecomunicações

Introdução

O objetivo principal deste capítulo é apresentar o panorama das telecomunicações no Brasil e no mundo dando ênfase aos acontecimentos decisivos que contribuíram para compor a configuração atual deste setor, como mostra o fluxo 4.1:



Fluxo 4.1: Metodologia – Etapa atual de desenvolvimento do trabalho

É importante frisar que este setor é bastante complexo e tem sofrido continuamente diversas mudanças, não só em sua regulamentação, como também na política, economia e no mercado, influenciando seus diversos “*players*” (operadoras, fabricantes, prestadores de serviço, consumidores, governo e Agência).

4.1 Evolução das Telecomunicações

4.1.1 Evolução das Telecomunicações no Mundo

Atualmente, países em todo o mundo estão, em menor ou maior grau, experimentando os efeitos da Terceira Revolução Industrial, fenômeno marcado por um novo paradigma tecnológico. Desde o século XV, a inovação tecnológica representa a força impulsionadora das grandes mudanças econômicas, sociais e políticas vivenciadas pela humanidade.

Ao passo em que a combinação da mecânica com a eletrônica digital produziu mudanças na dinâmica da produção industrial, a integração dos recursos de telecomunicações com a informação gerou profundas alterações na organização do trabalho em indústria, comércio, prestação de serviços, pesquisa, vida das pessoas, saúde e educação. Somando-se todos estes fenômenos sociológicos pode-se dizer que surgiu uma nova sociedade – a **Sociedade da Informação**.

Neste contexto, as telecomunicações tiveram um papel central pois não só contribuíram para o novo patamar/cenário tecnológico como também o beneficiaram. Por conseguinte, as telecomunicações fortaleceram e consolidaram a *Economia de Informação*, porção da economia que assumiu recentemente importante significado ao redor do mundo, inclusive no Brasil.

Nos países desenvolvidos, onde as ofertas de serviços foram capazes de atender a demanda e onde a desregulamentação e privatização são mais avançadas, a taxa de crescimento do setor de telecomunicações ultrapassou a taxa de vários outros segmentos da economia. Nesses países, a introdução de novos serviços como telefonia celular, televisão a cabo e novas aplicações tecnológicas (que facilitaram a convergência de serviços de telecomunicações) fortaleceram, estimularam e contribuíram para a evolução do setor.

Visto por outra perspectiva, inovações tecnológicas têm tido um impacto positivo no desenvolvimento de telecomunicações. É importante notar que modelos reguladores modernos e abertos reduziram as barreiras à entrada de novos operadores no setor, enquanto, por outro lado, o uso das novas tecnologias e aplicações mais eficientes de infraestrutura reduziram dramaticamente os custos operacionais. Desta maneira, o novo modelo

permitiu que os negócios em telecomunicações se tornassem viáveis para competidores e contribuíssem para a acelerada expansão do setor.

Os anos 90 foram marcados pelas mais importantes reformas políticas empreendidas no setor de telecomunicações ao redor do mundo. Através da modernização e de iniciativas, foram dissolvidos os monopólios e as companhias operacionais foram privatizadas; além disso, novos operadores e serviços surgiram. Neste novo contexto, velhas idéias foram modificadas ou substituídas em cada vez menos tempo. Durante estes anos, um processo de liberalização e privatização envolvendo países desenvolvidos e em desenvolvimento, entre eles o Brasil, apoiado em dois principais fatores, foi colocado em prática.

Primeiro, a idéia de que o setor de telecomunicações deveria ser um monopólio estatal estava descartada. Uma segunda razão, que conduziu a extensas e profundas reformas nos anos 90, foi o resultado do aparecimento, desenvolvimento e convergência de informações e recursos de telecomunicações. Por exemplo, enquanto inicialmente a Internet encontrou barreiras para o seu desenvolvimento, neste momento elas foram removidas ou modificadas visando atender a demanda dos novos serviços e de seus consumidores, um desenvolvimento que trouxe repercussões significativas. Essas mudanças, inicialmente ocorridas nos países desenvolvidos, atingiram mais de 150 países na forma de novos regulamentos e legislação específica.

A competição constituiu outro importante componente na configuração das características globais de telecomunicações. A competição, aumentada pelo fluxo de capital privado ao setor de telecomunicações, estimulou o desenvolvimento tecnológico na busca de soluções efetivas para a provisão de serviço e para o desempenho econômico. A participação de capital privado no serviço celular móvel e no valor-agregado dos serviços já é realidade mesmo naqueles países em que ainda não houve a privatização dos serviços de telecomunicações. Como consequência deste fenômeno, o capital internacional teve pelo menos alguma participação na maioria das redes de celulares ao redor do mundo. Recentes estimativas indicam que investidores internacionais aplicaram seus dividendos em mais de cem redes de telefones celulares pelo mundo.

O desenvolvimento mais significativo em ambos, países desenvolvidos e em desenvolvimento que buscam a modernização de seus sistemas de telecomunicações, é a

tendência inconfundível para custos, tarifas e preços mais reduzidos. Este processo deriva da assimilação de novas tecnologias e competição entre operadoras (assim como ocorre no Brasil). Esta tendência deverá se propagar internacionalmente, desde que o setor de telecomunicações não apresente sinais de desaceleração. Ao contrário, o setor deve ser constantemente renovado por novas tecnologias, soluções, e serviços.

Num futuro próximo, espera-se que as plataformas usadas nos vários serviços de telecomunicações ultrapassem os limites atuais como resultado da digitalização e da transformação de redes tradicionais e também serão convertidas em plataformas mais avançadas, capazes de levar informação com maior eficiência, dando origem a um importante catalisador para a **convergência de serviços**. Este fenômeno, que já está em evidência em vários países e tem sido responsável pela reorganização de mercados, deu espaço para a ocorrência de fusões entre companhias que provêm diferentes serviços de telecomunicações. Em alguns casos estas fusões foram surpreendentes e, até recentemente, inimagináveis.

A soma dos acontecimentos descritos resultou no surgimento internacional de operadoras altamente qualificadas e com significativa presença no mercado global. A crescente convergência no campo das telecomunicações em conjunção com o fenômeno das fusões corporativas contribuiu para forçar a elaboração de regulamentos que fossem condizentes com os novos serviços e adequados ao novo patamar tecnológico. A necessidade de nova legislação torna-se mais evidente em países onde inovação tecnológica e de serviço são estimuladas e estabelecidas de forma rápida e eficiente. No caso do Brasil, a Anatel dedicou energia significativa a esta questão.

Outro aspecto crítico, seja no Brasil ou em qualquer outro país que decidiu implementar mudanças na direção de se unir à Sociedade de Informação, envolve novos regulamentos de telecomunicações que regem a interconexão¹ de redes de operadoras diferentes. Os novos regulamentos são cada vez mais requisitados para permitir a comunicação de usuários de diferentes redes.

De fato, como a experiência de outros países revela, a interconexão é essencial para consolidar os modernos sistemas de telecomunicações. A solução mais eficiente para esta questão depende, principalmente, do estabelecimento de regulamentos apropriados para

¹ interconexão – é a interligação entre redes de diferentes operadoras.

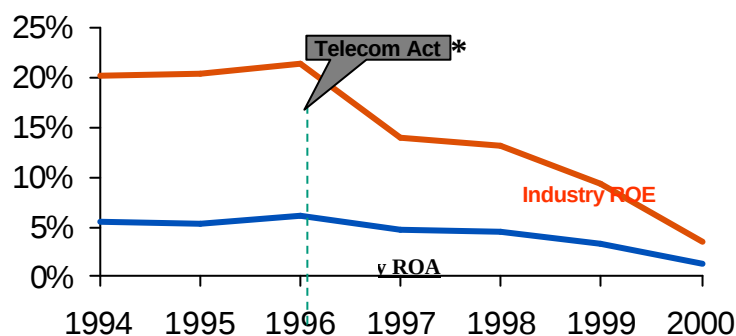
assegurar a redução dos preços pagos pelos consumidores, com os avanços tecnológicos alcançados.

Finalmente, outro assunto que as agências reguladoras ao redor do mundo têm que considerar relaciona-se à escassez de numeração² de recursos. Este é um problema que tenderá a aumentar sua importância num futuro próximo como resultado do aumento em demanda pelos serviços atuais e emergência de novos serviços de telecomunicações. Para muitos dos novos serviços são necessárias numerações doméstica e internacional. Estes fatores apontam à idéia de portabilidade³ de número, independentemente da operadora que processa a comunicação, e ao mesmo tempo para uma idéia de larga escala fundamentada na expansão e desenvolvimento de redes inteligentes.

4.1.2 Dificuldades vivenciadas externamente

Um dos principais pontos críticos que contribuiu para a desaceleração do crescimento das telecomunicações no mundo foi o grau de competição atingido pelos países desenvolvidos. Esta competição exacerbada contribuiu para diminuir a rentabilidade do segmento, como ilustra o gráfico abaixo, para os EUA:

Gráfico 4.1: Rentabilidade do Setor de Telecom nos EUA



Fonte: JP Morgan

* abertura do Setor de Telecom nos EUA

Como consequência imediata desta situação, tomando como exemplo os EUA, pode-se citar:

² numeração de recursos – é a numeração dos telefones, limitada para cada em presa por ser finita.

³ portabilidade de número – significa o número ser portátil/atrelado a cada usuário, independente da operadora.

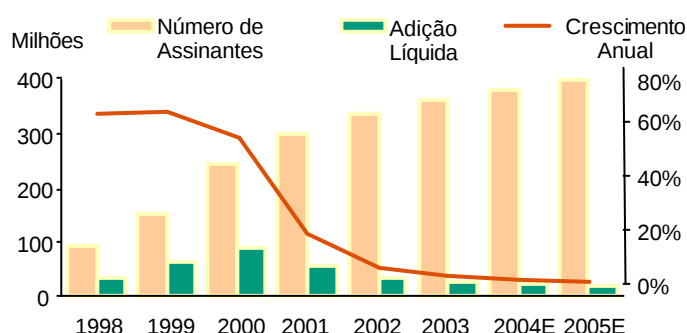
- Todas as companhias foram inicialmente afetadas pela crise do setor;
- A emissão de “*Equity*” foi reduzida pela diminuição das expectativas em relação ao futuro das telecomunicações;
- Grandes investidores tornaram-se mais seletivos passando a negar acesso para companhias que previamente poderiam emitir ações;
- As condições de empréstimo junto aos bancos tornaram-se mais difíceis pois os bancos passaram a voltar suas atenções para setores mais convenientes.

Neste contexto, a dívida flutuante da indústria de telecom nos EUA atingiu a casa dos nove bilhões de dólares. Com isso surgiu a necessidade dos “*players*” do setor encontrarem sustentação com recursos próprios, o que só seria possível através uma reestruturação baseada nas atividades já existentes pois, caso fugissem desse escopo, estariam sujeitos ao risco de falência. Pode-se afirmar, portanto, que o final de 2000 e início de 2001 foi o período de maior estagnação do setor, nos Estados Unidos da América.

Surge assim, como forma de equilíbrio para uma situação de crise, a consolidação. É através dela que as companhias do setor enxergaram uma fonte eficiente de captação de recursos para sobreviver às dificuldades.

Nesta época o sistema “*wireless*” (celular) era a melhor alternativa de investimento do setor de telecomunicações, apesar de também apresentar um crescimento anual de consumo a taxas decrescentes, como pode ser visto pela linha vermelha no gráfico abaixo:

Gráfico 4.2: Assinantes Europeus da Telefonia Celular



Fonte: JP Morgan

No entanto essa situação negativa do cenário das telecomunicações trouxe importantes mudanças às empresas que sobreviveram à crise.

Constatou-se a melhoria das margens de EBITDA⁴, houve uma mudança de estratégia com relação ao consumidor: os esforços foram canalizados para a retenção e não mais em aquisição de maior número de consumidores. Para a consecução desse novo objetivo, estruturou-se um crescimento baseado em valor agregado e serviços de dados.

É importante salientar que foi justamente nesta época, de crise das telecomunicações no mundo, que o Brasil surgiu como um expressivo mercado em expansão no setor de telecom sendo, dessa forma, entendido o interesse estrangeiro em investir no país.

4.1.3 Evolução das Telecomunicações no Brasil

No início dos anos 60, o Brasil possuía um sistema de telecomunicações que operava sob condições extremamente precárias.

Em resposta à desordem desse serviço nos estados e municípios em que ele estava presente - marcado pela exploração por 1.200 empresas telefônicas sem regulamentação alguma para coordenar os esforços em direção ao desenvolvimento e integração - foi criado o *Sistema Nacional de Telecomunicações*.

Com esta inovação, telégrafos, radiocomunicações e telefonia interestadual passavam a responder à Jurisdição da União.

Foram também criados nas décadas de 60 e 70:

- CONTEL – Conselho Nacional de Telecomunicações;
- DENTEL – Secretaria Executiva – para aprovar as especificações das redes telefônicas e fixar tarifas no território nacional;
- 1972 – Criação da Telebrás e posterior absorção das empresas operantes no território nacional;
- Exploração de todo o sistema brasileiro de telecomunicações pelo Sistema Telebrás – holding formada por 27 empresas estaduais ou locais e pela Embratel. Juntamente com elas se formaram as empresas independentes CRT (RS), CTBC (Uberlândia), CETERP (Ribeirão Preto), SERCOMTEL (Londrina).

⁴ EBITDA – Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization, ou lucros antes de impostos, juros, depreciação e amortização.

O Sistema Telebrás era mantido por investidores em uma composição de 1/3 de acionistas ordinários (50% dos quais pertencentes à União) e 2/3 de acionistas preferenciais (sendo 21% pertencentes à União, 25% Estrangeiros e 5,8 milhões de acionistas diversos).

Na década de 70, a Telebrás permitiu notáveis melhorias para o setor tais como a organização e profissionalização das telecomunicações no país. Porém, as mudanças implementadas até o final de 1970 não foram suficientes para garantir o bom funcionamento do sistema nos anos 90 quando os serviços por ela prestados foram marcados pela ineficiência resultante da falta de estudos capazes de redirecionar o mercado para um desenvolvimento sustentável, no longo prazo, pela falta de gerenciamento do investimento e da alocação de recursos de maneira satisfatória. Como resposta estava a inflexibilidade operacional do setor no acompanhamento das mudanças que ocorriam no país.

Como resultados da péssima administração das telecomunicações pelo sistema Telebrás, alguns notáveis fatores podem ser ressaltados (início de 1997):

- Oferta restrita à elite (classe A) – classes mais humildes não tinham condições de adquirir linhas telefônicas;
- 19 milhões de telefones fixos instalados em todo o país correspondendo a uma teledensidade (quantidade de telefones por cem habitantes) de apenas 11,7%, em 1997;
- Tarifas incompatíveis com a realidade brasileira;
- Pequenas e médias empresas prejudicadas pela má qualidade dos serviços de telefonia;
- Filas de “planos de expansão” para aquisição de linhas telefônicas com mais de um ano de espera.

Portanto, tornava-se claro que, para conseguir o desenvolvimento das telecomunicações, seriam necessárias novas formas de gestão. A Telebrás não era mais capaz de atender as necessidades requeridas para apoiar o plano de expansão das telecomunicações no Brasil.

O Ministro de Comunicações na época – Ministro Sérgio Motta – resumiu os objetivos das mudanças que entrariam em exercício através da **Missão da Lei Geral das Telecomunicações (1997):**

“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.”

Sérgio Motta, 1997

Através desse relato fica claro o foco nos direitos e necessidades do cidadão brasileiro.

Nesse contexto, a história das telecomunicações no país passa a ganhar maior importância econômica em 1995. Abaixo, a sequência dos acontecimentos que contribuíram para a completa reestruturação do setor:

1995 – promulgada a Emenda Constitucional nº8, pelo governo Fernando Henrique Cardoso, segundo a qual ocorreu a desestatização do sistema de telecomunicações e sua abertura ao capital privado nacional e estrangeiro;

1996 – sancionada a Lei Mínima (lei nº9295) que organiza serviços de telefonia celular (banda B) e permite a utilização da rede pública para exploração do serviço de valor adicionado (0900);

1997 – sancionada a Lei Geral das Telecomunicações (LGT – no. 9472). Esta lei autoriza a privatização do sistema Telebrás delimitando as novas características do setor de telecomunicações no Brasil além da criação da **ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações)**;

As principais responsabilidades da ANATEL:

- Contratos de Concessão;
- Regulamento das Interconexões;
- Regulamento de Remuneração de Redes.

As principais metas da ANATEL (para 5 anos) :

- 24 telefones fixos a cada 100 habitantes;
- 6 telefones móveis a cada 100 habitantes;
- Investimentos na casa dos 75 bilhões de reais.

1998 – criado o Plano Geral de Outorgas (PGO).

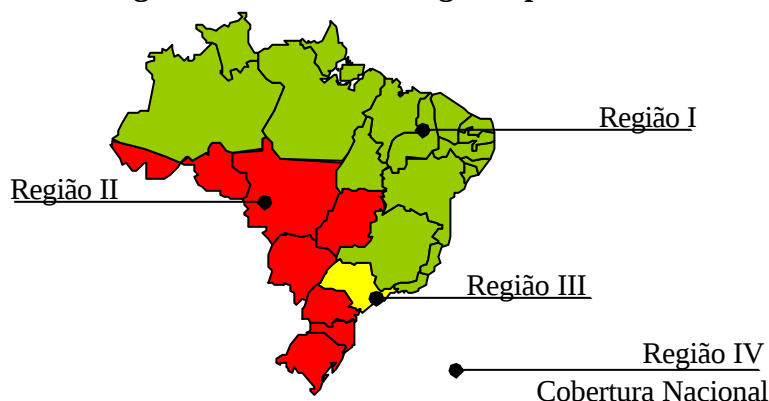
Com o PGO, a Telebrás foi dividida em três grandes empresas locais mantendo a Embratel como empresa de longa distância. Assim, entraram em operação quatro *empresas privadas de telefonia fixa* – também chamadas de *Incumbents*:

- ⇒ Tele Norte Leste – Telemar;
- ⇒ Tele Centro Sul – Brasil Telecom;
- ⇒ Telesp – Telefônica;
- ⇒ Embratel.

A partir de então era necessário um sistema que garantisse a competição assim como todos os benefícios a ela inerentes, planejados através das intensas mudanças que figuravam no setor. O **plano** elaborado para a consecução de tal objetivo – por meio do Código de Seleção de Prestadora⁵ - previu a criação das *Empresas Espelho*⁶, que atuariam, a partir de 2000, em concorrência direta com as quatro *Incumbents*. Surge então, por meio de licitações, as empresas:

- ⇒ Vésper S.A. – para a **Região I**, onde atuam a Telemar e a CTBC Telecom;
- ⇒ Vésper São Paulo - para a **Região III**, onde atuam Telefônica e a CBTC Telecom;
- ⇒ GVT (Global Village Telecom) – para a **Região II**, onde atuam Brasil Telecom, CBTC Telecom e a Sercomtel;
- ⇒ Intelig, espelho da Embratel - para atuar em todo o território nacional (**Região IV**).

Figura 4.1: As Regiões Brasileiras outorgadas pela ANATEL



⁵ Código de Seleção de Prestadora - é o código discado nas ligações interurbanas e internacionais para escolher através de qual operadora o usuário deseja trafegar.

⁶ Empresas-Espelho – empresas regionais autorizadas com regulação diferenciada das auferidas pelas empresas incumbentes, não estão sujeitas a metas de universalização, continuidade, interconexão ou qualidade, tendo apenas que cumprir aquelas com que se comprometeram em suas propostas, além de terem suas tarifas liberadas.

Nesta mesma época instituiu-se a competição pelos serviços de telefonia fixa intra-regional e de longa distância internacional.

De todos os projetos de lei instituídos até o momento da criação das Empresas-Espelho, nenhum foi capaz de promover a universalização⁷ dos serviços de telefonia em localidades nacionais pouco atraentes do ponto de vista econômico-financeiro. Nasce, nesta conjuntura, a idéia de elaborar mais uma categoria de empresas – as *Empresas Espelhinho*⁸, que viriam preencher as lacunas das telecomunicações em regiões ainda não exploradas no Brasil, formando o seguinte cenário:

- Cenário **LOCAL** → *Concessionária e Espelhinho* estão presentes;
- Cenário de **LONGA DISTÂNCIA NACIONAL** - *Concessionária, Embratel, Espelho e Espelhinho* estão presentes;
- Cenário de **LONGA DISTÂNCIA INTERNACIONAL** - *Embratel, Espelho e Espelhinho* estão presentes;

Dadas todas as inovações ocorridas, tornava-se clara a utilidade das metas de universalização e de qualidade (descritas a seguir) para garantir progressos dos serviços prestados pelo setor. Tais metas, impostas pela ANATEL através do PGMU (Plano Geral de Metas de Universalização) e do PGMQ (Plano Geral de Metas de Qualidade), foram assinadas pelas empresas privadas (*Incumbents*), juntamente aos contratos de concessão. Os esforços para o cumprimento das metas iniciaram-se a partir de 2000. A seguir são apresentadas as principais metas do PGMU e do PGMQ:

Tabela 4.1: Exemplos do Plano Geral de Metas de Universalização

Quantidade de acessos fixos (linhas)
Quantidade de telefones de uso público em serviço (TUPS, ou “orelhões”)
Fonte: ANATEL

Plano Geral de Metas da Qualidade: existem inúmeras metas/indicadores que a asseguram, de acordo com os aspectos mostrados no quadro abaixo:

⁷ universalização – forma de estender os serviços de telecomunicações que se mostram necessários para a integração social.

⁸ Empresas Espelhinho - empresas locais autorizadas com regulação diferenciada das auferidas pelas empresas incumbentes, não estão sujeitas a metas de universalização, continuidade, interconexão ou qualidade, tendo apenas que cumprir aquelas com que se comprometeram em suas propostas, além de terem suas tarifas liberadas.

Tabela 4.2: Indicadores de Qualidade do PGMQ

Indicadores de Complemento de Chamadas Locais e Longa Distância Indicadores de Mudança de Endereço Indicadores de Atendimento ao Cliente Indicadores de Reparo de Telefone Convencional Indicadores de Reparo de Telefone de Uso Público Indicadores de Erro em Conta Indicador de Sinal de Discar
--

Também essas metas já ultrapassaram os números impostos pela ANATEL.

Não só a ANATEL, mas também o **governo** foi muito importante para a consolidação do novo modelo no país pois soube tomar medidas adequadas de forma a garantir avanços na área de telecomunicações. Como exemplo está a criação de fundos, citados abaixo, acompanhados de alguns benefícios por eles proporcionados:

⇒ **FUST** – *Fundo de Universalização dos Serviços de Telecomunicações* - que gerou benefícios tais como: implantação de laboratórios de informática em escolas de ensino médio e profissionalizante e intensificação dos trabalhos relativos à terceira geração do serviço móvel. Este fundo foi criado para oferecer serviços de telecomunicações em situações nas quais a exploração desses serviços não é suficiente para cobrir os custos das concessionárias. A contribuição corresponde a 1% da receita bruta das operadoras. Em valor acumulado o FUST já chegou a arrecadar 2,4 bilhões de reais (até setembro de 2003).

⇒ **FUNTTEL** – *Fundo para o Desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações* – este fundo foi criado com o objetivo de estimular o processo de renovação tecnológica, incentivar a captação de recursos humanos (com novos empregos) e aumentar a competitividade brasileira no setor de Telecomunicações.

Outra medida essencial, foi a adoção de condições diferenciadas para cada categoria de empresas (*Incumbents*, Espelhos e Espelinhos) através de um modelo (regido pelos regulamentos da Lei Geral das Telecomunicações) que prevê, a longo prazo, a total **desregulamentação do setor**, impõe nichos exclusivos e pretende criar situações de concorrência em cada nicho. No entanto, este modelo, que tem sido adotado em quase todo

o mundo, está mostrando que para se tornar viável serão ainda necessárias mudanças corretivas para ajustá-lo.

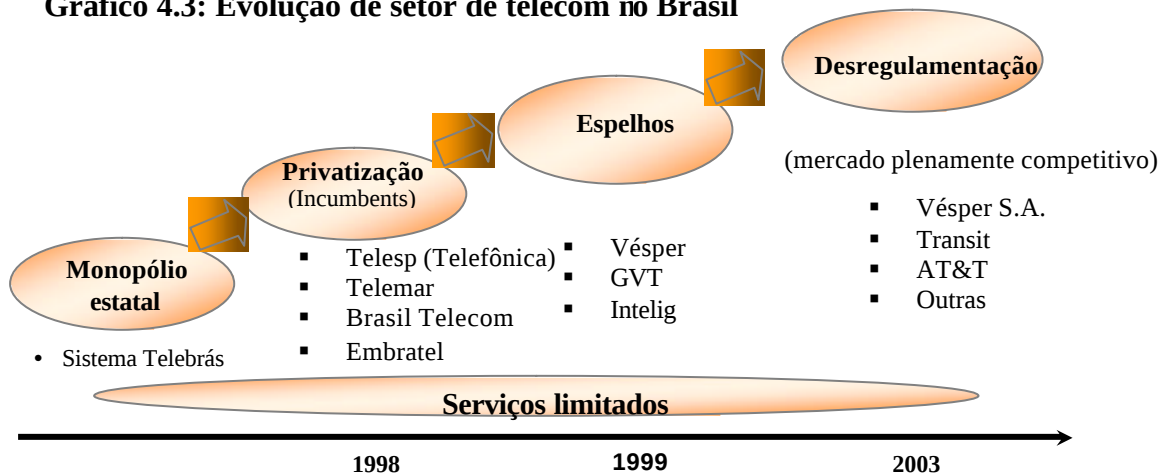
O que se conseguiu com a desregulamentação foi a “semi-exclusividade” de exploração pelas empresas Espelhos e Espelinhos de determinadas áreas (Duopólio *Incumbents* x *Espelho/Espelinho*) com menos regras e obrigações do que as cobradas às empresas *Incumbents*, criando condições de maior competitividade para as empresas de menor porte.

Entre essas regras pode-se citar a isenção da obrigatoriedade das empresas espelhos e espelinhos em atender ao PGMU (Plano Geral de Metas de Universalização) e ao PGMQ (Plano Geral de Metas de Qualidade), obrigatórios para as empresas *Incumbents*.

Dessa forma a competição beneficiou principalmente o consumidor que, através do *Código de Seleção da Prestadora*, podia escolher a empresa de telecomunicações que melhor lhe conviesse, de acordo com a oferta de tarifas.

Resumindo, numa ordem cronológica, a evolução do setor foi marcada pelas privatizações com o surgimento das empresas *Incumbents*, Espelhos e Espelinhos acompanhadas de importantes ações (ANATEL e governo) até que se atingisse o cenário de desregulamentação e abertura do setor (2003). O gráfico 1.3 ilustra essa evolução:

Gráfico 4.3: Evolução de setor de telecom no Brasil



Fonte: Atrium Telecom

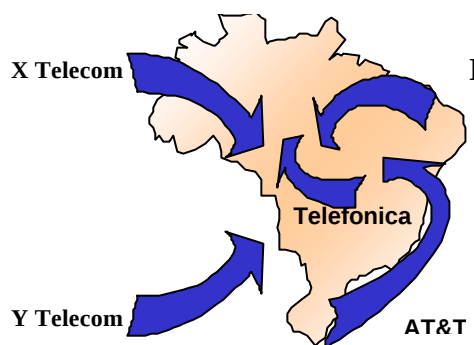
Portanto, com as ações conjuntas do governo e da ANATEL, (com o plano Geral de Outorgas, com os planos e metas da qualidade e de universalização, somados à desregulamentação, entre outros) a competição mínima estava assegurada.

Ainda que com necessidades de maturação, tais medidas foram definitivas para que o setor de telecomunicações alcançasse a importância que possui, para a melhoria da competitividade das empresas nacionais (com tecnologia de telecom acessível) frente à concorrência estrangeira, para a inclusão social e principalmente para a economia brasileira de um modo geral, que atraiu empresas e investidores estrangeiros, como será analisado no próximo item.

4.2 Impactos provenientes da reestruturação das Telecomunicações no País

A desregulamentação do setor, instituída para combater o monopólio das empresas *Incumbents*, atraiu muitas empresas internacionais, que além de conquistarem importantes fatias do mercado brasileiro, contaram com grandes chances de adquirir novas licenças para a prestação dos serviços de telecom.

Figura 4.2: Empresas Internacionais foram atraídas pela desregulamentação



A entrada dos novos “*players*”, nacionais e internacionais, com diferentes funções (tais como telefonia celular e fibra óptica), trouxeram ainda maior complexidade para o setor de telecomunicações, principalmente no que diz respeito à competitividade. Assim, entre as principais concorrências diretas, figuram as seguintes empresas:

- ⇒ **América Móviles x Claro x TIM x Oi x Vivo** (*Joint Venture*: formada em 2003 pela Telefônica, Móviles e Portugal Telecom);
- ⇒ **Call Back x Embratel x Intelig x Telefônica x Telemar** (Longa Distância);
- ⇒ **AT&T(Telmex) x Metrored (Fidelity) x Pegasus x Impsat x Diveo** (SLE⁹ / SCM¹⁰);
- ⇒ **Globo/Vicom x Comsat x Impsat x Embratel x Intelig x Intelsat** (satélite).

⁹ SLE – Serviço Limitado Especializado – já extinto.

¹⁰ SCM – Serviço de Comunicação Multimídia – é um serviço fixo de telecomunicações de interesse coletivo prestado em âmbito nacional e internacional, no regime privado, que possibilita a oferta de informações multimídia, utilizando quaisquer meios, a assinantes dentro de uma área de prestação de serviço.

A entrada de empresas estrangeiras na competição do setor exigiu intensos esforços no que se refere à modernização tecnológica e diferenciação. Os benefícios foram inúmeros e, também a longo prazo, prometem um grande desenvolvimento. Nesta época, era de grande interesse do setor de telecom a entrada de investimentos estrangeiros para dar força ao desenvolvimento e crescimento da indústria no país. Porém, para garantir seus dividendos no Brasil, os investidores valeram-se da experiência vivenciada em seus países, principalmente no momento de crise, para fazer as exigências certas ao setor para garantia de sucesso das suas aplicações.

Pode-se dizer que este aspecto foi muito construtivo para o Brasil uma vez que foi possível basear-se em fatos negativos constatados em outros países para tomar as devidas precauções. Assim, dentre as lições aprendidas externamente, estão:

⇒ Necessidade da presença de um órgão regulador forte e confiável:

- A ANATEL criou importantes regulamentos que contribuem para a melhoria do setor e, portanto, devem ser preservados – Não se pode deixar de mencionar que há controvérsias quanto à atuação da Anatel, atualmente.

⇒ Capacidade administrativa é um fator crítico:

- Em um ambiente crescentemente competitivo, administração e investimento externo tornam-se um importante diferencial;
- Dado o restrito acesso ao capital estrangeiro, torna-se necessário conquistar a credibilidade através de estratégias sólidas e confiáveis;
- O gerenciamento adequado das companhias é fator decisivo para a conquista de novos investimentos: a maioria das “*Incumbents*” é controlada por grupos que detêm apenas 20% do seu capital, o que cria potenciais conflitos de interesse dependendo da forma como essas companhias são gerenciadas.

Apesar da experiência trazida pelos *players* internacionais, há alguns assuntos que ainda precisam ser tratados com mais eficiência:

- Interconexão (de rede STFC com outras redes);
- *Unbundling*¹¹ (regulamento adicional ou só execução);

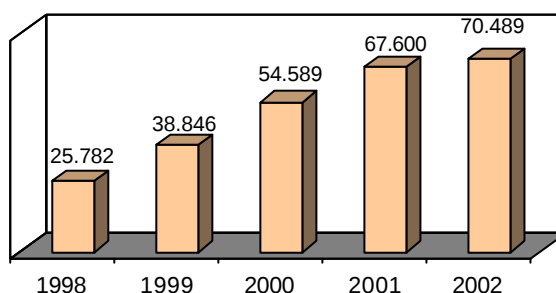
¹¹ Unbundling - compartilhamento de redes pelas operadoras com a finalidade de otimizar o uso da tecnologia para os diversos serviços e aplicações.

- Expansão de infra-estrutura (resistência das municipalidades e público em geral);
- Portabilidade de número;
- Compartilhamento de Frequência;

Todos estes aspectos têm um impacto direto na competição e então são importantes aos investidores.

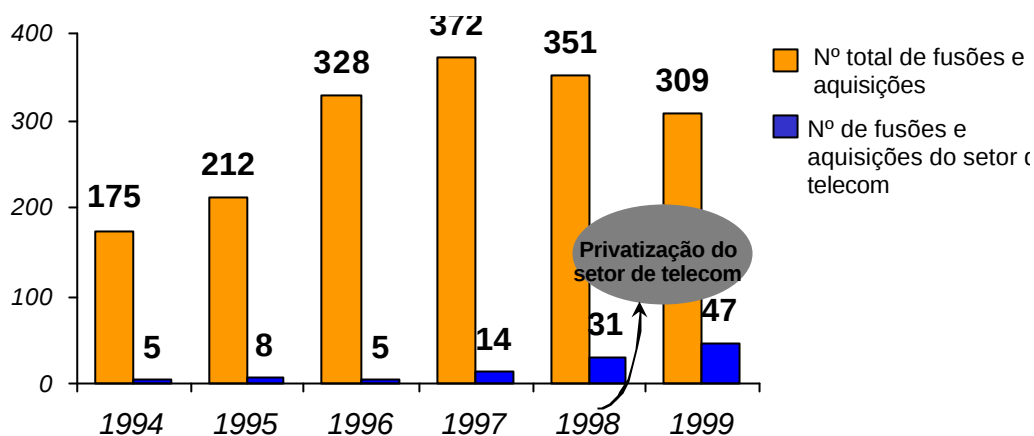
Toda a movimentação ocorrida com a privatização/desregulamentação do setor contribuiu para elevar a sua atratividade, trazendo importantes resultados para a economia brasileira. As empresas de telecom foram responsáveis por 30% do total dos recursos gerados pelas privatizações brasileiras e abertura de mercado no país. Esses números permitiram notáveis modificações ao cenário - considerável aumento no número de telefones fixos instalados e também no número de acessos aos serviços de telefonia móvel, como mostra o gráfico na sequência:

Gráfico 4.4: Número total de linhas (telefones fixos, públicos, celulares) (milhares de unidades)



Fonte: ABRAFIX

Dessa forma, logo no primeiro ano após a privatização do setor, este se tornou um dos mais atrativos ao investimento de capital, liderando o ranking de investimento estrangeiro aportado no país. Só neste setor o volume de fusões e aquisições foi, em 1999, de US\$ 17,9 bilhões e em 2000 de US\$ 21,5 bilhões, correspondendo a um incremento de 20% em relação ao ano anterior, o que permitiu, entre outros benefícios, a inclusão social de classes mais humildes em 2001, como ilustram os gráficos a seguir:

Gráfico 4.5: Atratividade do Setor de Telecomunicações

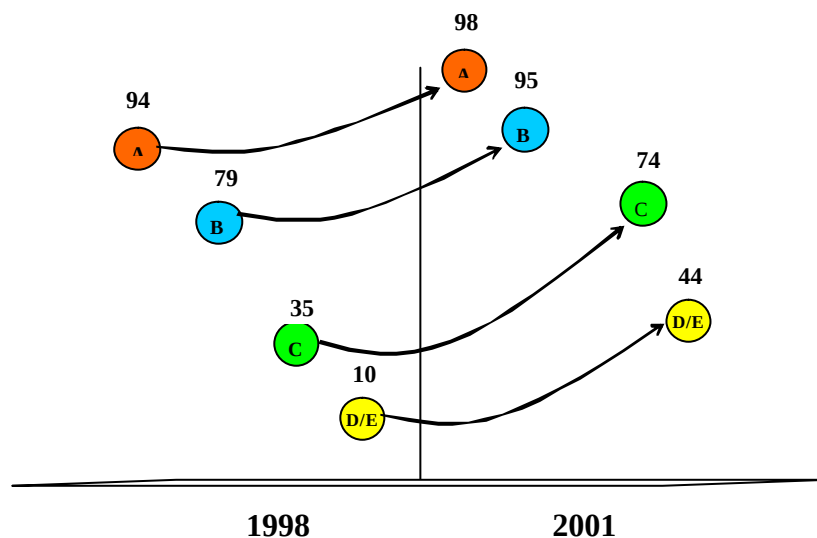
Participação da indústria de telecom
no número de fusões e aquisições

3% 4% 2% 4% 9% 15%

Ranking da indústria de telecom
em transações totais

10º 10º 18º 9º 2º 1º

**Fonte: Thomson Financial Securities Data

Gráfico 4.6: Evolução da Abrangência da telefonia fixa nos domicílios por classe social (Teledensidade - em %)

Fonte: ABRAFIX

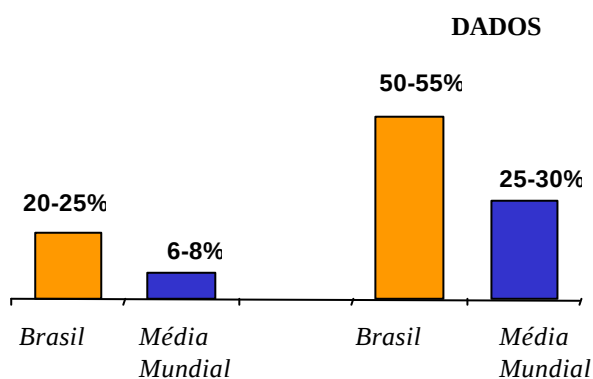
Entre os principais países que investiram no Brasil, pode-se destacar **Espanha, Portugal, Estados Unidos, Canadá, Suécia e Itália**, entre outros, que contribuíram com uma fatia de **60% do total investido no país** conforme mostra a tabela abaixo:

Tabela 4.3: % do Investimento Estrangeiro realizado no Brasil no processo de privatização do Setor de Telecomunicações	
Espanha	17,5%
Portugal	14,7%
EUA	12,8%
Canadá	2,3%
Suécia	2,1%
Itália	8,5%
Outros	2,1%
Estrangeiro	US\$17,3 bi
Total	US\$27,9 bi

Fonte : FMI (Fundo Monetário Internacional)

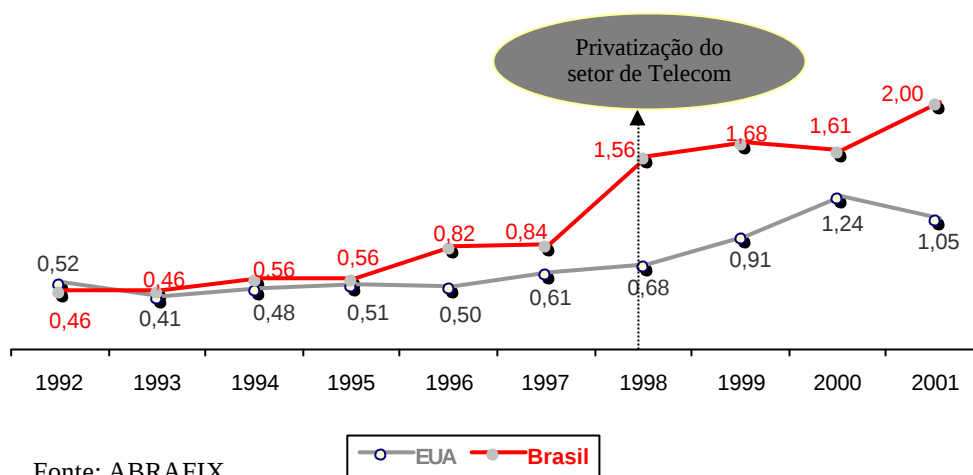
Com tão importantes incrementos, em 1999, a taxa de crescimento das indústrias brasileiras de telecomunicações superaram fortemente a taxa de crescimento média mundial, como pode ser visto no gráfico 1.7:

Gráfico 4.7: Crescimento de Voz e Dados % (1999)



Fonte: Yankee Group/Gazeta Mercantil

E, até 2001, os investimentos (como % do PIB) realizados no país superaram os elevados montantes aplicados nos Estados Unidos:

Gráfico 4.8: Investimentos em telecomunicações (% PIB)

Concluindo, o elevado potencial de crescimento brasileiro em telecomunicações foi resultado do conjunto de fatores formado pela **baixa teledensidade**, no primeiro momento pós-privatização, somada aos **grandes investimentos** para o setor (correspondendo a um valor projetado acumulado de US\$ 64 bilhões até 2005) e aos **novos contratos de operadoras** que compuseram o cenário.

Resumo dos Principais Resultados alcançados até 2001:

- Desde o momento da privatização houve um aumento de **25 milhões** de linhas fixas telefônicas em todo o território nacional, com maior concentração na região sudeste;
- O Setor de Telecomunicações passou a ser um dos mais atrativos da economia brasileira;
- Além da Embratel novas empresas ganharam o direito de explorar a telefonia de longa distância no Brasil (DDD/DDI);
- Surgiram também novas empresas (OI – Telemar, TIM – Telecom Itália) no segmento de celulares.
- Inclusão Social foi um importante avanço ao país.

No entanto, **em 2002**, o setor passou a sentir o **lado negativo** do otimismo com o crescimento. No FDI (*Foreign Direct Investment*) index o Brasil caiu do 3º lugar para o 13º lugar no mundo obtendo apenas 32% dos investimentos estrangeiros diretos em países da América Latina, o que pode ser verificado pela tabela 1.4:

Tabela 4.4: Investimento Estrangeiro Direto na América Latina, 2002	
País	%
México	35
Brasil	32
Chile	6
Argentina	4

Fonte : FMI

Os empreendedores do setor, sejam eles operadoras ou fornecedores de equipamentos e serviços sofreram uma de suas **principais crises**, que resultou de um período de euforia em relação ao aumento da demanda por tráfego, influenciados pelo crescimento do setor enquanto atendia a uma grande demanda reprimida. Para agravar ainda mais este contexto de recessões houve a diminuição dos investimentos das empresas de telecomunicações para garantir a remuneração aos acionistas. Dentre as consequências negativas provenientes destes acontecimentos, em 2002 pode-se citar:

- Grande ociosidade dos parques fabris instalados;
- Perda acentuada da mão-de-obra especializada;
- Perspectiva de redução acentuada de investimentos no mercado.

Dentre os principais motivos que levaram as empresas de telecomunicações à difícil situação em que se encontravam, e ainda se encontram, pode-se apontar: o **erro de estratégia e a interpretação equivocada dos fatos**, muito semelhante ao que acontecera com as primeiras empresas de Internet, “contaminadas” pela elevada expectativa de explorar com sucesso as potencialidades da Internet, sem haver o crescimento estimado da demanda.

Esses fatores aliados às consequências da **recessão da economia mundial, crise argentina, atentados terroristas nos EUA** e, principalmente, dos problemas de desvalorização da moeda local ocorridos também em 2002, contribuíram para que as operadoras de telecomunicações no Brasil atingissem elevadas dívidas que pressionaram dramaticamente os seus custos. Como consequência, as operadoras entraram em uma área de risco com um débito muito maior do que a capacidade de geração de caixa das mesmas. É nesse contexto que foram presenciadas as primeiras grandes fusões do setor de telecomunicações.

As empresas de telecom, como se espera num momento de crise (para evitar perda de qualidade ou queda do nível de serviços), passaram a enxergar a **consolidação** como uma grande **oportunidade para recuperarem suas posições** com maior economia e força. Isso porque, geralmente, acredita-se que na consolidação dos processos de negócios as empresas podem auferir consideráveis benefícios, pois:

- Telecom é um negócio que requer investimentos elevados e, portanto, necessita de escala;
- A redução de margens contribui para a consolidação;
- A aversão dos investidores ao risco induz à consolidação;
- Diminui o grau de competição com menores sacrifícios aos *players* do mercado.

Além disso, a consolidação promete acelerar os meios de se obter a convergência de tecnologias e infra-estrutura, tão desejada pelos *players* do mercado, condizendo com a **tendência** observada externamente:

- Serviços diferentes crescentemente compartilharão a mesma infra-estrutura;
- Regulamento tende a encorajar o compartilhamento da infra-estrutura,
- O movimento em direção à livre competição é uma oportunidade única para aderir ao compartilhamento de infra-estrutura;
- Investidores farão distinção entre os provedores de serviço e provedores de infra-estrutura, o que reforça ainda mais a necessidade de ser o melhor naquilo que faz, sendo a consolidação uma forte arma neste sentido.

Porém, para que os **benefícios da consolidação** sejam desfrutados deve-se adotar a estratégia adequada, tomando-se os devidos cuidados para que não se perca a competitividade como será analisado nos Capítulos 5 e 6, ao discorrer sobre **estratégia e posicionamento**.

Como resultado da euforia no primeiro momento pós-privatização seguido pela crise do setor durante 2002, a configuração das telecomunicações em 2003 (após cinco anos de privatização do Sistema Telebrás), não podia ser diferente: uma grande ociosidade das redes de telefonia fixa; empresas Espelhos e Espelhinhos responsáveis por apenas 2,5% das linhas em serviço no Brasil, sendo que muitas não atingiram a lucratividade esperada “apelando” à consolidação; a concorrência entre novos entrantes e *Incumbents*

prejudicou margens antes mesmo das economias de escala terem sido alcançadas pelos investimentos realizados; os *players* sofreram pressões negativas dos mercados de capital, que os forçaram a mudar seus modelos de negócio, abalando a sua sustentabilidade/competitividade.

Por outro lado, houve um importante balanceamento entre proteção ao consumidor, aumento de preços e garantias requeridas pelas operadoras além da definição de uma arquitetura aberta de interconexão de serviços; novos investimentos e investidores foram conseguidos graças a importantes regras capazes de os atrair; o excesso da oferta de linhas fixas contribuiu para o advento da **inclusão social**, notada principalmente através das famílias de classe D (das regiões mais pobres do país, Norte e Nordeste).

Outros pontos positivos atingidos até 2003, podem ser ressaltados:

- ⇒ O número de telefones públicos ultrapassou a real necessidade;
- ⇒ A rede de internet cresceu cerca de 24 vezes em capacidade e abrangência;
- ⇒ Os investimentos feitos pelas operadoras trouxeram maior competitividade para o País (pequenas, médias e grandes empresas tiveram acesso à tecnologia avançada para competir internacionalmente).

Em termos estratégicos, deve-se ressaltar, para 2003:

O desafio para as operadoras foi o de **explorar o espaço de opções estratégicas**. Neste sentido pode-se observar diversas empresas **delimitando seus objetivos estratégicos** de forma a **fortalecer-se** na opção escolhida.

Uma primeira alavanca-chave deste espaço de opções foi a exploração de mercados ainda embrionários, como o **corporativo**, a pequena e média empresas e os consumidores lucrativos de estratos sócio-econômicos inferiores, expandindo suas competências para servir distintamente as diversas regiões do Brasil, cada uma com características particulares.

Uma segunda alavanca foi a adequação das operações à nova realidade de atuação, demandando **operações agressivamente mais enxutas e ágeis**.

A terceira alavanca, ainda não explorada, deve voltar-se para o leque de **possibilidades de associações** (com ou sem mudanças societárias) **de fusões e aquisições**

que deve envolver temas como **associação fixo-móvel**, complexidades do fator tecnologia (TDMA¹² x CDMA¹³ x GSM¹⁴), sinergias operacionais e competitivas, todos respeitando as atuais restrições regulatórias e focando o universo **de potenciais alvos de aquisição/associação**.

Portanto, entre os “altos e baixos” vivenciados pelo setor de telecomunicações desde 1998, houve um importante aprendizado e amadurecimento que não devem ser ignorados quando for necessário tomar decisões estratégicas, ou qualquer outro tipo de decisão. Deve-se frisar ainda que, apesar da aparente maturação do setor, dado o crescimento obtido até o momento, ainda tem muito por onde crescer se comparado ao mesmo setor em países da Europa e dos Estados Unidos.

Assim, terminada a descrição do panorama do setor de telecomunicações, no próximo capítulo, a Atrium Telecom será estudada mais profundamente de acordo com sua estrutura interna, estratégia de atuação e interação com o ambiente externo, destacando suas principais características, de forma a entender sua evolução nesse cenário.

¹² TDMA - Time Division Multiple Access, ou Acesso Múltiplo por Divisão de Tempo é uma tecnologia digital sem fio que provê serviços de voz e de dados por comutação, por circuito, nas faixas de espectro mais utilizadas, que incluem 850 e 1900 MHz.

¹³ CDMA – Code Division Multiple Access (Acesso Múltiplo por Divisão de Código). Padrão digital para telefonia celular.

¹⁴ GSM - Global System for Mobile communication. Padrão europeu para o sistema móvel celular digital de segunda geração.

Capítulo 5

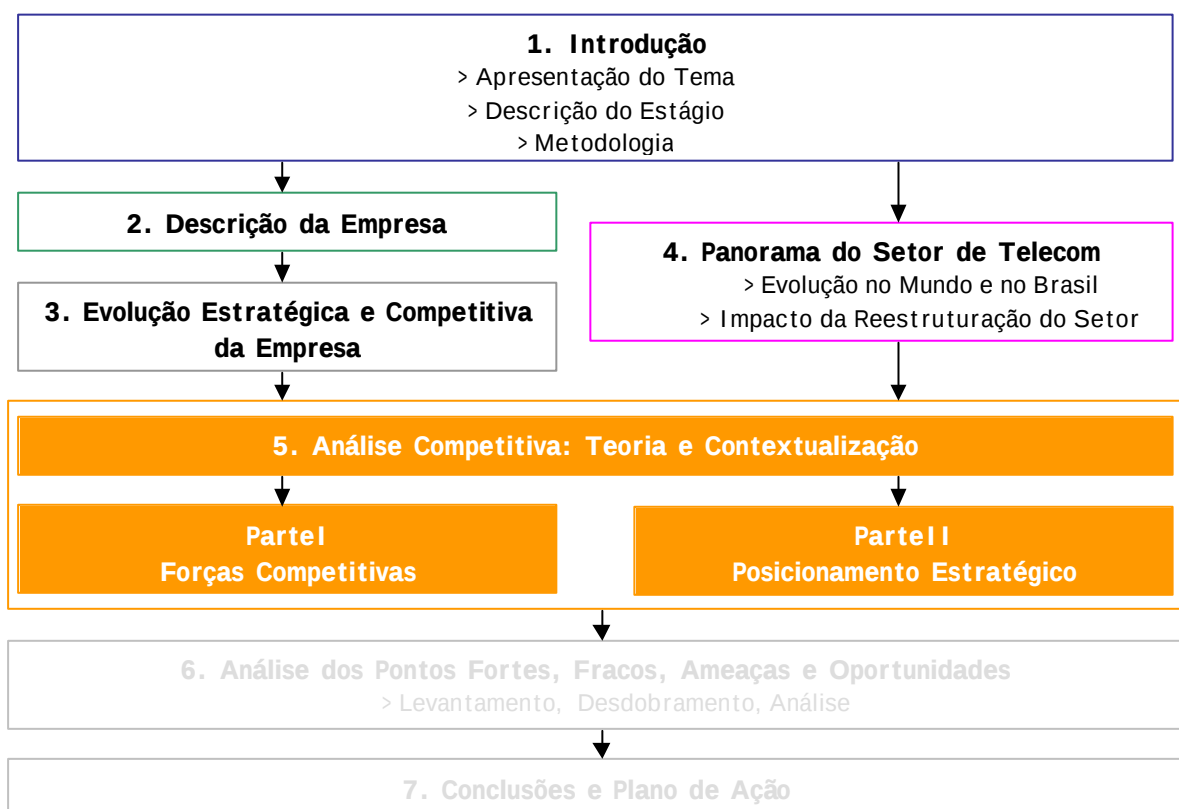
Análise Competitiva:

Teoria e Contextualização

5. Análise Competitiva – Teoria e Contextualização

Introdução

Neste capítulo é apresentada uma análise abrangente (envolvendo fundamentação teórica e contextualização da empresa em estudo) incluindo **as forças competitivas** e todos os aspectos que as permeiam, numa primeira parte - Parte I - assim como a **estratégia** e o **posicionamento estratégico da empresa**, ambos tratados na Parte II. O objetivo é esclarecer quais são os principais agentes (inseridos na dinâmica de mercado da qual a Atrium participa) importantes para a **lucratividade de seu negócio**. Com isso foram detectados os pontos mais importantes que servirão de base tanto para a realização da Análise S.W.O.T. quanto para a determinação das **recomendações e plano de ação**, a serem desenvolvidos nos capítulos finais deste trabalho. Segue no fluxo 5.1 o relacionamento deste capítulo com os demais:



Fluxo 5.1: Metodologia – Etapa atual de desenvolvimento do Trabalho

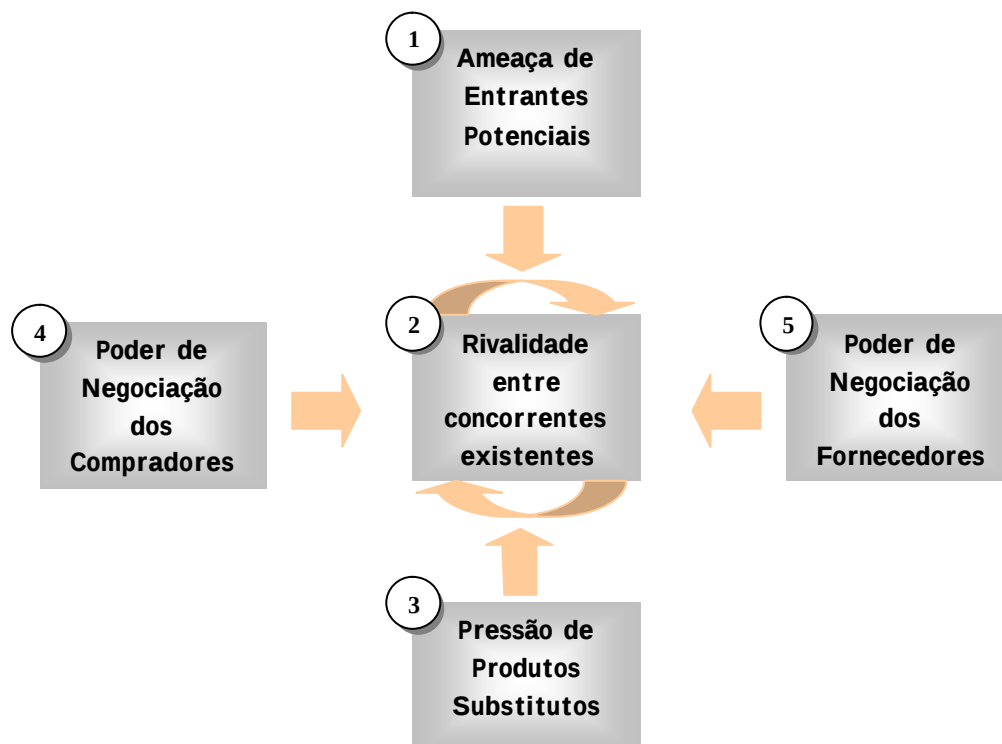
Parte I: As Forças Competitivas e a Atrium neste Contexto

A lucratividade de uma empresa atuando em determinado negócio, segundo Porter¹, depende da **atratividade do negócio** e do **posicionamento competitivo da empresa neste negócio**. Dessa forma, um negócio muito atrativo, apenas, não é necessariamente lucrativo, o mesmo ocorrendo com a empresa somente bem posicionada. Para a garantia da lucratividade, portanto, uma empresa deve preocupar-se com esses dois fatores.

5.1 Atratividade do Negócio – Análise Estrutural

A **atratividade de um negócio** depende da configuração das **forças competitivas** no setor em que atua. A **meta da estratégia competitiva** pode ser genericamente definida como o objetivo de uma empresa encontrar uma posição dentro deste **cenário de forças competitivas** de modo que possa melhor se defender ou possa influenciar estas forças em seu favor. Porter definiu **5 grandes forças competitivas** que influenciam um negócio. Estas forças são demonstradas na figura a seguir:

Figura 5.1: As 5 Forças Competitivas de Porter



(adaptado de Estratégia Competitiva, Michael Porter, 1992)

¹ Michael E. Porter – é o professor da “cadeira” C. Roland Christensen em Administração de Negócios da Harvard Business School em Boston, Massachusetts, EUA.

A seguir é apresentada uma análise da Atrium Telecom sob o enfoque de cada uma das cinco Forças Competitivas de Porter:

1. Ameaça de Entrada

Sempre que uma empresa ingressa em um novo negócio, traz consigo o desejo de conquistar *market-share*, capacidade de produção e recursos substanciais. Conseqüentemente, a influência desta nova empresa pode causar queda nos preços e até incremento dos custos, prejudicando a rentabilidade. Na Atrium Telecom é possível identificar alguns pontos importantes que merecem ser analisados:

a) *Barreiras de Entrada*:

- ⇒ Necessidades de Capital: uma empresa que deseja competir no nicho escolhido pela Atrium Telecom, assim como qualquer negócio que envolva alta tecnologia, deve dispor dos recursos necessários para suportar os elevados investimentos.
- ⇒ Relacionamento com o mercado imobiliário: para que uma empresa entrante no setor de telecomunicações, com foco no nicho corporativo (empresas localizadas em prédios comerciais), venha a conquistar uma **massa crítica** de clientes que justifique seus investimentos em infra-estrutura, necessita não só de conhecimento do mercado imobiliário, como também de parceria com o mesmo, para garantir um resultado mais satisfatório na conquista de novos clientes.
- ⇒ Lei Geral das Telecomunicações (LGT): para competir nesse mercado precisa haver autorização da ANATEL, segundo a LGT, e posterior concessão de uma licença para operação.

b) *Retaliação Prevista*: diz respeito à expectativa que uma empresa entrante possui quanto à reação que os concorrentes já estabelecidos do negócio terão. Nesse sentido, a própria LGT protege as empresas entrantes de uma possível retaliação através da legislação elaborada para a garantia da competição no setor.

2. Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes

A rivalidade entre os concorrentes existentes ocorre porque pelo menos um deles deseja melhorar o seu posicionamento em relação aos outros e os outros reagem a essa pressão. Geralmente estas ações e reações influenciam toda a indústria, tornando as empresas

mutuamente dependentes. Dependendo da forma como esta rivalidade se desenvolve, a indústria pode evoluir ou pode até se canibalizar.

Como já descrito, a Atrium Telecom foi a primeira empresa a explorar a atividade de gestão e integração de serviços de telecomunicações em prédios comerciais através de um serviço personalizado e integrado. Portanto, como toda empresa pioneira de mercado, possui grande vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes pela sua maior experiência no mercado. A vantagem da Atrium também advém de sua estrutura societária, composta por grandes fundos de investimento, que permitem maior agressividade na sua divulgação, operação e conquista de novos clientes. Entre os seus concorrentes de mercado pode-se identificar dois tipos distintos:

Concorrentes indiretos – entre os concorrentes indiretos estão as Grandes Operadoras do Mercado de Telecom:

- Embratel;
- Telefônica;
- Telemar;
- Brasil Telecom;
- Etc;

Apesar do poder que essas operadoras possuem, não são concorrentes diretos da Atrium, pois:

- Não possuem o **mercado corporativo como único foco** estratégico.
- Não oferecem um *serviço integrado* de telecomunicações, cobrindo **todas** as necessidades dos clientes corporativos;
- Não conseguem oferecer um **serviço personalizado**, tal como faz a Atrium, por possuírem um número extremamente elevado de clientes e por trabalharem com uma filosofia que preza a terceirização de seus serviços (instalação, central de atendimento, etc);
- Possuem rede própria, além de uma **licença da ANATEL diferente** da licença da Atrium;

Além de tudo, essas operadoras são mais do que concorrentes, são **parceiras** da Atrium – que revende seus serviços de voz e dados com maior desconto devido ao poder de

negociação adquirido através da **credibilidade e quantidade de clientes** corporativos que possui (ganho de escala/volume). Dessa forma, apesar de concorrerem com a Atrium em alguns serviços, apresentam interesse no volume de tráfego que a empresa lhes garante através da parceria, de forma que assumir uma concorrência direta resultaria em risco a essas operadoras.

Concorrentes diretos – entre os concorrentes diretos existem quatro empresas – **Assist, Alta** - que trabalham com a mesma proposta (ou semelhante) da Atrium Telecom, **Siemens Business Service (SBS)** e **Austacem**. No entanto, o enfoque dessas quatro empresas difere muito da estratégia principal da Atrium Telecom.

A **Assist** é uma unidade estratégica de negócios (UEN) dentro do Grupo Telefônica. Essa UEN é voltada para suprimento das necessidades de telecomunicações do mercado corporativo e residencial. Da mesma forma que a Telefônica, a Assist trabalha com uma estrutura extremamente terceirizada, desde a contratação de técnicos até a central de atendimento.

Essa empresa necessita de um acompanhamento especial, pois para formatar seus produtos e serviços, preços, mercado alvo, *market-share* pretendido e etc., baseou-se na estrutura da Atrium Telecom. Dessa forma, a Assist surgiu como “fruto de uma imitação”.

Apesar dessa imitação, a Assist não se preocupou em oferecer um dos principais diferenciais da Atrium – **contato com uma só empresa** (a Atrium centraliza todos os seus serviços de instalação, central de atendimento, entre outros), o que é um atributo muito valorizado pelo cliente alvo da empresa, que consegue resolver todas suas dúvidas/problemas de telecomunicações através de um só contato. Além disso, possui limitações que a impedem de usufruir de outras estratégias da Atrium Telecom, exemplo: a “**garantia de sistema**” e o “**melhor de todos**”.

Por “**garantia de sistema**” entende-se a “redundância” que a Atrium possui no caso do sistema da operadora, ao qual está conectada, cair. Quando isto ocorre a empresa tem capacidade de garantir o restabelecimento do serviço ao cliente em um tempo relativamente curto, bastando para isso conectá-lo a outra operadora, até que se solucione o problema. Isto é possível pois a infra-estrutura da Atrium é interligada à rede de diversas operadoras simultaneamente (por exemplo, Telefônica e Embratel).

Quanto ao ponto “**melhor de todos**” entende-se a vantagem da Atrium em poder optar pela contratação do melhor recurso e/ou serviço de cada operadora, ação que a Assist não efetua pela sua necessidade de utilizar apenas a infra-estrutura do seu Grupo.

Além dessas limitações existe outro ponto muito percebido pelo cliente: todas as empresas do Grupo Telefônica somente fecham contrato com **prazo mínimo de 1 ano**, obrigando ao pagamento de multa no caso de rescisão em prazos menores. Já a Atrium fecha **contratos mensais**, dando ao cliente a possibilidade de escolher outras empresas se assim preferirem, partindo do pressuposto que “tem de se vender” ao cliente mensalmente, fidelizando-o a partir da excelência de seus produtos e serviços, e não pela obrigatoriedade contratual.

No entanto, não se pode ignorar a força do Grupo Telefônica embasando a Assist, que certamente tem poder para concorrer com a Atrium no nicho corporativo do estado de São Paulo.

A Empresa **Alta** oferece serviços de telecomunicações e informática para o mercado corporativo. Aparentemente, é uma concorrente para a Atrium Telecom por atuar no seu mesmo nicho (clientes corporativos) e por oferecer produtos e serviços de telecomunicações (comunicação de voz, dados, imagem, acesso a Internet, intranet, videoconferência, serviços de segurança de comunicação e suporte de sistemas de informação).

Entretanto, a estratégia de entrada no mercado da empresa Alta foi muito prejudicial à sua atuação: em vez de iniciar suas atividades de forma concentrada (em apenas uma cidade), a Alta optou por uma entrada agressiva no mercado atuando em vários estados brasileiros ao mesmo tempo, objetivando um crescimento rápido, que não foi capaz de administrar e sustentar.

A **SBS** (*Siemens Business Service*) é uma empresa gestora de infra-estrutura de telecomunicações, com foco no mercado corporativo. Sua maior diferença em relação à Atrium é que não trabalha com o tráfego, ou seja, visa única e exclusivamente gerir os equipamentos de telecom (PABX, por exemplo), sua ameaça aparece pelo fato de trabalhar em parceria com operadoras de telecom, possibilitando-as oferecer os mesmos serviços da Atrium, inclusive a gestão de telecomunicações.

Apesar de sua atuação, apresenta algumas desvantagens: é uma empresa “monomarca”, ou seja, utiliza apenas produtos Siemens, o que a coloca em desvantagem em relação a alguns benefícios e obstáculos inerentes à competição do mercado de equipamentos de telecom, refletindo na percepção dos clientes. Os **benefícios** se devem à utilização do melhor equipamento de cada marca e os **obstáculos** se referem às estratégias que empresas de equipamentos de telecom utilizam para “segurar o cliente” quando estes desejam mudar a marca dos aparelhos que utilizam de forma a inviabilizar tal opção, o que torna empresas como a SBS limitada no que tange à conquista de novos clientes. Como último aspecto pode-se falar que, para competir com a Atrium, a SBS “quarteiriza” os serviços de telecom que atraem os clientes alvo da Atrium, não atendendo alguns dos principais diferenciais da empresa: contato com uma só empresa e foco no cliente.

A **Austacem** é uma empresa com um conceito diferente da Atrium Telecom pelo fato de não ter fins lucrativos. Esta empresa faz a gestão de apenas um condomínio comercial, o CENESP, provendo soluções e gestão de telecomunicações. Apesar das diferenças, é um conceito que, por ser bem sucedido trazendo vantagens ao seu condomínio, pode vir a ser adotado pelos condomínios comerciais clientes da Atrium, configurando-se uma concorrência neste sentido. No entanto, não conseguirá obter muitas das vantagens oferecidas pela Atrium através de seu poder de negociação resultante da massa crítica de clientes da empresa, sendo assim limitada a ameaça que representa.

Portanto, a maioria das empresas que fazem concorrência à Atrium (com exceção da Assist) não representam grande risco à empresa pois, por um lado, são concorrentes indiretas possuindo assim um foco mais abrangente, incapaz de oferecer os diferenciais ofertados pela Atrium (personalização, proximidade, foco no cliente, atendimento, gerenciamento e operação centralizados em uma empresa, etc.), por outro lado são concorrentes diretas que não cresceram com a mesma potência da Atrium por motivos diversos:

- Falta de estrutura de Capital;
- Falta de relacionamento;
- Incapacidade de usufruir do melhor produto/serviço do mercado;
- Estratégia de entrada no mercado ineficiente;
- Foco diferente do adotado pela Atrium;
- Etc..

Fazendo-se uma observação mais crítica, pode-se inclusive afirmar que a existência de concorrentes para a Atrium possui um **ponto muito positivo** à empresa, pois **inibe a formação de uma imagem de monopólio**, que geralmente causa desconfiança e certa antipatia por parte dos clientes, que não podem comparar e validar a proposta.

Conclui-se, dessa análise, que a Assist, por ser uma empresa pertencente a um grupo forte e estruturado que lhe dá sustentação obtém, conseqüentemente, vantagens tais como um nome **influyente no mercado e estrutura de capital** sendo, portanto, o concorrente **crítico** à Atrium, devendo ser acompanhado pela empresa.

3. Pressão dos Produtos Substitutos

A identificação de produtos substitutos é obtida através de pesquisas na busca de novos produtos, que possam desempenhar a mesma função que aquele já existente no mercado. Foram identificados, através de pesquisa realizada pela empresa e pesquisa de tendências do mercado, os possíveis produtos que podem despertar o interesse do cliente por oferecer benefícios semelhantes aos oferecidas pela Atrium.

Considerando a evolução tecnológica, as necessidades dos clientes e as ofertas dos concorrentes pode-se levantar algumas tecnologias emergentes que possuem grandes chances de vigorar. Entre elas estão:

- ⇒ **Terceira geração - 3G:** essa tecnologia destina-se ao fornecimento de serviços avançados de multimídia em alta velocidade a telefones celulares, por exemplo, está o provimento de internet a alta velocidade (banda larga) em telefones celulares.
- ⇒ **Local Multipoint Distribution Service - LMDS:** é um sistema de comunicação ponto-a-ponto-a-multiponto *wireless*, banda larga, que opera acima de 20 gigahertz (dependendo do país) que pode ser usado para fornecer a voz em dois sentidos digitais, dados, Internet, e os serviços de vídeo. Os sistemas de LMDS usam celular - como a arquitetura de rede, embora os serviços fornecidos são fixos, não móveis.
- ⇒ **Multipoint Multichannel Distribution Service - MMDS:** distribuição de sinais através de transmissão em uma faixa de frequência, semelhante à teledifusão, para antenas de microondas. Estes sinais são distribuídos também por operadoras regionais, permissionárias deste tipo de sistema em sua cidade ou região. Sistema muito utilizado para regiões com média densidade demográfica e sem acidentes geográficos.

- ⇒ **Power Line Communication - PLC:** essa tecnologia constitui-se de um dispositivo que usa a rede elétrica como meio físico para a transmissão de dados e de voz, formando assim a chamada rede *Powerline* – tecnologia alternativa ao cobre, coaxial, fibra ótica e rádio (*wireless*).
- ⇒ **Voice over Internet Protocol – VoIP:** a **Voz sobre IP** - cuja sigla deriva do Inglês "*Voice over IP*" - significa transmitir voz digital pela rede Internet, utilizando o protocolo IP. É uma tecnologia alternativa à tradicional transmissão de voz pela rede pública de telecomunicações.
- ⇒ **Wireless Fidelity – WiFi:** é uma rede local sem fio, de alta velocidade com alcance de 100 a 400 m que permite acesso a Internet e LAN.

Dentre as tecnologias apresentadas, as únicas que se apresentam em um estágio de maturação mais avançado no Brasil, seja em desenvolvimento tecnológico, seja em regulamentação, são as tecnologias **VoIP e Wi-Fi**. Também são as mais próximas às atividades desempenhadas pela Atrium e mais focadas no mercado corporativo. Portanto, no próximo capítulo, elas serão apresentadas com mais detalhes, além de analisadas como **oportunidades** de negócio para a empresa.

4. Poder de Negociação dos Compradores (Clientes)

Os compradores (clientes) atuam em uma indústria no sentido de forçar a baixa dos preços e a melhoria da qualidade do serviço e/ou produto, acarretando um acirramento da concorrência no mercado, um aumento dos custos operacionais e de desenvolvimento e, por fim, achatando a rentabilidade do negócio.

Pode-se identificar as seguintes características que tornam os compradores (clientes) da Atrium Telecom uma “força competitiva”:

- ⇒ *Entre os Pequenos e Médios Clientes:* a **concentração** dos pequenos e médios clientes nos condomínios corporativos faz com que qualquer insatisfação de um cliente seja difundida entre os demais. Isso prejudica a imagem da Atrium sendo uma grande preocupação da empresa agradar não só aos clientes dos condomínios como também estabelecer parcerias com os gerentes desses prédios, formadores de opinião sobre diversos serviços prestados dentro dos condomínios.

- ⇒ *Entre os Clientes Grandes* – o elevado volume de produtos e serviços demandado pelo cliente de maior porte o torna importante o suficiente para conseguir diversos benefícios junto à empresa.

5. **Poder de Negociação dos Fornecedores**

Fornecedores exercem poder de barganha sobre as empresas da indústria com a ameaça de elevação de custos e redução da qualidade do produto e/ou serviço fornecido, podendo sugar a rentabilidade de um negócio incapaz de repassar seus custos para seus próprios preços. As maiores ameaças representadas pelos fornecedores, que podem vir a torná-los “força competitiva” são:

- a) *Mais concentrado do que a indústria para a qual vende:* essa característica se aplica apenas a um fornecedor da empresa, que é o fornecedor de telefonia fixa para ligações dentro de São Paulo – a Telefônica, atualmente essa empresa lidera o setor quase com um monopólio estabelecido. As demais relações de fornecimento se dão em mercados muito competitivos de forma que, a cada nova necessidade de compra, consegue-se lançar no mercado uma *Request for Proposal* (RFP, que em português significa requisição de proposta), que cria as condições necessárias para obter os melhores preços e qualidade, dado o poder de compra da Atrium.
- b) *Produto dos fornecedores é um insumo importante:* este item é especialmente aplicável à Atrium, pois essa é uma empresa que, na maior parte de suas atividades, depende dos insumos dos fornecedores para conseguir prestar seus serviços ao mercado corporativo. Porém, apesar dessa dependência do insumo do fornecedor, o volume de clientes da empresa associado à elevada gama de fornecedores para cada tipo de insumo (com exceção da telefonia fixa local) garante o bom andamento de tal transação. Isso porque caso um fornecedor não atenda aos requisitos mínimos exigidos pela telecom, existem outras alternativas no mercado que facilmente o substituirão.
- c) *O grupo de fornecedores é uma ameaça concentrada de integração para frente:* a Atrium Telecom apresenta uma relação muito particular com os seus fornecedores. De um lado existe uma cooperação da empresa com os seus fornecedores no momento da contratação de seus produtos e/ou serviços, ao passo que, por outro lado, a Atrium é competidora dos mesmos por intermediar o fornecimento dos produtos e/ou serviços contratados,

diminuindo a margem do fornecedor, que idealmente venderia diretamente para o consumidor final. Por exemplo, a Embratel em vez de cobrar as tarifas diretamente ao cliente corporativo, o faz por meio da Atrium, pois esta detém o gerenciamento dos serviços de telecomunicações de seus clientes corporativos em troca de menores tarifas. A figura abaixo ilustra essa dupla interação entre fornecedores e a Atrium Telecom, que se chama de **coopetição** (cooperação + competição):



Figura 5.2: A Coopetição entre a Atrium e seus Fornecedores

Por outro lado, essa relação dos fornecedores com a Atrium também lhes fornece vantagens:

- Qualquer problema que o cliente encontre, é a Atrium quem soluciona;
- A Atrium vende no varejo os produtos e serviços de seus fornecedores.
- A Atrium assume o “risco de crédito”;
- Etc..

Portanto, uma vez que existem benefícios em ambos os sentidos (da Atrium para seus fornecedores e vice-versa), essa força competitiva não deve ser o principal foco de preocupação da empresa enquanto os benefícios não forem alterados de forma negativa a apenas uma das partes.

Analisadas cada uma das 5 forças competitivas existentes na atuação da Atrium Telecom, têm-se bem delineado quais são os principais **fatores influentes na atratividade do negócio** da empresa em estudo, podendo-se, dessa forma, passar à próxima parte (Parte II), referente ao posicionamento estratégico da empresa, com a finalidade de cobrir os aspectos importantes à **lucratividade do negócio** (formada pela atratividade do negócio e por seu posicionamento).

Parte II: O Posicionamento Estratégico

5.2 Introdução

Para analisar o **posicionamento estratégico** como base teórica e aplicá-lo à Atrium Telecom, faz-se necessário uma análise prévia para definir onde está a competitividade de uma empresa. Portanto, nesta etapa é apresentada a **definição de estratégia** num conceito amplo, bem como as diferentes estratégias competitivas até que seja possível estender o estudo ao detalhe das bases do posicionamento estratégico.

5.2.1 O que é Estratégia

Os gestores passaram mais freqüentemente a tomar consciência sobre a necessidade de **flexibilidade** em suas empresas como forma de apresentar respostas rápidas às mudanças competitivas e de mercado.

Aprenderam assim que apenas **eficiência operacional** não é garantidora de sucesso perante competidores de mercado quando as empresas já se encontram na Fronteira da Efetividade Operacional. Apesar de parecer óbvio, antigamente muitas empresas seguiam essa crença, principalmente as companhias japonesas, que raramente possuíam estratégias definidas.

A **Efetividade Operacional** conseguida por determinadas medidas (descritas abaixo), apesar de conferir melhorias nos resultados operacionais, não é capaz de oferecer uma posição de vantagem competitiva **sustentável**.

Algumas medidas que resultam em maior **Efetividade Operacional** são:

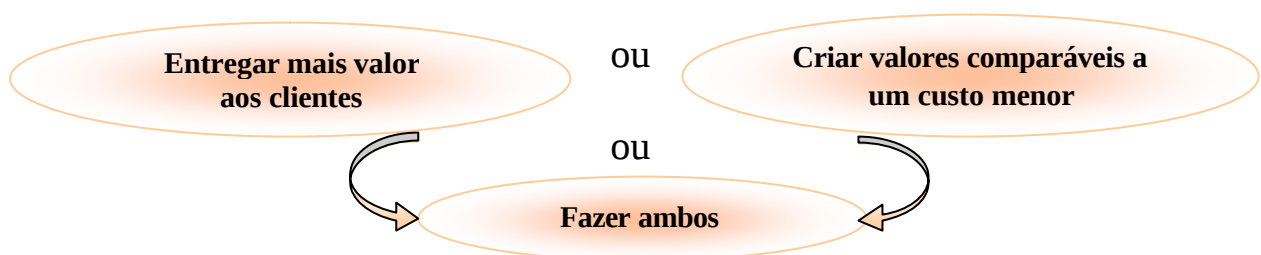
- **Benchmarking** – comparar-se o mais quantitativamente possível aos competidores tidos como exemplares;
- **Best practices** – atingir a melhor prática continuamente;
- **Terceirização** – a terceirização permite um ganho intenso de eficiência;
- **Gestão da Qualidade Total** (ou TQM - Total Quality Management);
- *Etc.*

A Efetividade Operacional (EO) é, portanto, um fator necessário, porém não suficiente para a garantia de um desempenho superior, primordial a qualquer

empreendimento. A maior justificativa da insuficiência da **EO** é, entre outras, a elevada velocidade de difusão de suas melhores práticas – acelerada pela ação de consultores, por exemplo. Com isso ela apenas contribui para que todas as empresas sejam levadas à imitação e homogeneidade.

Para que uma empresa seja capaz de vencer num ambiente de livre concorrência, deve estabelecer uma diferença que seja capaz de preservar. Para que isso seja possível deve-se executar algumas práticas, descritas na figura abaixo.

Figura 5.3: Meios de uma empresa estabelecer diferenças competitivas



A definição da melhor forma de competir, seguindo a figura acima, deve portanto recorrer não só à Efetividade Operacional (desempenhar atividades similares melhor do que os concorrentes o fazem), mas principalmente ao **Posicionamento Estratégico** – *desempenhar atividades diferentes das dos rivais ou ainda desempenhar atividades similares de modo diferente*.

“A estratégia competitiva diz respeito a ser diferente. Ela significa procurar-se deliberadamente um conjunto de atividades para produzir/fornecer uma combinação de valores única”.

Michael Porter (Harvard Business Review, 1996)

A Atrium Telecom é uma empresa que já se encontra próxima da **fronteira da efetividade operacional** – *o máximo valor que uma companhia que entrega um determinado produto ou serviço pode criar com um certo custo, utilizando as melhores tecnologias disponíveis, habilidades, técnicas gerenciais e insumos adquiridos*. Dessa forma, a sua maior necessidade refere-se a **definições estratégicas** para que futuramente, pelo menos, continue usufruindo a vantagem competitiva que possui perante a atuação dos “gigantes” do setor de telecomunicações com os quais, além de parcerias, estabeleceu concorrência e vem despertando não só atenção como também imitação.

5.2.2 As Estratégias Competitivas

Seguindo a mesma linha de raciocínio do sucesso alicerçado na originalidade do produto e/ou serviço de uma empresa, porém num âmbito mais genérico, existem três estratégias básicas entre as quais uma empresa **pode e deve** escolher competir, definidas por Porter, como segue:

Figura 5.4: As Estratégias Competitivas

		VANTAGEM COMPETITIVA	
ÂMBITO COMPETITIVO		Baixo custo	Diferenciação
	Objetivo Amplo	1. <i>Liderança via preços</i>	2. <i>Liderança via diferenciação</i>
	Objetivo Reduzido	3. <i>A) Focalização nos Custos</i>	3. <i>B) Focalização na Diferenciação</i>

Fonte: Harvard Business Review - Michael Porter (1996)

Da figura 5.4 apresentada destacam-se:

1. *Liderança via preços atuando em âmbito amplo*²;
2. *Liderança via diferenciação em âmbito amplo* – qualidade, desempenho, prazo de entrega, rapidez no lançamento de novos modelos, marca, imagem, etc;
3. *A) Focalização nos custos;*
B) Focalização na diferenciação.

As **estratégias genéricas** são úteis para **caracterizar posições estratégicas em nível mais simples e amplo**.

É interessante observar que geralmente só se consegue trabalhar eficazmente em uma destas escolhas, ou seja, não é recomendável procurar-se administrar na mesma *Unidade Estratégica de Negócio (UEN)* mais de uma estratégia básica.

² âmbito amplo – muitos produtos e/ou segmentos de mercado.

A atuação em uma UEN é definida como a menor unidade administrativa em que é viável administrar-se um negócio específico, definido, por sua vez, como o par **linha de produto(s) - segmento(s) de mercado**. Ou seja, em termos estratégicos, não somente a linha de produtos é que define o negócio, mas a combinação desta com os segmentos de mercado aonde eles são comercializados; pois é este par que caracteriza as condições competitivas de uma empresa específica num dado negócio.

Já em **diferenciação** há que se escolher cuidadosamente o parâmetro diferenciador analisando aspectos de mercado macroeconômicos e microeconômicos para poder avaliar as **oportunidades** e **ameaças** inerentes ao ambiente no qual se quer competir.

De acordo com esta classificação, de uma maneira geral, a Atrium Telecom situa-se no quadrante **3. B) Focalização na diferenciação**. Essa classificação se deve ao fato da Atrium ter o foco direcionado a **atender apenas o mercado corporativo** (empresa de nicho) com um **serviço diferenciado, completo e integrado** de telecomunicações (desde o projeto de instalação, oferecendo uma ampla gama de produtos e serviços de telecomunicações). O **Diferencial da Atrium** é, portanto, composto dos seguintes pontos:

- ⇒ Qualidade de serviço e atendimento;
- ⇒ Agilidade junto ao cliente para soluções customizadas;
- ⇒ Relacionamento com o mercado imobiliário;
- ⇒ Gestão de Telecom para o cliente e para o prédio.

5.2.3 Bases do Posicionamento Estratégico

Uma vez definido como elemento de vital importância a uma empresa, o posicionamento estratégico é detalhado neste item.

As posições estratégicas emergem de **três fontes distintas** que não são mutuamente exclusivas e que geralmente **apresentam superposição**. São elas:

POSICIONAMENTO BASEADO NA VARIEDADE

POSICIONAMENTO BASEADO NA NECESSIDADE

POSICIONAMENTO BASEADO NO ACESSO

O **Posicionamento Baseado na Variedade** se baseia na escolha de variedade de *produtos ou serviços* em lugar de segmentos de mercado. Essa base de posicionamento faz sentido econômico quando uma companhia pode produzir melhores produtos ou serviços específicos utilizando conjuntos distintos de atividades. Esse posicionamento geralmente atende apenas um subconjunto das necessidades de um amplo leque de clientes.

O **Posicionamento Baseado na Necessidade** se baseia em servir a maioria ou todas as necessidades de um grupo específico de clientes, pois considera que alguns grupos de clientes são mais sensíveis aos preços ou à qualidade dos produtos e serviços do que outros e, assim, demandam características diferentes nos produtos e um conjunto de atividades de suporte diferentes também, com propaganda, atendimento e informações. É, portanto, uma base mais próxima da tradicional – de ter-se por alvo um *segmento de mercado*.

O **Posicionamento Baseado no Acesso** se baseia na segmentação de mercado por vias diferentes. Embora as necessidades de certos clientes sejam semelhantes às dos outros clientes, a melhor forma de alcançá-los é específica. O acesso pode ser uma função de geografia, ou de escala, ou de qualquer coisa que exige um conjunto diferente de atividades para atingir os clientes da melhor forma. Um bom exemplo desse tipo de posicionamento são clientes de base urbana x base rural, que demandam diferentes atividades de acesso aos produtos e serviços.

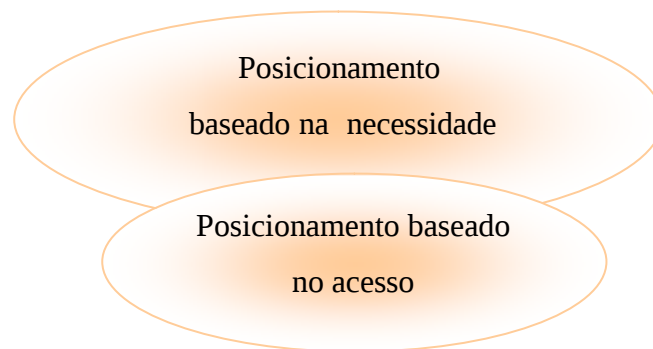
A Atrium Telecom, numa primeira etapa e de uma maneira geral, atrai seus clientes por **dois principais fatores diferenciados** que se desdobram em uma série de atividades e fatores correlacionados que lhes dão sustentação.

- 1º.fator: **Redução de custos de telecomunicações** aos **clientes corporativos**;
- 2º.fator: **Atendimento das diversas necessidades de telecomunicações** dos clientes (através de uma única empresa, o cliente consegue uma ampla gama de produtos e serviços).

Destes dois fatores infere-se que a Atrium posiciona-se segundo a **base da necessidade** do cliente. Por outro lado, a sua parceria com o mercado imobiliário e com construtoras lhe facilita o acesso aos clientes corporativos, foco de sua atividade (não só de São Paulo como também de outras cidades “chave”). E, em uma última análise, a empresa limita seu escopo a desenvolver atividades relacionadas com telecomunicações.

Portanto, o posicionamento da empresa pode ser representado pela figura abaixo:

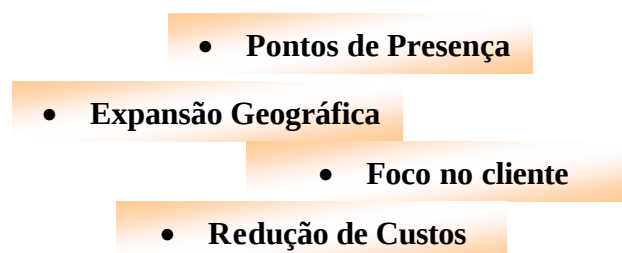
Figura 5.5: Bases de Posicionamento da Atrium Telecom



A empresa não é posicionada com base na variedade, pois existem inúmeras outras necessidades do cliente corporativo não atendidas pela Atrium (por exemplo, não oferece softwares) e não atende a todos os tipos de clientes (por exemplo, clientes residenciais).

Para sustentar a posição competitiva em que se encontra, a Atrium utiliza-se de importantes estratégias que contribuem para fortalecer o seu **diferencial** (citado no item anterior) e seu **posicionamento estratégico**, como ilustra a figura seguinte:

Figura 5.6: ESTRATÉGIA - Pontos de destaque

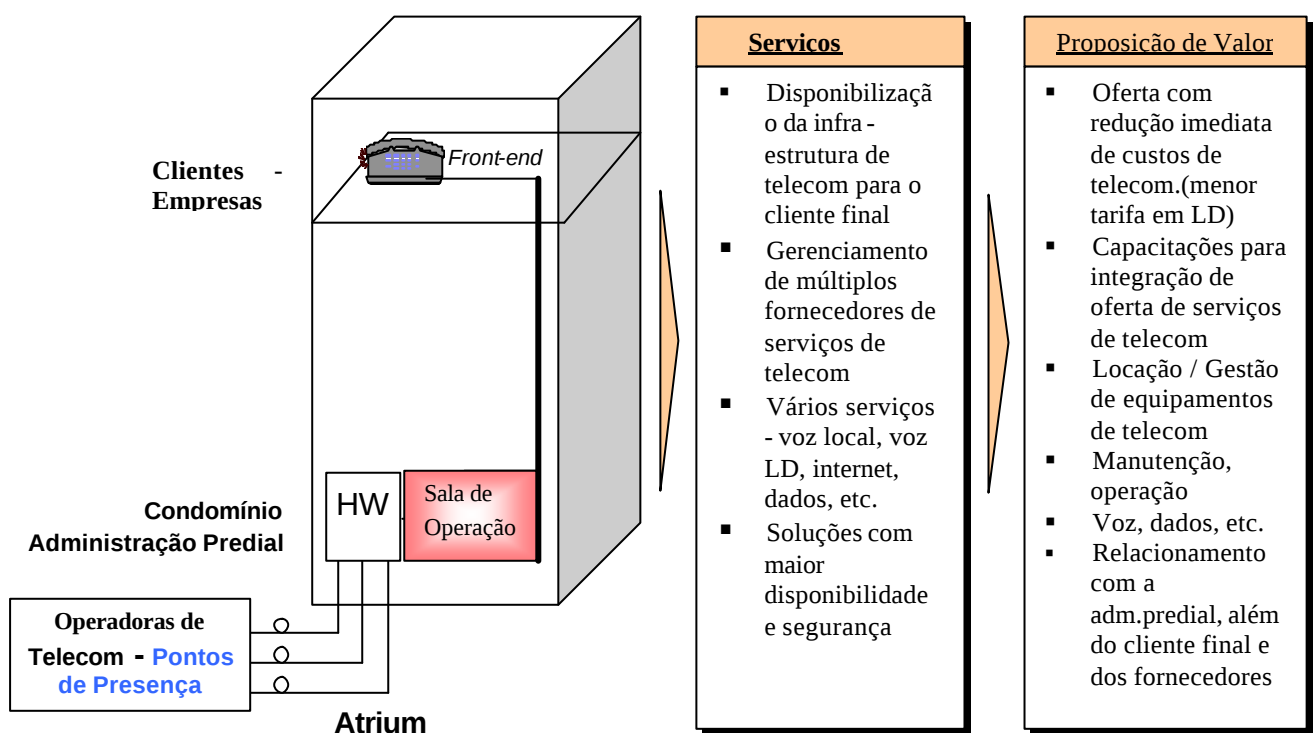


Em seguida, serão descritas as principais estratégias da empresa:

▪ **Pontos de Presença das Operadoras do Mercado Gerenciados pela Atrium:**

A Atrium Telecom possui uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes como resultado dos **pontos de presença** que gerencia. São chamadas de **pontos de presença** (ou salas de operação) as salas que possuem as terminações da infraestrutura de telecomunicação (PABX, Switch, Coletor, etc.) dos “clientes-Atrium” (vide figura abaixo). É por essas salas que os clientes são interligados nas redes da Atrium e das Operadoras. Portanto é através das salas de operação que são controladas as transações de telecomunicações (seja de voz ou de dados) efetuadas pelo “cliente-Atrium”.

Figura 5.7: Infraestrutura de um prédio com clientes Atrium com breve descrição do serviços e proposta de valor



No caso dos produtos e serviços de **voz**, o controle das transações é possível pois a empresa possui tecnologia inteligente (software e hardware) que direciona a ligação de acordo com a menor tarifa contratada dada uma qualidade e nível de serviço contratados.

No caso dos produtos e serviços de **dados e internet**, são negociadas as bandas (que nada mais é do que a velocidade de acesso – kilo-bites por segundo) compartilhadas ou

dedicadas. Dessa forma, as operadoras que oferecerem o menor preço por banda terá os “clientes-Atrium” conectados a sua rede de internet dada uma qualidade e nível de serviço estabelecidos. Deve-se ressaltar que o grande diferencial da Atrium nos serviços de dados é o seu sistema autônomo que consegue garantir o fornecimento do nível de serviço esperado pelos clientes através da utilização de duas operadoras diferentes com serviços sob demanda. Assim, caso uma operadora “saia do ar”, a outra assume sem impactar os clientes. Além disso, oferece os endereços IPs – endereços de internet - próprios para os clientes bem como a conexão ethernet, que é mais flexível por não requerer equipamentos como modem, requisitado para utilização do speedy, por exemplo.

Assim, com toda essa infra-estrutura adicionada ao número de clientes da empresa, a Atrium consegue negociar com as operadoras em posse de forte poder de barganha, obtendo as menores tarifas do mercado e repassando o ganho aos clientes.

Além disso, os pontos de presença servem como controle de segurança à entrada de novas empresas de telecomunicações no prédio, sem conhecimento da Atrium Telecom, que zela pelo bem estar do condomínio. As salas operacionais permanecem trancadas e apenas os funcionários da Atrium possuem permissão para entrar, controlando assim o acesso a estas salas.

▪ ***Parceria com o mercado imobiliário:***

Desde o início de suas atividades a Atrium tem profundo conhecimento do mercado imobiliário uma vez que os primeiros sócios da empresa são grandes investidores nesse setor, como explicado no Capítulo 2. Os fundadores da Atrium Telecom constituíram a empresa com base numa necessidade não atendida de tal setor que também foi experimentada por eles, o que se configurou em uma grande oportunidade de negócio.

Com isso, ao estruturar as atividades da empresa, enxergavam como um **fator crítico de sucesso a parceria com o mercado imobiliário** - um importante meio de “abrir portas” para a obtenção de novos clientes, ou seja, conhecer o mercado e suas necessidades.

Durante o período de construção de novos condomínios corporativos a Atrium tem acesso aos projetos, providenciando a infra-estrutura necessária para sua operação, o que confere maior eficiência na obtenção de um novo cliente, com um curto tempo de incorporação das atividades desse cliente adicional ao faturamento da empresa. Isso agrega

valor não só ao cliente, que rapidamente tem seus serviços funcionando, como à Atrium que, em um pequeno período, passa a faturar maior volume de atividades.

▪ **Foco no cliente:**

Outro aspecto que faz parte da estratégia da Atrium é o atendimento diferenciado aos clientes. Porém, pode-se dizer que apenas na terceira fase de maturação da empresa, segundo a **curva de aprendizagem** apresentada no Capítulo 3, o foco no cliente alcançou seu melhor desempenho, quando melhorias operacionais foram efetivamente implementadas com base em maior conscientização e treinamento dos funcionários, aliada à maior experiência nas pesquisas de satisfação, constituindo processos voltados para os clientes de forma a torná-los **mais satisfeitos**. Exemplos de melhorias nesse aspecto são mostrados no quadro abaixo:

Tabela 5.1: Melhorias Operacionais voltadas para a necessidade dos clientes

Nº.	Atividade	Antes da melhoria	Após a melhoria
1	Atendimento de reclamações (ACC – Atrium Contact Center)	Atendentes apenas documentavam reclamações.	Atendentes com maior <i>autonomia</i> e <i>treinadas</i> para responder a dúvidas técnicas, evitando a abertura de ordens de serviço (O.S.).
2	Vendas (Equipe de vendas)	Mesma equipe para todos os tipos de clientes.	<i>Equipes diferenciadas</i> para cada categoria de clientes, alinhadas às necessidades dos clientes (treinamento) e preparadas para levantar oportunidades de negócios.
3	Manutenção (Técnicos)	Técnicos apenas executavam “ordens de serviço”	Formação de <i>equipes de técnicos</i> em estrutura de <i>células</i> com maior treinamento e autonomia para reparar falhas e efetuar ativação e manutenção com menor burocracia além de ações pró-ativas.

O **foco no cliente** é um **fator crítico de sucesso** e grande diferencial da empresa por dois principais motivos:

➤ O seu pequeno porte (relativamente às outras operadoras), a torna uma prestadora de serviços capaz de maior grau de personalização oferecendo um tratamento próximo ao cliente (nunca terceirizou seu atendimento).

➤ é o melhor meio de conseguir fidelizar os clientes já obtidos (importantes para a atual fase de rentabilização da empresa)

▪ **Expansão Geográfica:**

Depois de consolidar suas operações em São Paulo, cidade com maior concentração do parque corporativo brasileiro, e confirmar a viabilidade do negócio que desenvolveu, a Atrium passou a expandir suas operações para outras localidades, de duas maneiras:

1. A pedido de clientes de São Paulo, que possuíam filiais em outros(as) estados(cidades).
2. Por estudos de mercado que apontassem locais estratégicos de fácil penetração e elevado retorno.

Como resultado desses esforços a Atrium atua nas capitais brasileiras com maior concentração de prédios comerciais (Belo Horizonte, Rio de Janeiro, Curitiba, etc.).

Porém, qualquer que seja a expansão, a empresa não perde o foco de agir primordialmente sobre:

- Empresas de pequeno e médio porte;
- Prédios comerciais multi-usuários de classes A, B e C+;
- Captação seletiva de Grandes Clientes.

▪ **Redução de custos:**

Este ponto estratégico é o mais importante da Atrium Telecom, pois o objetivo primordial da maioria dos clientes que procura a empresa é a redução de custos. E, caso não seja esse o principal motivo, ao percebê-lo como fato é sempre reconhecido como um valor adicional ao serviço da empresa.

A redução de custos é resultado de diversas alterações do ambiente de telecomunicações do cliente quando este é tratado pela Atrium:

- seus equipamentos de telecomunicações passam muitas vezes a ser ativo da Atrium, eliminando-se um custo fixo do cliente, ao qual pode ser somado um custo de oportunidade, pela ociosidade geralmente constatada nos equipamentos de telecom dessas empresas;
- confere flexibilidade à empresa quanto ao aumento ou diminuição do número de linhas que necessita, o que antes era traduzido em custo para a empresa, que mantinha linhas ociosas ou elevado custo para compra de PABX e demais equipamentos de maior porte;

- as tarifas são geralmente reduzidas (descontos por escala) em comparação à média do mercado, conferido importantes vantagens aos clientes tais como melhores resultados financeiros / maior rentabilidade.

5.2.4 Particularidades das Bases de Posicionamento

A competição estratégica pode ser concebida como o processo de perceber novas posições que seduzem os clientes de posições já estabelecidas ou atraem novos clientes ao mercado. Em princípio, as empresas já existentes durante a fase de monopólio do governo e que foram privatizadas (*Incumbents*) e novos empreendedores possuem o mesmo desafio na busca de novas posições. Na prática, no entanto, novos entrantes possuem maior visão.

Posicionamentos estratégicos não são óbvios e encontrá-los exige criatividade e *insight*. É nesse contexto que os novos entrantes descobrem posições únicas, ou originais, que estavam disponíveis, mas despercebidas aos competidores já estabelecidos.

O posicionamento baseado na necessidade parece intuitivo, mas um **elemento crítico** dessa categoria de posicionamento não é tão intuitivo quanto parece. Diferenças em necessidades não se transformarão em posicionamentos significativos a não ser que o melhor **conjunto de atividades** para satisfazê-las também seja diferente. Se o posicionamento não for considerado dessa forma, qualquer competidor poderia satisfazer estas mesmas necessidades e não haveria nada de **único e valioso** no posicionamento.

Da mesma forma, o posicionamento baseado no acesso não é uma mera questão de saber como esculpir um nicho. Um **competidor focalizado** aponta para as necessidades especiais de um subconjunto de clientes e **projeta suas atividades** de acordo.

Conclui-se, portanto, que o elemento chave da estratégia de qualquer negócio é, antes de mais nada, o tratamento correto das **atividades** que é feito através de:

- ⇒ **Seleção** das atividades;
- ⇒ **Configuração** das atividades individuais;
- ⇒ **Ajuste** de todas as atividades.

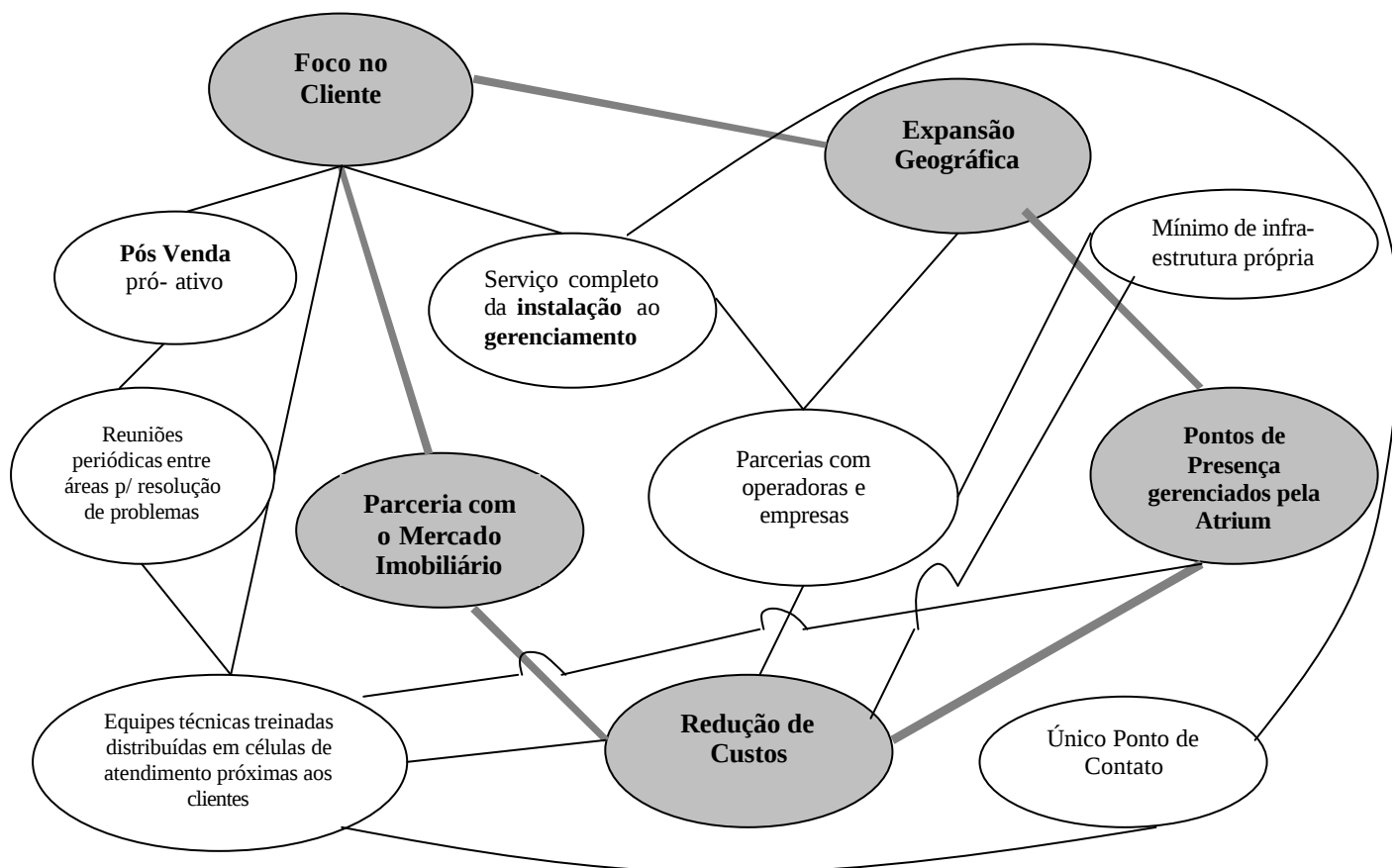
Dessa forma, enquanto a **Efetividade Operacional** diz respeito a atingir-se excelência em atividades individuais, ou funções, a **estratégia** diz respeito à forma como

suas **atividades se ajustam e reforçam umas às outras**, garantindo assim a vantagem competitiva e a sustentabilidade.

Uma maneira prática de mostrar como a posição estratégica de uma empresa está contida num conjunto de atividades “costurado” sob medida para garanti-lo é através do **Mapa de Sistemas de Atividade**. Este Mapa é muito útil para se examinar e reforçar o ajustamento estratégico.

Assim, depois de analisados os fatores críticos para o sucesso de uma empresa, faz-se necessário mapear as atividades da Atrium Telecom para mostrar o **ajuste** entre suas atividades e como elas dão **sustentação** às estratégias gerais da empresa. A seguir, o **mapa dos sistemas de atividades da Atrium**:

Figura 5.8: Mapeamento de Sistemas de Atividades



Visualizar a estratégia em termos de sistemas de atividades fica mais claro porque a estrutura organizacional, os sistemas e os processos precisam ser específicos para a estratégia.

Há ainda outra consideração necessária para o ajuste ideal das atividades de uma empresa: necessidade da existência de **trade-offs** – **escolhas de soluções de compromisso**. Os **trade-offs** ocorrem quando há incompatibilidade entre atividades, ou seja, significa que “mais de uma coisa exige menos de outra”.

“**Trade-offs** criam a necessidade de escolhas e protegem contra reposicionadores e *stradlers* (posicionamentos “sobre o muro”)”. *Michael Porter* (Harvard Business Review, 1996)

Os **trade-offs** surgiram quando empresas escolheram utilizar estratégias diferentes num mesmo negócio, perdendo o foco de seu negócio, tentando garantir todas as possibilidades de atuação, resultando em grandes ineficiências.

Embora certos ajustes entre atividades sejam genéricos e aplicáveis a muitas companhias, o tipo mais valioso de **ajuste é específico para a estratégia**, porque ele reforça a natureza única de uma posição e amplifica os **trade-offs**.

Existem dois tipos de ajuste (não são mutuamente exclusivos):

Ajuste de 1ª. ordem: simples consistência de cada atividade e a estratégia geral;

Ajuste de 2ª. ordem: ocorre quando as atividades se reforçam.

Esses ajustes podem ser vistos no Mapa de Atividades da Atrium Telecom mostrado anteriormente.

5.3 Conclusão da Análise Competitiva

Concluindo, para planejar o melhor posicionamento da Atrium Telecom, deve-se olhar “para dentro” e “para fora” analisando-se suas principais estratégias, seu foco de negócio, sua forma de atuar (segundo as bases do posicionamento), e principalmente seus **trade-offs**, que são a essência de sua estratégia, ou seja, para toda e qualquer ação, deve-se atentar para todos esses fatores garantindo a sustentabilidade de atuação e proteção contra forças diversas.

Tendo sido estudados os aspectos importantes para que a Atrium Telecom obtenha a lucratividade de seu negócio, identificar-se-ão, no próximo capítulo, quais as suas possibilidades de melhoria através da análise de seus pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, utilizando-se para isso o material teórico e a contextualização da empresa, expostos neste capítulo.

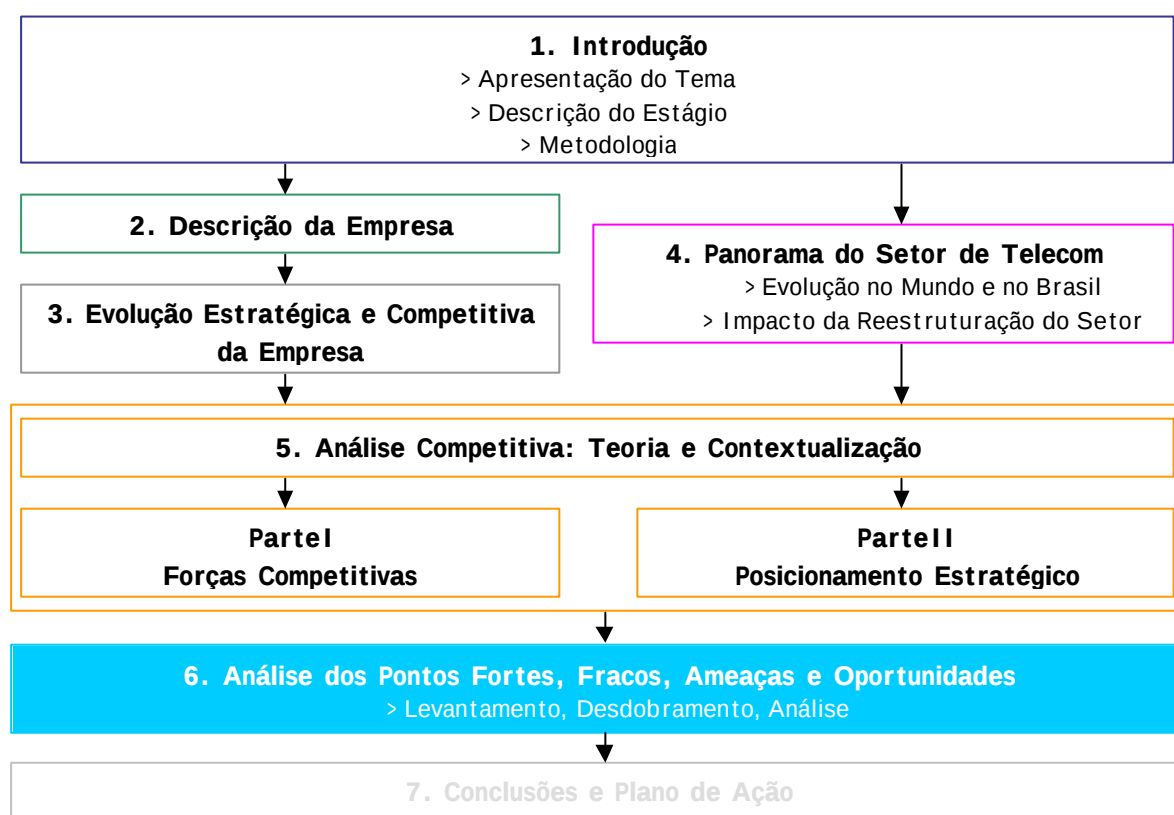
Capítulo 6

Análise dos Pontos Fortes, Fracos, Ameaças e Oportunidades

6. Análise S.W.O.T.

Introdução

Dando continuidade ao estudo estratégico para a Atrium, neste capítulo é feita uma **análise S.W.O.T.**, do inglês, *Strenght, Weakness, Opportunities and Threats* ou **pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças**, respectivamente. Essa análise inclui o levantamento de tais pontos e posterior desdobramento, análise e sugestões. Na sequência o fluxo 6.1 ilustra a atual etapa de desenvolvimento do trabalho:



Fluxo 6.1: Metodologia – Etapa atual de desenvolvimento do Trabalho

Neste estudo são levados em conta os conceitos expostos no Capítulo 5 assim como outras considerações pertinentes a cada caso. Ao final deste capítulo terão sido abordadas as possíveis alternativas estratégicas para avaliar qual deverá ser o posicionamento da Atrium Telecom de forma a se manter competitiva no mercado em que atua e também para que se proteja de novos e atuais competidores, seja na “imitação” de suas atividades, seja na introdução de novos produtos substitutos no mercado.

6.1 Análise S.W.O.T.

A situação atual só pode ser completamente estudada ao se aplicar a **análise S.W.O.T.**, que é composta por dois tipos de abordagem:

- ⇒ **Externa - Ameaças e Oportunidades:** mostra a organização olhando para fora e identificando as oportunidades que deseja desfrutar, bem como as ameaças existentes.
- ⇒ **Interna - Pontos fortes e fracos:** apresenta o lado interno, em que ela tem a sua força e tem vulnerabilidades a tratar. O importante nessa metodologia é que a organização consiga a minimização dos pontos fracos e a preservação/maximização dos pontos fortes.

A seguir é apresentada uma tabela consolidada com cada um dos pontos mencionados para a empresa em estudo e, em seguida, uma explicação de cada ponto com a análise das possibilidades. Como os **pontos fortes** já foram analisados no decorrer do trabalho, aqui serão analisados os demais pontos.

Tabela 6.1: Pontos Fortes, Fracos, Ameaças e Oportunidades

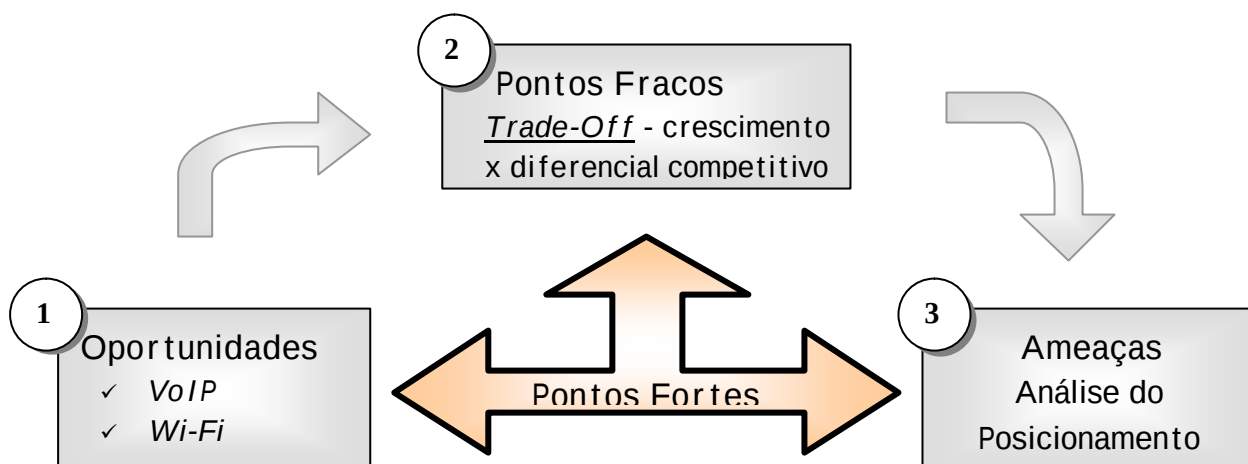
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
✓ Foco no nicho corporativo; ✓ Pioneira no mercado; ✓ Forte estrutura societária; ✓ Filosofia do foco no cliente bem disseminada; ✓ Processos bem estruturados com boa integração de todas as áreas da empresa; ✓ Encontra-se na Fronteira da Efetividade Operacional; ✓ Bom relacionamento com o mercado imobiliário.	✓ Não possui uma estratégia bem definida de posicionamento no mercado e de manutenção do seu diferencial competitivo diante do crescimento acelerado que vem sofrendo, o que a torna vulnerável a perder seu foco, prejudicando sua competitividade. ✓ Existe <i>trade-off</i> entre crescimento acelerado e diferencial da empresa, conflitando com sua atual fase de crescimento.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
✓ Oferecer as novas tecnologias como VoIP e Wi-Fi melhorando oferta e a imagem da empresa (no “estado da arte” da tecnologia) e agregando mais valor a seus serviços e produtos, assim como aumentando a sua rentabilidade. ✓ Aquisição de uma empresa com licença STFC de forma a obter maior competitividade no mercado – AT&T LA.	✓ Configuração de um monopólio para a Atrium Telecom; ✓ Fortalecimento de outras empresas de telecomunicações independentes (não veiculadas a nenhuma operadora) que atualmente não representam grande ameaça à Atrium.

Do cruzamento de um ponto com outro define-se a estratégia, que corresponde a uma ação visando proteger uma força ou vulnerabilidade.

Análise de cada ponto destacado na Tabela 6.1

A análise percorrerá a seguinte sequência, sendo que em cada etapa são analisados, direta ou indiretamente, como os **pontos fortes** da empresa influenciam a tomada de decisões:

Figura 6.1: Pontos Fortes, Fracos, Ameaças e Oportunidades



1. Oportunidades

Como mencionado no Capítulo 5, das tecnologias emergentes, existem duas, **VoIP** e **WiFi**, que representam uma ameaça para a Atrium caso a empresa não tome alguma atitude, ignorando-as. Por outro lado, existe a possibilidade de adotar tais tecnologias, configurando-se assim como oportunidades de negócio para a empresa.

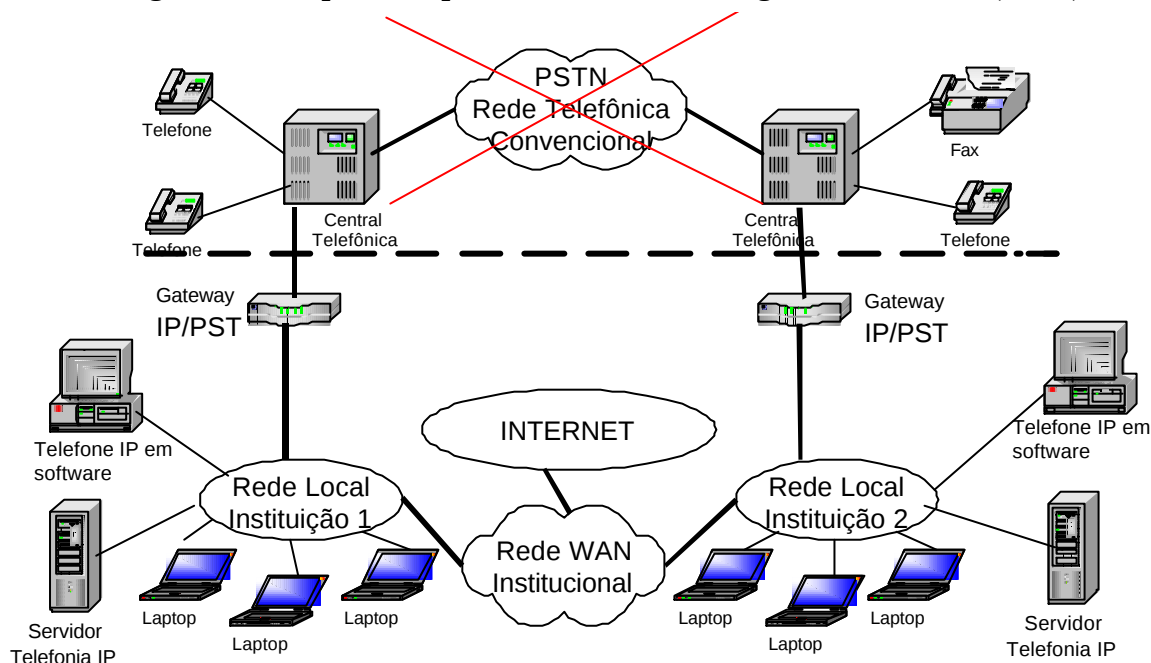
Portanto, neste item será feita uma apresentação dessas tecnologias e posterior análise para avaliar a **viabilidade econômica e estratégica** de adquiri-las, considerando as seguintes questões: Como as tecnologias propostas (*VoIP e Wi-Fi*) **dão sustentação à estratégia e posicionamento** da Atrium? Qual dentre as duas alternativas deve ser adotada? Ou as duas tecnologias podem ser adotadas em conjunto?

Como se sabe, o objetivo da empresa, não é o de encontrar-se no “estado da arte” tecnológico, porém, a tecnologia é o *trilho* da empresa, isto é, é o meio através do qual ela oferece seus produtos e serviços. Portanto, mais do que a busca de uma tecnologia atual para mostrar-se com moderna infra-estrutura de telecomunicação, a empresa favorece

mudanças que tragam vantagens ao seu negócio em termos de alavancagem das atividades, aumentando assim a margem média, por unidade de seus produtos e serviços e qualidade de atendimento ao cliente final. Segue a análise:

Voice over Internet Protocol - tecnologia alternativa à tradicional transmissão de voz pela rede pública de telecomunicações, utiliza a Internet como meio de transmissão. Como já mencionado, em vez de circuitos, ela envia pacotes, trabalhando a voz como se fosse um dado, utilizando o IP, que é o protocolo da internet. Abaixo um esquema ilustrativo da funcionalidade dessa tecnologia como alternativa à rede de telefonia fixa pública.

Figura 6.2: Esquema representativo da tecnologia Voz sobre IP (VoIP)



Essa tecnologia apresenta-se como um produto substituto pois desempenha inúmeras funcionalidades que são oferecidas pelos serviços da Atrium, sem que seja necessário a sua intervenção. Entre essas **funcionalidades** estão:

- ⇒ Possibilidade de interligar unidades com tratamento local para chamadas interurbanas;
- ⇒ Aproveitamento racional e econômico dos sistemas 0800 e redução dos custos de telefonia;
- ⇒ Possibilidade de centralizar o recebimento de chamadas num único ambiente, qualquer que seja a porta de entrada: fax, telefone ou Internet;

- ⇒ A distribuição de chamadas – inclusive por habilidades de operadores – permite reduzir os minutos gastos pelo consumidor em filas de espera;
- ⇒ Possibilidade de coletar, tratar e armazenar numa mesma base informações acerca do perfil, preferências e hábitos de consumo dos clientes, fundamental para traçar as políticas nas áreas comercial e de marketing de relacionamento.

Além dessas funcionalidades, oferece muitos benefícios:

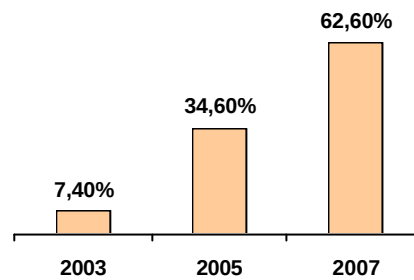
Tabela 6.2: Benefícios oferecidos pela tecnologia VoIP

- Melhorias no desenvolvimento e execução de programas de formação e treinamento das equipes, graças a sistemas que permitem gravar o atendimento e gerar relatórios de avaliação de desempenho;
- Com o uso da tecnologia VoIP, todas as mídias convergem em um único canal. Dessa forma, o número do telefone fixo pode acompanhar o cliente em suas viagens, que pode assim acessar e-mails e ter outras facilidades a partir de seu *notebook* conectado a uma linha qualquer;
- Com rede de protocolo IP, as empresas podem ter intranet, extranet, voz sobre IP, videoconferência, acesso à internet e outras aplicações.

A conversão para VoIP permite uma redução de custos de 20% a 40% nas ligações interurbanas para a empresa que adota a plataforma IP. Outra vantagem da VoIP é a otimização da rede: uma ligação de voz convencional ocupa 64 Kbps (kilo bites por segundo) de banda. No VoIP o consumo de banda é quatro vezes menor, em torno de 15 Kbps. Com isso a redução, na largura da banda, pode chegar a 30%.

Evolução e Tendências da tecnologia VoIP - A adoção de VoIP vem crescendo no âmbito corporativo e junto às operadoras, com boas perspectivas de crescimento como plataforma de tráfego de voz.

Gráfico 6.1: Projeção do % das Redes IP utilizadas para o Tráfego de Voz



Fonte: Gazeta Mercantil (2003)

Além desse crescimento projetado, existem outros fatos que comprovam sua evolução:

- Crescimento de 100% nas vendas da plataforma IP Cisco, em 2002, no Brasil;
- Investimento de 20 milhões de dólares em tecnologia PABX com VoIP no Brasil, em 2002;
- Importantes empresas já implementaram o VoIP, exemplos: General Motors, Banco do Brasil, Dow Chemical.

A adoção da tecnologia VoIP pela Atrium deve ser através do modelo que trará maiores benefícios, melhor rentabilidade e melhoria ou manutenção de qualidade de nível de serviço, estando alinhado com a estratégia atual. Dessa forma pode-se planejar dois modelos:

1. **VoIP como uma solução para Atrium:** Atrium migra gradualmente tráfego de voz para plataforma de dados;
2. **Revenda de equipamento VoIP para clientes:** Atrium revende equipamento, instala e oferece suporte.

Tabela 6.3: Análise dos Modelos de Negócio propostos para a Atrium

VoIP como solução para a Atrium	Revenda de equipamento VoIP
Vantagens para Atrium ▶ Redução dos custos de DDD e DDI ▶ Convergência de plataforma ▶ Integração e racionalização de recursos de telecom Desvantagens para Atrium ▶ Qualidade de Serviço (QoS) percebida ▶ Problemas com equipamentos ▶ MTBF dos equipamentos ▶ Investimento inicial alto	Vantagens para Atrium ▶ Atendimento da demanda existente ▶ Atrium oferece <i>one-stop-shop</i> para clientes no ramo Telecom Desvantagens para Atrium ▶ Não condiz com a estratégia da Atrium, pois isto implica em revenda de equipamentos “versus” gestão de telecom ▶ Demanda muitos recursos para instalação e atendimento prejudicando demais atividades ▶ Não gera receita recorrente
Conclusão : Melhor modelo é adoção como “ <u>solução para a Atrium</u> ” ▶ Alinhado à estratégia da empresa ▶ Reduz custos da empresa aumentando sua rentabilidade ▶ Melhora o posicionamento da Atrium perante seus concorrentes	

Segundo a análise realizada na tabela 6.3, caso seja decidido adotar a tecnologia Voz sobre IP, a empresa deve adotá-la como **solução otimizadora de suas próprias atividades** e não como revenda dos equipamentos aos clientes da empresa. Nesse contexto a tecnologia **Voice over Internet Protocol** é muito condizente com a estratégia da Atrium pois reforçará os diferenciais da empresa tais como:

- ⇒ *Tarifas mais baratas que as oferecidas no mercado* – isso se torna possível pois as ligações interurbanas teriam custo ainda mais reduzido;
- ⇒ *Oferecimento de maior número de facilidades aos clientes* – as soluções da VoIP agrega inúmeras facilidades e benefícios não permitidos por outras tecnologia como, por exemplo, centralizar o recebimento de chamadas num único ambiente, qualquer que seja a porta de entrada: fax, telefone ou Internet.

Além de todos os benefícios que aumentariam a **percepção do cliente sobre o valor dos produtos e serviços** oferecidos pela empresa, resultaria em maior **rentabilidade** e **competitividade** para a empresa. Dentro do modelo de negócio escolhido, existe ainda outra decisão a tomar: adotar a tecnologia via **infra-estrutura** própria ou via **parceria**:

Tabela 6.4: Análise das possibilidades de adoção da tecnologia VoIP

Atributos	Parceria	Infra-estrutura própria
Investimento	Apenas investimento em placas PABX, aproximadamente R\$ X.	Investimento em placas PABX, <i>gateways</i> ¹ , <i>gatekeepers</i> ² , aproximadamente R\$ 6X.
Risco	Qualidade percebida depende das características da rede do parceiro	Obsolescência tecnológica
Benefícios	Aumenta competitividade da Atrium diante dos concorrentes; não há a necessidade de investir em equipamento pois o mesmo é “core” do parceiro	Aumenta competitividade da Atrium diante dos concorrentes Maior controle sobre tráfego de voz
Lucratividade	Redução de custos DDD e DDI com aumento de lucratividade	Maior redução de custo comparado com modelo parceria, porém exige maior investimento inicial
Flexibilidade	Alta: Menores prejuízos ao trocar tecnologia	Média: investimento causa um certo compromisso com utilização desta tecnologia
Aspecto Legal	Limitações da Lei Geral das Telecomunicações	Limitações da Lei Geral das Telecomunicações

Obs: os valores são dados apenas **relativamente** em função das diferentes soluções.

Assim, como Atrium deve iniciar o processo de implementação de VoIP: com a **construção de infra própria** ou através **parceria**? A resposta a essa pergunta é que a empresa deve optar pelos dois caminhos, uma vez que o tráfego de voz entre determinadas localidades justifica o investimento necessário em infra-estrutura para alguns casos.

Existe, no entanto, como mencionado, uma barreira à implantação do VoIP, que foge ao arbítrio da Atrium: a **legislação**. A Lei Geral das Telecomunicações (LGT), proíbe o que se chama de “encaminhamento de chamada”. Porém, pode-se afirmar que é uma “zona cinzenta” da legislação que deve ser melhor entendida/estudada pois existem pareceres jurídicos que aprovam a forma de utilização em determinados casos e outros que proíbem, para o mesmo caso. Portanto, para utilizar a tecnologia a Atrium deve procurar uma definição legal mais clara ou então buscar maiores detalhamentos junto à ANATEL quanto à legalidade para a forma de aplicação específica da empresa. Ao que tudo indica, há de se legalizar a aplicação ampla do VoIP. Nos Estados Unidos, por exemplo, já é utilizada da forma aqui proibida.

¹ Gateway - é um dispositivo de adaptação utilizado para permitir a comunicação entre terminais de diferentes padrões com a função de transformação entre formatos de transmissão, procedimentos de comunicação e formatos de áudio e vídeo.

² Gatekeeper - é um dispositivo com função de tradução de erros, controle de admissões, controle de largura da faixa, gerenciamento de zona e sinalização de chamada.

Em uma prévia análise de viabilidade financeira, demonstra-se o potencial do retorno no curto prazo:

Tabela 6.5: Viabilidade Financeira da VoIP

Atributos	Modelo Infraestrutura
Investimento	▶ Apenas investimento em placas PABX
Redução de Custos	▶ Redução no custo de DDD e DDI
Payback	▶ 19 meses

Portanto, como resumo da conclusão a respeito dos pontos levantados na análise da **oportunidade de adoção da tecnologia VoIP**, seguem as sugestões e próximos passos para o seu tratamento na tabela 6.6:

Tabela 6.6: Sugestão e Plano de Ação para a tecnologia VoIP

Sugestão		Plano de Ação
▶ Investimento em infraestrutura própria em São Paulo e localidades com maior tráfego de destino de DDD e/ou DDI — São Paulo → SP interior — São Paulo → Rio de Janeiro — São Paulo → Belo Horizonte — São Paulo → EUA (NY ou Miami) ▶ Parceria com empresa possuindo infraestrutura VoIP: — Capilaridade de recepção de tráfego no Brasil e exterior — <i>Service Level Agreement</i> (SLA, nível de serviço contratado) garantindo uma banda mínima		▶ Procurar esclarecer posição legal da Anatel a respeito da legalidade do “encaminhamento de chamada” ▶ RFP³ para construção de infra própria e infra de interligação com parceiro ▶ RFP e avaliação de parceiros ▶ Estruturar processos internos para receber uma ou mais operadoras com VoIP ▶ Implementar piloto para garantir qualidade desejada, verificar processos internos de integração

³ RFP – *request for proposal* ou requisição de propostas, método muito usado para conseguir as melhores propostas do mercado durante um processo de compra.

Wireless Fidelity - rede local sem fio, de alta velocidade com alcance de 100 a 400 m que permite acesso a internet e LAN.

Entre os principais **benefícios** proporcionados por essa tecnologia estão: a **mobilidade aos usuários associada à velocidade da banda larga**, contando ainda com a **simplificação da instalação da rede de internet**.

Sua classificação como produto substituto deve-se ao fato dessa tecnologia surgir como uma alternativa ao acesso à Internet pelas redes tradicionais, com fio, oferecido pela Atrium Telecom.

No entanto, existem muitas **desvantagens** ao uso dessa tecnologia, que diminuem o risco de escolha dessa tecnologia, pelos Clientes Atrium, como provedora eficiente de internet às empresas:

- Segurança – mais vulnerável do que a rede com fio;
- Necessidade de haver uma integração dos acessos públicos - para que usuários possam ter acesso em várias localidades sem ter muitas contas (dado o pequeno alcance de 100 a 400 m da rede Wi-Fi).

Por outro lado, os avanços tecnológicos ligados ao Wi-Fi prometem rápida evolução.

Evolução e Tendências – Têm-se notado um crescimento de acessos públicos de *Wi-Fi* acompanhado do aumento das vendas de equipamentos *hotspots* (ou seja, a antena necessária para os pontos de acesso da internet sem fio), como mostram os gráficos abaixo:

Gráfico 6.2:
Nº. de locais no mundo com pontos de acesso Wi-Fi (MM)

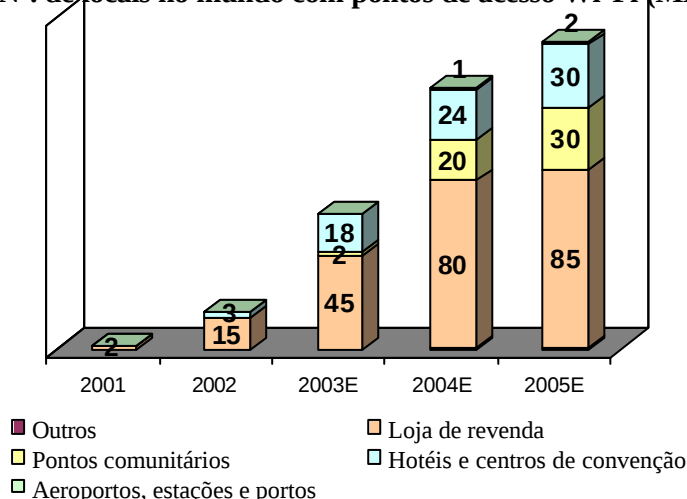
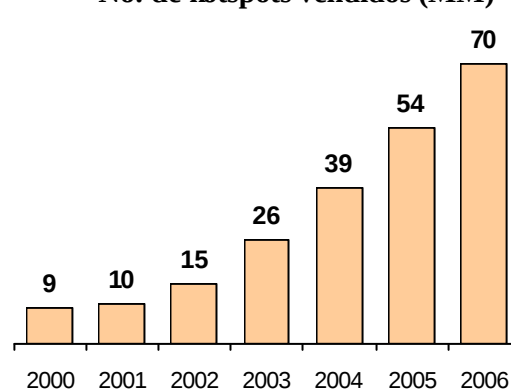


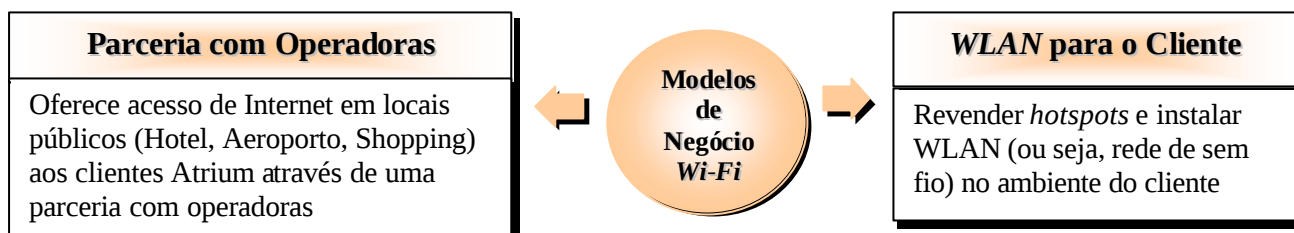
Gráfico 6.3:
No. de hotspots vendidos (MM)



Fonte: Gartner Dataquest e Cahners In-Stat Group (2003)

Para adotar essa tecnologia, existem duas possibilidades de modelos de negócio:

Figura 6.3: Os Modelos de Negócio para a tecnologia Wi-Fi



A seguir são estudados estes dois casos:

Tabela 6.7: Análise do “Modelo Wi-Fi” : Parceria com Operadora

Descritivo	Parceria com Operadora
Definição	Oferecer pontos de acesso Wi-Fi aos clientes Atrium em localidades diversas (Aeroportos, Hotéis, etc.) através de parceria com operadoras
Investimento	Nenhum investimento em equipamento, apenas adequação para coordenar cobrança junto ao parceiro
Risco	Baixo pois não existe investimento inicial, apenas precisa considerar parceria com operadora alinhada à estratégia da Atrium
Vantagem	Serve como um diferencial no processo de venda e aumenta o ticket médio por cliente
Desvantagem	Poucos clientes terão necessidade destes serviços e pode não justificar esforço de
ROI/ lucratividade	Rentabilidade é pouco significativa tendo em vista baixo volume Forma de cobrança complicada
Flexibilidade	Alta flexibilidade por não haver investimentos em equipamentos
Impacto/Benefício ao cliente	Posiciona a Atrium como uma empresa de vanguarda, agregando mais serviços ao cliente

Tabela 6.8: Análise do “Modelo Wi-Fi” : Rede WLAN ao cliente

Descritivo	Rede WLAN ao cliente
Definição	Revender hotspots e instalar uma rede no ambiente do cliente
Investimento	Nenhum investimento em equipamento Treinamento para equipe técnica (instalação e manutenção)
Risco	Segurança da rede WLAN do cliente não é garantida
Vantagem	Oferecimento de maior gama de produtos para clientes potenciais
Desvantagem	Canibaliza parte dos projetos de LAN atuais além de não ser uma atividade estratégica
ROI/ lucratividade	Receita não recorrente Lucratividade por projeto
Flexibilidade	Alta flexibilidade com baixo investimento inicial
Impacto/Benefício ao cliente	Possibilita ao cliente instalar uma LAN (rede) com menor custo Oferece mobilidade aos usuários do cliente no seu ambiente de trabalho

Pelos argumentos mostrados e analisados nas tabelas, os modelos de negócios possíveis à tecnologia Wi-Fi **não são atraentes/condizentes com o posicionamento atual e foco da empresa**. Portanto, a Atrium não deve adotar Wi-Fi neste momento, mas deve observar a **evolução tecnológica**, o **posicionamento das operadoras** e a **necessidade dos clientes** perante esta tecnologia. A tabela 6.9 abaixo resume as conclusões e próximos passos:

Tabela 6.9: Análise do “Modelo Wi-Fi”: Rede WLAN ao cliente

Conclusão	Plano de Ação
▶ Modelo de parceria junto com operadoras deve produzir poucos benefícios tangíveis aos clientes finais pelo esforço de implementação; ▶ Modelo de revenda de <i>hotspots</i> e instalação de <i>WLAN</i>, não é estratégico para Atrium e irá canibalizar parte das atuais instalações de LAN (<i>Local Area Network</i> ou rede local).	▶ Portanto estratégia Atrium perante <i>Wi-Fi</i> deve ser de acompanhamento da tecnologia, da necessidade dos clientes e do posicionamento das operadoras. ▶ Avaliar, caso a caso, necessidades específicas de clientes.

Concluída a análise das oportunidades (representadas pelas tecnologias VoIP e Wi-Fi), o próximo item abordará os aspectos referentes aos pontos fracos buscando uma solução para minimizá-los.

Obs : A outra oportunidade constatada – **aquisição de uma empresa com licença STFC** – será tratada juntamente com a análise da ameaça, pois ao cruzar esses dois pontos, é possível planejar uma ação estratégica para a empresa.

2. Pontos fracos

Como mostrado no Capítulo 3, a atual fase da Atrium é a de rentabilização dos investimentos realizados nas fases passadas (fase inicial e fase de expansão). Dessa forma, o ideal seria canalizar os esforços para os prédios já adquiridos induzindo o aumento da demanda dos clientes desses prédios, aumentando assim a margem sobre eles. Por outro lado, a Atrium não pode deixar de atender suas metas de vendas a novos prédios/grandes clientes, que apresentam algum tipo de atratividade para a empresa, seja estratégica (clientes formadores de opinião), seja econômica.

O aumento do número de clientes na carteira da empresa a força a adotar processos práticos e sistemáticos, que possibilitem o tratamento de um grande número de clientes com eficiência. No entanto, a Atrium é uma empresa que se diferencia das principais operadoras de telecomunicações do mercado pelo **tratamento personalizado**, pelas **soluções customizadas** e pela **proximidade entre seus funcionários e clientes** configurando o que se chama de **empresa focada no cliente**.

Assim, pode-se perceber que existe um *trade-off* importante entre o **número de clientes** e a **estratégia de diferenciação** da empresa, estabelecendo-se um conflito entre a atual fase da empresa e a sua sustentação como uma empresa que compete com base na diferenciação.

Dada a existência desse *trade-off*, cabe introduzir importantes pontos assinalados por **Michael Porter** (na *Harvard Business Review* de 1996), com relação ao crescimento buscado pelas empresas apresentados no quadro a seguir:

Quadro 6.1: Cuidado Especial com o Crescimento

“Dentre todas as influências o **desejo de crescer** exerce o **efeito mais perverso** sobre a estratégia. **Trade-offs** e limites parecem constranger o crescimento. Por exemplo, servir um grupo de clientes em detrimento de outro coloca um limite real ou imaginário para o crescimento do faturamento.

Os gestores são constantemente tentados a dar passos que superem estes limites e acabam **confundindo a posição estratégica de sua empresa**. Geralmente, pressões para crescer ou uma aparente saturação do mercado alvo conduz os gestores a alargar a posição, estendendo linhas de produtos, adicionando novas características aos mesmos, imitando serviços populares dos concorrentes, igualando processos através de aquisições em alguns casos.

Assim, compromissos e inconsistências na busca do crescimento erodirão a vantagem competitiva que uma companhia possuía com suas variedades originais e clientes alvos. Tentativas de competir de vários modos ao mesmo tempo criam confusão e solapam a motivação organizacional e o seu foco. Lucros caem, mas mais receita é vista como solução. Normalmente, os rivais continuam a igualar-se até que o desespero rompe o ciclo, resultando numa fusão ou “downsizing” para a posição original.

Dessa forma, para que seja possível um **crescimento que preserva e reforça a estratégia**, é necessário aprofundar-se na estratégia em vez de alargá-la. Isso só será possível através da busca de extensões da estratégia que alavancam o sistema existente de atividades, oferecendo características de produtos e serviços que os rivais considerarão impossíveis ou muito dispendiosos igualar.

Uma pergunta essencial na descoberta desse tipo de extensão da estratégia original: **Quais atividades características, ou formas de competição, são viáveis ou menos dispendiosas para a empresas devido às atividades complementares que ela desempenha?**

Com essa pergunta busca-se **aprofundar uma posição** tornando as atividades da companhia mais distintas, **reforçando o ajuste** e comunicando melhor a estratégia para aqueles clientes que devem valorizá-la.

As companhias que procuram o crescimento através da ampliação dentro do seu negócio podem melhor conter os riscos para a estratégia criando unidades “**stand-alone**”, ou seja, auto-portáveis, em unidades estratégicas de negócio (UEN) separadas, cada uma com sua própria marca e atividades sob medida”.

Portanto, uma companhia pode geralmente crescer mais depressa e com maior lucratividade ao **procurar melhorias dentro do seu foco de atuação**, com atividades em que se destaca das demais empresas do mercado.

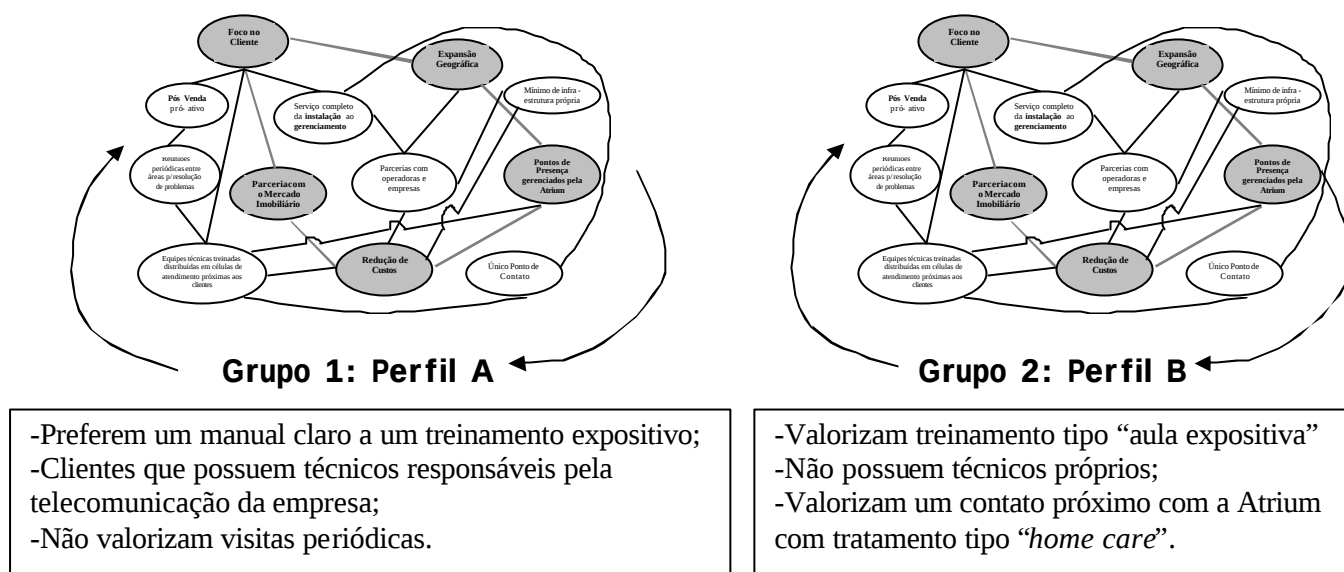
De acordo com esse raciocínio, apesar da atual fase da Atrium demandar crescimento para trazer maior retorno a seus investimentos, deve optar por fazê-lo de forma branda e estruturada, a pequenas taxas de crescimento, garantindo assim a manutenção de seu diferencial, através da conquista e atendimento da expectativa de clientes pertencentes a seu público alvo.

Ao agir dessa forma, talvez a empresa não aumente sua rentabilidade da forma desejada no curto prazo, como conseguiria aumentando bruscamente o número de clientes, porém garante maior perpetuidade e sustentabilidade no longo prazo, obtendo como consequência a maior lucratividade desejada.

Para fortalecer sua “forma única de atuar”, a Atrium deve ter em vista o **ajuste entre suas atividades**, implementando melhorias que tornem esse ajuste ainda mais positivo para a empresa. Dessa forma uma importante **sugestão** para a empresa é a seguinte: Implementar a **segmentação dos clientes** da empresa em grupos de clientes com **características semelhantes**. Com isso consegue-se aumentar a eficiência do ajuste entre as atividades uma vez que, ao estudar as características dos clientes de cada grupo, pode-se determinar quais ações são mais valorizadas por cada um, permitindo com isso direcionar os recursos existentes para os grupos, em diferentes proporções, conforme suas necessidades.

Para esclarecer como a **segmentação de clientes** reforça o ajuste entre as atividades, contribuindo ainda para trazer melhorias e até economia, segue um exemplo ilustrativo:

Figura 6.4: Exemplo da Segmentação de Clientes



Como pode ser visto na figura 6.3, considera-se uma segmentação hipotética com dois grupos de clientes que, apesar de possuírem os mesmos interesses nos diferenciais ofertados pela Atrium Telecom, possuem características diferentes, valorizando com maior intensidade um ou outro aspecto (por exemplo, a personalização), de acordo com o seu perfil.

O que se pode notar é que, com a segmentação em grupos de clientes, as atividades da Atrium não são desconfiguradas, pelo contrário, continuam as mesmas, com o mesmo relacionamento/ajuste (como representado na figura 6.3 pelos mapas de atividades, exatamente o mesmo mostrado no Capítulo 5), porém reforçadas. A única mudança, que é o objetivo da segmentação, é percebida pela maior ou menor energia gasta com esta ou aquela atividade, dependendo do que o cliente, representado pelo grupo, valoriza, exemplo: para o grupo 1 haverá um manual, além de claro, colorido, em um material mais nobre; enquanto que, para o grupo 2, serão empregados mais recursos em treinamento interno para obtenção de pessoal informado e didático para fornecer treinamento.

Concluindo, para respeitar o *trade-off* existente entre crescimento acelerado e diferencial competitivo da empresa, sugere-se a **implementação da segmentação dos clientes** que há de comportar o crescimento gradativo do número de clientes, sem afetar negativamente a estratégia e foco da Atrium Telecom. Desta maneira, pode-se passar ao próximo ponto, as Ameaças.

3. Ameaças

Entre as ameaças à Atrium Telecom existem algumas maiores: 1.surgimento de investidores e/ou outras empresas de telecom que adquiram as empresas citadas no Capítulo 5 (Alta, Austacem e etc.) suprimindo suas deficiências (capital, *management*, foco, parcerias, etc.) e aumentando sua competitividade no mesmo nicho da Atrium; 2.configuração de uma situação de monopólio pela própria empresa.

Apesar de serem situações opostas, ambas são muito prejudiciais para a Atrium pois, por um lado, o fortalecimento de outra empresa de telecom no mesmo nicho da Atrium (seja pelo estabelecimento de parcerias, seja pela consecução de uma sólida estrutura de capital, com independência em relação aos *players* do mercado) poderia vir a fragilizar seu potencial de crescimento/rentabilização ao abalar sua imagem de “melhor opção do mercado” (não só pelo preço, mas principalmente pela qualidade e personalização dos serviços – conseguidos entre outros fatores, pela sua independência em relação aos *players* de telecom).

Por outro lado, uma situação monopolista (quando apenas uma entidade domina a totalidade ou quase totalidade de um determinado nicho ou mercado) também viria a prejudicar sua imagem pois a falta de competição geralmente remete aos consumidores a idéia de violação do direito de escolha, aumento abusivo de preços e o controle absoluto visando apenas objetivos próprios da corporação.

Assim é necessário que a Atrium estude qual opção estratégica deve seguir de acordo com o seu posicionamento estratégico e com as ofertas e oportunidades presentes no mercado para que continue competitiva no médio e longo prazo, evitando os dois extremos mencionados.

Além dessas ameaças é importante ressaltar também, como visto no Capítulo 4, que em 2002 o setor de telecomunicações passou pela sua maior crise desde o momento das privatizações, em 1998. Conseqüentemente, diversas empresas não conseguiram atingir suas metas de lucratividade sucumbindo ao inevitável processo de venda. Desta forma, entre o final de 2002 e no decorrer de 2003, foram presenciadas muitas fusões e aquisições no setor, contribuindo para a sua consolidação, também comentada no Capítulo 4. Entre os destaques de 2003 pode-se citar:

- ⇒ Formação da VIVO;
- ⇒ Compra da Vésper pela Embratel;
- ⇒ Compra da Pégasus pela Telemar;

- ⇒ Compra da BCP e BCP Nordeste pela Claro (Telecom Américas);
- ⇒ Venda da AT&T *Latin America* em processo.

Entre os interessados na **AT&T Latin America**, está a Atrium Telecom, por esse motivo, na tabela 6.1, a aquisição de uma empresa com *licença para transmissão de voz para o público em geral, mediante a comunicação entre dois pontos fixos por processos de telefonia* (licença STFC), foi apontada como uma **oportunidade**, configurando-se como uma alternativa estratégica.

Ao comprar uma empresa com licença STFC a Atrium pode conseguir muitas vantagens, entre as quais se destacam:

- ⇒ Aquisição de uma empresa como o mesmo foco da Atrium (mercado corporativo), com rede instalada propriamente e equipe preparada para atender o mercado alvo;
- ⇒ Compra de infra-estrutura a um custo muito menor do que o investimento necessário para construí-la;
- ⇒ Aumento da base de clientes da empresa;
- ⇒ Sinergia com atividades/sistemas desenvolvidos pela empresa, trazendo redução de custos.

Assim, ao comprar outra empresa, a Atrium conseguiria fortalecer-se no seu mercado melhorando sua **imagem**, oferecendo **maior gama de produtos e serviços** dentro da sua proposta de atuação, adquirindo novo *‘know-how’*, entre outros benefícios que seriam claramente sentidos/percebidos pelos clientes corporativos.

Como um último ponto a ser tratado está a necessidade da Atrium estudar como será sua estruturação no caso de adquirir outra empresa sendo muito importante que tome as devidas precauções para não prejudicar sua estratégia atual, abalando sua competitividade, como será analisado no Capítulo 7.

Terminada a análise de todos os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, tendo sido apontadas as sugestões sobre a melhor ação para cada caso, o próximo capítulo apresenta uma consolidação de tais sugestões, acompanhadas de recomendações, plano de ação e, por fim, será dada a conclusão final sobre o trabalho desenvolvido.

Capítulo 7

Conclusões e

Planos de Ação

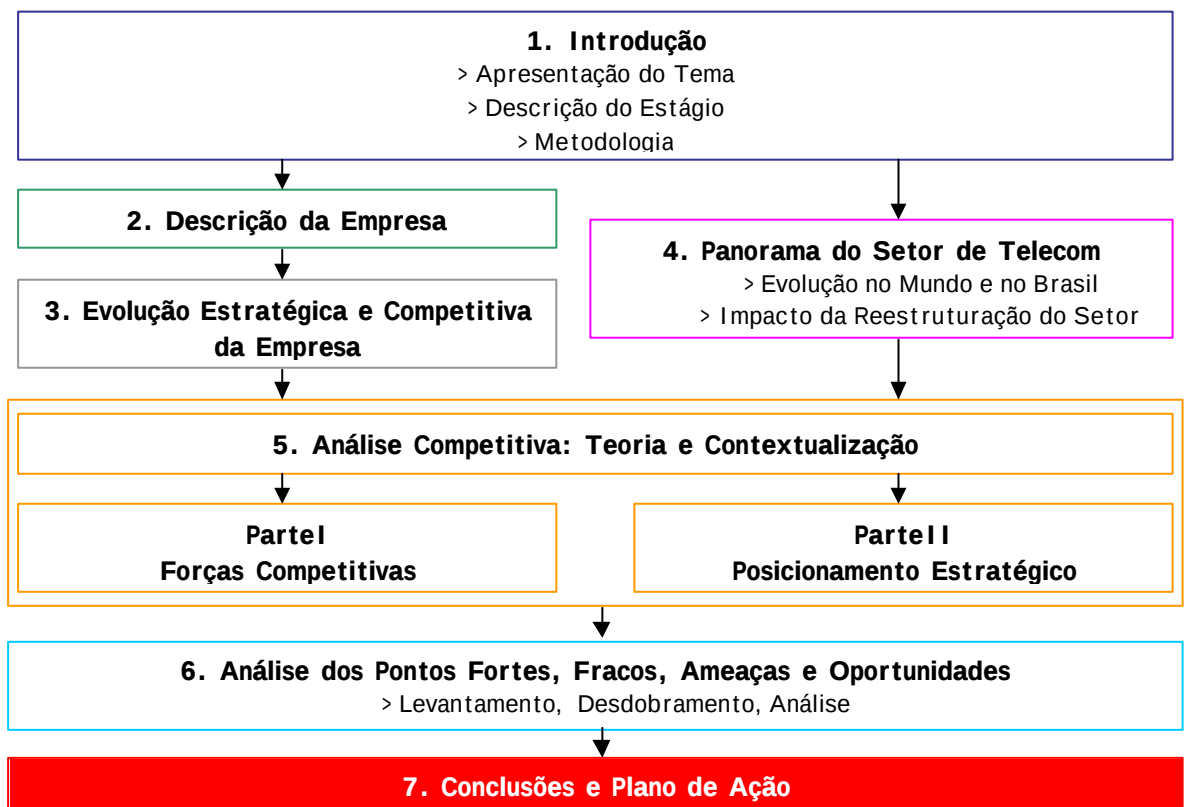
7. Conclusões e Planos de Ação

Introdução

Para finalizar o trabalho sobre o posicionamento estratégico da Atrium Telecom, neste capítulo são concluídos os pontos levantados durante o desenvolvimento do trabalho considerando os aspectos relevantes para dar sustentação ao posicionamento sugerido, assim como são planejadas as ações necessárias para implantar algumas das melhorias detectadas.

Este capítulo aborda 6 pontos básicos, a saber: Posicionamento Estratégico; Tecnologias *VoIP* e *Wi-Fi*; Considerações sobre *Trade-Offs*; Segmentação de Clientes; Processo de Compra da Empresa STFC e Melhoria Contínua.

Abaixo o fluxo 7.1 mostra como foi a evolução do trabalho até que se chegasse ao capítulo final:



Fluxo 7.1: Metodologia – Etapa atual de desenvolvimento do Trabalho

7.1 Posicionamento Estratégico

Como sugerido, comprar uma operadora com licença STFC seria muito importante para a Atrium uma vez que possibilitaria vários benefícios, como os citados no Capítulo 6. No entanto, ao adquirir uma nova empresa a Atrium deve **planejar a movimentação** adequada à sua realidade para que não perca seu foco e conseqüentemente sua competitividade.

Dessa forma, ao observar o mercado e o atual posicionamento da Atrium, pode-se traçar duas opções estratégicas. Uma opção é fortalecer seu posicionamento estratégico segundo as bases de necessidade e acesso **mantendo o modelo atual** de gestão de serviços em prédios comerciais (classes A, B, C+) e em alguns grandes clientes estrategicamente selecionados, oferecendo o semelhante portfólio de produtos e serviços, com expansão gradual para algumas cidades chave. A outra opção seria buscar competitividade **evoluindo e diversificando o modelo atual** adicionando outros produtos ao seu portfólio (que não só de telecomunicações, como softwares de segurança de rede entre outros), atendendo empresas que atualmente não são atendidas pela Atrium (seja pela sofisticação tecnológica, seja pela simplicidade de atividades que não demandam um mínimo de produtos e serviços que viabilizem os investimentos necessários) estendendo o atendimento a outros segmentos de clientes (residenciais, por exemplo).

De acordo com o estudo desenvolvido até este ponto, seguindo as orientações do autor cujas contribuições teóricas (expostas no Capítulo 5) mais se adequaram ao projeto em questão, *Michael Porter*, a Atrium não deve adotar movimentações que confundam seu foco, estratégia e posicionamento, uma vez constatado o bom desempenho no que faz. Assim, para que a empresa usufrua dos benefícios da compra de uma operadora com licença STFC, sem ter de desviar da sua estratégia original (o que prejudicaria sua vantagem competitiva atual), mantendo sua competitividade e reforçando suas atividades, é necessário manter duas UEN (unidades estratégicas de negócios) separadas e independentes (diretorias, orçamentos e etc. separados), apenas pertencentes ao mesmo Grupo, aproveitando-se suas sinergias (descritas no Capítulo 6).

Concluindo, para reforçar a imagem perante suas concorrentes, a Atrium Telecom deve tentar comprar ou estruturar uma empresa com licença STFC, como uma unidade estratégica de negócios separada, conseguindo, assim, fortalecer-se dentro do escopo no

qual atua, **consolidando sua imagem como prestadora de uma combinação de valores única dentro do setor e nicho em que atua**, sem, no entanto, deixar de exercitar sua **habilidade de encontrar novos *trade-offs*, alavancando** assim um **novo sistema de atividades complementares** numa vantagem competitiva sustentável, tornando mais distante a ameaça representada pelo fortalecimento das empresas citadas no Capítulo 6 (Alta, Austacem, etc.).

Em paralelo, para impedir que a Atrium venha a se constituir um monopólio, deve evitar a conquista de eventuais clientes pertencentes a outras empresas menos influentes, inclusive estimulando-as a buscar clientes que não são alvo da Atrium (por serem muito pequenas), sem, no entanto, deixar de monitorá-las, para que possa tomar precauções que a mantenham na liderança do mercado.

7.2 Tecnologias VoIP e Wi-Fi

Considerando o posicionamento estratégico selecionado para a Atrium Telecom, a tecnologia que mais se adequa à empresa e reforça o valor dos seus serviços e produtos é a VoIP como solução para a própria empresa através de infra estrutura própria e através de parceria, isto é, como forma de alavancar suas atividades sem perder o foco em sua estratégia de atuação.

Antes de adotá-la, no entanto, devem ser definidos juntamente com o departamento de engenharia da empresa uma ou algumas topologias dentre as diferentes topologias existentes através das quais pode-se utilizar a tecnologia VoIP.

Quanto à legislação, que fora apontada no Capítulo 6 item 6.1 (1.Oportunidades, VoIP), como uma “zona cinzenta” da legislação, dependendo do meio/forma de sua utilização, a ser esclarecida, constatou-se com o departamento jurídico que não existe qualquer limitação à adoção da VoIP quando utilizada por uma prestadora de serviços de telecomunicações com outorga da Anatel (como a Atrium), através do seguinte fluxo: **Rede Privada → Conexão Dedicada → Rede Pública**, que deve ser obedecido pela topologia selecionada e não fere a Lei Geral de Telecomunicações (LGT).

Ou seja, não é proibida a utilização da tecnologia VoIP para casos em que a ligação se inicia na rede privada, trafega sobre a mesma e apenas termina na rede pública. Sendo, por outro lado, expressamente proibida a sua utilização quando a ligação se inicia na rede

pública trafega sobre a rede privada através do protocolo de internet (ou não) e termina na rede pública.

Apesar de todos os pontos contribuírem para a efetivação da adoção de tal tecnologia, não se pode deixar de levantar algumas desvantagens inerentes:

Tabela 7.1: Desvantagens da Tecnologia VoIP	
Baixa confiabilidade	- muito instável por seu estágio de maturação
Possui maior risco quanto à redundância	por utilizar apenas uma plataforma para voz e dados
É uma tecnologia que já nasce obsoleta pelo grau de evolução do seu desenvolvimento tecnológico – ou seja, ainda não está “madura” nem estável, tendo muito a crescer e desenvolver até ser empregada em larga escala com qualidade e confiabilidade.	

Portanto, segue o plano de ação para a implantação do VoIP:

Tabela 7.2: Planos de Ação para a Implantação da Tecnologia VoIP

Nº.	Ação	Detalhamento	Prazo
1	Projeto Piloto em Prédio Próprio	Em caráter de teste, implantar a tecnologia em prédio da Atrium apenas para verificar a qualidade e estabilidade da tecnologia .	1 mês
2	Projeto Piloto em Cliente	Se aprovada a ação 1, implantar a tecnologia em prédio cliente da Atrium para verificar aceitação/ qualidade, etc.	1 mês
3.	Contratação de Operadora de VoIP	Em paralelo à adoção da tecnologia em prédio cliente, contratar serviços de VoIP de outra operadora para testar sua qualidade.	1 mês
4.	Homologação de Produtos/ Fabricantes	Após levantamento da qualidade e aceitação do VoIP, homologar os produtos e fabricantes para oferecer o produto mais adequado bem como estabelecer boas parcerias.	2 semanas

Ainda resta uma lacuna a ser analisada: a relativa à oferta de VoIP para os clientes Atrium. Em reação à rápida divulgação da tecnologia, muitos clientes foram tomados pela “febre VoIP” iludidos pelas vantagens anunciadas sobre a tecnologia, principalmente no que tange à redução de custos. No entanto, ao comparar a tecnologia emergente com os benefícios trazidos pelos serviços da Atrium (inclusive a redução de custos), constata-se que não é rentável para o cliente adotar tal tecnologia pois o limita em diversos aspectos:

substituição tecnológica, custo fixo, entre outros custos que não compensam a economia gerada, se comparado com a solução oferecida pela Atrium.

Portanto, outra ação importante deve ser implementada: o treinamento da equipe de vendas com argumentos convincentes sobre a desvantagem, incluindo demonstrações/apresentações e etc. que comprovem a vantagem da solução Atrium perante a tecnologia VoIP atualmente ofertada.

Abordados os pontos necessários para a adoção da tecnologia, vale considerar a análise do impacto estratégico proposto por Mc Farlan (1984) que analisa cinco questões básicas sobre as aplicações de TI¹ (segundo o conceito amplo de TI que engloba telecomunicações e serviços), relacionadas às forças competitivas (Porter, 1979):

- ⇒ Estabelecer barreiras à entrada de novos competidores no mercado;
- ⇒ Influenciar trocas de fornecedores, bem como alterar o poder de barganha;
- ⇒ Alterar a base de competição;
- ⇒ Alterar o poder de barganha nas relações com os compradores (clientes);
- ⇒ Gerar novos produtos.

Concluindo, ao adotar a nova tecnologia em sinergia com a compra de uma nova operadora com licença STFC a Atrium conseguiria atingir os pontos citados como resultado do fortalecimento dos seus pontos fortes, tendo como consequência um impacto positivo para suas atividades.

7.3 Considerações sobre Trade-Offs

Dada a importância dos *trade-offs* para a competitividade de uma empresa, vale ressaltar que: **estratégia é fazer *trade-offs* ao competir**. Dessa forma, a essência da estratégia é a escolha do que não fazer, sem *trade-offs* (soluções de compromisso), não haveria necessidade de escolha e, portanto, não haveria necessidade de estratégia e qualquer boa idéia poderia e seria rapidamente imitada. Assim o desempenho dependeria exclusivamente da Efetividade Operacional.

¹ TI – Tecnologia da Informação - conceito mais amplo engloba *hardware* e *software*, telecomunicações, automação, recursos multimídia e demais recursos envolvidos, sem deixar de considerar os sistemas de informação, serviços, negócios, usuários e as relações complexas envolvidas (Weil, 1992).

Portanto, uma companhia que esteja com suas atividades adequadamente ajustadas, respeitando **trade-offs** inerentes, estará protegida de reposicionadores e novos entrantes que desejarem copiá-la. Isso porque é mais difícil igualar um leque de atividades interligadas do que apenas imitar um enfoque específico de vendas, igualar uma tecnologia de processo, ou replicar um conjunto de características de um produto.

No contexto das atividades da Atrium Telecom, pode-se destacar importantes **trade-offs**:

- ⇒ Custo da infra-estrutura inibe o atendimento de clientes muito pequenos;
- ⇒ A empresa não oferece soluções de segurança de rede (ex: *firewall*), como sugerido por alguns clientes pois não faz parte do escopo/missão e tem riscos para fazê-lo;
- ⇒ Não oferece tecnologias recentes que a tiram de sua função de gestora e a restringem às funções de revenda e instalação de equipamentos;
- ⇒ Atendimento de clientes residenciais não acontece pois prejudica a imagem da empresa frente ao mercado corporativo, a iguala às demais operadoras de mercado e diminui a atenção necessária aos clientes corporativos, desviando-a de seu foco.

Particularmente, desenvolver um negócio que passa por mudanças tecnológicas causa um desconforto devido às incertezas inerentes. Desta forma, muitas companhias que lidam com as inovações tecnológicas optam por igualar todas as características, oferecendo todos os novos produtos e explorando todas as novas tecnologias emergentes no mercado.

Nestas situações de aquisição de novas tecnologias, raramente os *trade-offs* são ao menos considerados. Assim, buscando satisfazer todas as necessidades de seus clientes, as companhias estendem suas atividades às diversas áreas de produtos, abalando a sua estratégia e conseqüentemente sua competitividade.

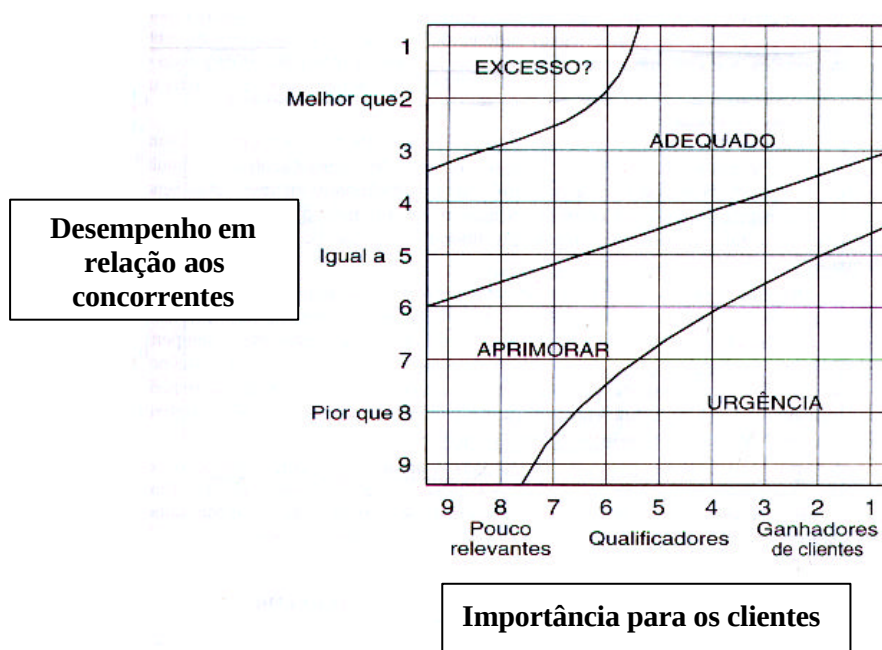
Assim, seja qual for a decisão estratégica tomada pela Atrium, deve sempre respeitar os *trade-offs* existentes, garantindo assim **consistências** na sua **imagem e reputação**, entre suas próprias **atividades** bem como na **coordenação interna e controle** que consegue tornar claras as prioridades da empresa, beneficiando a gestão da mesma por todos os colaboradores.

7.4 Segmentação de Clientes

A segmentação de clientes foi a forma encontrada para permitir o crescimento da base de clientes da Atrium sem desrespeitar o *trade-off* existente entre **crescimento acelerado** e **diferencial da empresa**.

Da mesma forma que a adoção de outra tecnologia pela empresa, a segmentação tem o intuito de reforçar o posicionamento estratégico da Atrium, permitindo ainda um melhor atendimento aos clientes, com mais qualidade e valorizando os critérios críticos evidenciados por cada grupo (segmento de clientes). Como representado no gráfico 7.1 do Slack (1993):

Gráfico 7.1: A Matriz Importância x Desempenho



Fonte: Slack, 1993

Assim, foi necessário planejar de que forma será possível implementá-lo, do que resultou o seguinte plano de ação, apresentado de modo resumido e simplificado:

Tabela 7.3: Plano de Ação para a Implementação da Segmentação de Clientes

Nº.	Ação / Detalhamento	Prazo
1	Seleção de variáveis de classificação para segmentar os clientes com perfil semelhante, por exemplo: faturamento, região geográfica, tipo de atividade, etc.	3 semanas
2	Segmentação dos clientes segundo grupos de clientes com perfis semelhantes, conforme as variáveis pré selecionadas	2 semanas
3	Definição do nível de serviço de cada área aos grupos de clientes, respeitando a percepção de cada grupo;	4 semanas
4	Operacionalização: Treinamentos na empresa para melhoria/adequação das atividades/processos desempenhados aos grupos de clientes definidos (segmentação)	4 semanas

Como conclusão, a segmentação será a ação que mais demandará a contribuição dos funcionários da empresa, mas que trará muitos benefícios sem necessidade inicial de grandes investimentos, dada a sua característica de “canalização de recursos” para grupos mais importantes à empresa em detrimento de clientes que não agregam resultados ou são inclusive prejudiciais (ex: inadimplentes).

7.5 O Processo de Compra da Empresa STFC

Em meio ao processo de consolidação do setor de telecom, dando início à tão anunciada concentração do segmento na mão de poucos grupos que planejam uma oferta completa de serviços (que incluem fixos, móveis e de dados), figura o processo de compra da AT&T Latin America, operadora de telecomunicações como licença STFC (Serviço Telefônico Fixo Comutado).

A AT&T LA é uma empresa com atuação em cinco países da América Latina (Brasil, Argentina, Chile, Colômbia e Peru), possuidora de uma rede própria, presente nas principais regiões metropolitanas do país. Com recursos humanos e tecnologia a empresa possui como foco o mercado corporativo, oferecendo serviços de comunicação de voz, dados, imagem e Internet gerenciados por um Centro de Operação, que monitora a rede e seus equipamentos.

Juntamente com a Atrium, como potenciais participantes do leilão da empresa STFC estão a Embratel, a Impsat, a Telefônica, ao lado da chilena GTD Teleductos, GVT e Chilesa e Telmex.

Na atual fase, já ocorreu uma primeira rodada na qual a Atrium fez um lance condizente com a realidade da empresa, estimando um valor com base na análise realizada sobre os dados da AT&T LA, bem como nas sinergias existentes entre as atividades de ambas.

Para dar continuidade ao leilão, a AT&T LA deve encerrar o processo de concordata dentro do chamado Capítulo 11 nos Estados Unidos, Tribunal de Falências do Distrito do Sul da Flórida, onde ela está registrada.

Concluindo, caso ao fim do processo a Atrium venha a vencer as demais operadoras na disputa pela AT&T, estará alinhada ao atual momento estratégico do setor de telecomunicações: momento de unir as operações para garantir a receita das empresas (tomando-se os cuidados já comentados sobre *trade-offs*), após uma fase cujo lema era dividir o território para atrair investimentos.

7.6 Melhoria Contínua

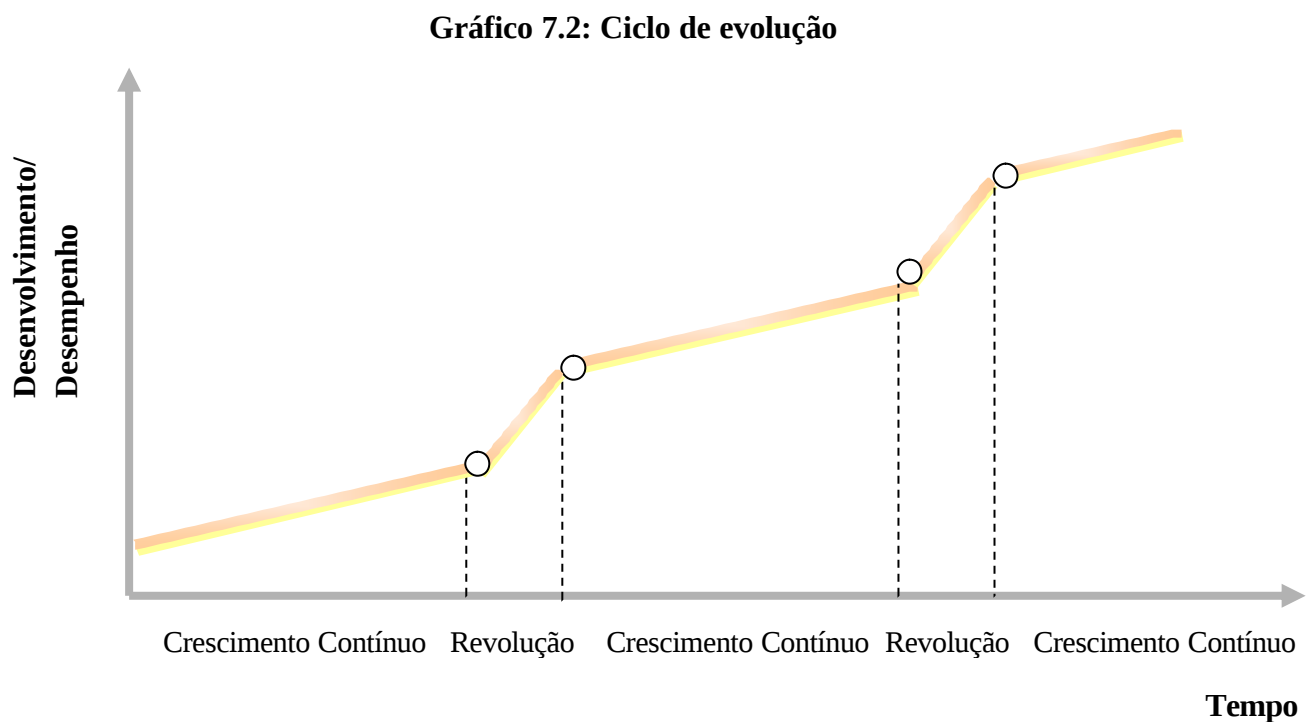
Ao finalizar o Planejamento Estratégico e delinear os Planos de Ação, é necessário, principalmente num setor tão instável como o de telecomunicações, dar continuidade ao seu monitoramento, acompanhamento e controle para que seja consumado.

Após a definição de uma posição desejada, a empresa deve tomar as devidas precauções para mantê-la através de um desempenho e comunicação coerentes. Essa posição estratégica deve ser monitorada e ajustada ao longo do tempo, para enfrentar as mudanças das necessidades dos clientes e das estratégias dos concorrentes. No entanto, mudanças devem ser implementadas de duas maneiras: através de **“revolução”** e de **“melhoria contínua”**.

Geralmente, as empresas realizam a continuação do ciclo de maneira informal, sem um fórum específico que reúna responsáveis da alta direção. No entanto, o Planejamento Estratégico deve ser um processo contínuo, devido à constante mutação dos fatores externos, com revisões a serem feitas em reuniões periódicas.

Isso se aplica **principalmente quando uma nova tecnologia ou forma de trabalho passa a ser adotada por quase todas as empresas de um ramo de atividades**, de tal maneira que deixa de ser fator de vantagem para quem a detém, para tornar-se um fator de desvantagem para quem não a utiliza, fato muito corrente no setor de telecomunicações.

Analisando-se a evolução da Atrium, observa-se que a empresa já tem incorporada em sua cultura a **importância da melhoria contínua** e com aprovação da alta direção. Assim como o ciclo mostrado no gráfico 7.2, no decorrer de sua evolução, a Atrium percorreu este ciclo bem definido no qual após um período de **revolução/ inovação**, seja de processos, seja de adoção de nova tecnologia, segue-se um período de **estabilização e melhoria contínua** para a completa operacionalização da inovação implementada.



Portanto, a continuidade estratégica não implica numa visão estática dos cenários e da competição. Uma companhia deve **melhorar continuamente** sua **efetividade operacional** e procurar deslocar, ativamente, a fronteira da produtividade; ao mesmo tempo deve existir uma **busca contínua** de modos para **reforçar sua unicidade** e **estender sua posição**.

7.7 Conclusão Geral

O Trabalho desenvolvido realizou os seus objetivos iniciais de orientação do posicionamento estratégico assim como de melhorias que lhe dêem sustentação, contribuindo para a manutenção da competitividade do negócio de telecomunicações da Atrium.

As melhorias destacadas no Capítulo 7 já estão sendo planejadas para implementação num futuro próximo.

Bibliografia

1. PORTER, M.E. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro. Campus, 1992.
2. PORTER, M.E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*, 1992.
3. PORTER, M.E. *What is Strategy?*. Harvard Business Review, 1996.
4. LAURINDO, F.J.B. *Tecnologia da Informação: Eficácia nas Organizações*. São Paulo. Futura, 2002.
5. FREZATTI, F. *Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial*. São Paulo. Atlas, 2000.
6. GIANESI, I.G., CORREA, H.I. *Administração Estratégica de Serviços*. São Paulo. Atlas, 1994.
7. SLACK, N. *Vantagem Competitiva em Manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais*. São Paulo. Atlas, 1993.
8. CHANG, H., *Planejamento Estratégico em uma Empresa do Setor de Cartões de Crédito*. EPUSP, 1999.
9. ANATEL, *Perspectives on the Expansion and Modernization of the Telecommunications Sector*, 2000.
10. IBGE, *Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2000*. Rio de Janeiro, 2002.
11. TELETIME, *O Novo Tempo das Telecomunicações*, vários números, 2003.
12. TELETIME, *Atlas Brasileiro de Telecomunicações*, 2003.
13. BRASIL, Ministério das Comunicações. *Diretrizes Gerais para a Abertura do mercado de Telecomunicações*. Brasília, 1997.
14. BRASIL, Ministério das Comunicações. *Plano Geral de Outorgas*. Brasília, 1997
15. BRASIL, Ministério das Comunicações. *Lei Geral das Telecomunicações*. Brasília, 1998.
16. CORREIA, F.A.A.R. & W.F.A. MORAES (1998). *Reestruturação do Setor Brasileiro de Telecomunicações: aplicação prospectiva do modelo Porter*. Anais do 22º Enanpad . (texto em CD-ROM).

17. PIRES, J.L.C. *A Reestruturação Do Setor de Telecomunicações no Brasil*. Revista do BNDES, V 11, pp. 187-214, 1999.
18. GAZETA MERCANTIL, vários números.
19. REVISTA EXAME, vários números.
20. ANSOFF, H. I. *Do Planejamento Estratégico à administração estratégica*. São Paulo. McGraw-Hill, 1981.