2 A empresa e sua estratégia

Este capítulo descreve a empresa (Telemar do grupo TNL PCS) identificando as oportunidades e problemas avaliados com a pesquisa de satisfação em torno do ciclo de serviço (venda, operação, contas e atendimento), enfatizando a estratégia da empresa em busca de um posicionamento de diferenciação através da qualidade. O objetivo é apresentar o problema a ser avaliado e sua importância estratégica para a corporação.

2.1. O Modelo Brasileiro de Telecomunicações

O modelo brasileiro de indústria de telecomunicações mudou após a privatização do setor. Das empresas estatais restaram dois tipos de empresa prestadora dos serviços: concessionária ou autorizada. As concessionárias são as empresas oriundas da Telebrás. As autorizadas são novas empresas que adquiriram o direito de prestar serviços de telecomunicações mediante condições definidas pela ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações). As concessionárias prestam um serviço público por concessão do Governo e têm obrigações estabelecidas em contrato de concessão. Este contrato fixa metas de implantação de redes, metas de qualidade, metas de prazo de atendimento aos seus usuários e assim por diante. As autorizadas têm também um contrato com a ANATEL, porém as condições e exigências a que se sujeitam são bem mais simples que as de uma concessionária.

Pela LGT (Lei Geral de Telecomunicações) não existe concessão ou permissão sem ônus, portanto, a ANATEL deve sempre cobrar pelas oportunidades que venha a criar. Por outro lado não existe monopólio de serviços, ou seja, todo e qualquer serviço poderá ser ofertado na forma de concorrência entre diversas prestadoras. Existem serviços classificados como de "valor agregado" e tais serviços não são regulados pela ANATEL.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410812/CB

.

Em 1998, o Ministério das Comunicações decidiu dividir a Telebrás em doze companhias: três *holdings* das concessionárias regionais de telefonia fixa, uma *holding* da operadora de longa distância e oito *holdings* das concessionárias da telefonia móvel Banda A. A maior delas era a Tele Norte Leste, transformada em Telemar em abril de 1999. Os estados que hoje integram a área de atuação - Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Piauí, Ceará, Maranhão, Pará, Amazonas, Amapá e Roraima correspondem 64% do território nacional. Além disso, geram mais de US$ 300 bilhões do Produto Interno Bruto (PIB) e abrigam 87 milhões de pessoas, mais da metade da população brasileira (ANATEL, 2000).

2.2. A Telemar

A Telemar é hoje a maior empresa de telecomunicações do Brasil em faturamento e em número de telefones instalados. Com larga experiência em serviços de telefonia fixa local e de longa distância, disponibiliza também serviços para Internet, Transmissão de Dados e Imagens e Videoconferência, entre outros. Em 2004 a empresa obteve uma receita de R$ 15.842 MM (Figura 2.1), um EVA (=Lucro operacional – custo) de R$ –857 MM (Figura 2.2) e fatia de mercado de 26% (figura 2.3), demonstrando a sua importância e destaque no setor de Telecomunicações. Além de ser a maior empresa privada na Bovespa, com 23,3 Bilhões já investidos desde 1998 (2005 com previsão de 2,5 bilhões). Seu maior destaque em 2004 foi o produto Velox com aumento de 128% (mais de 500 mil clientes). O Grupo TNL conta também com a OI (Telefonia Móvel) e a Contax (Call Center) com 42.000 empregados.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410812/CB

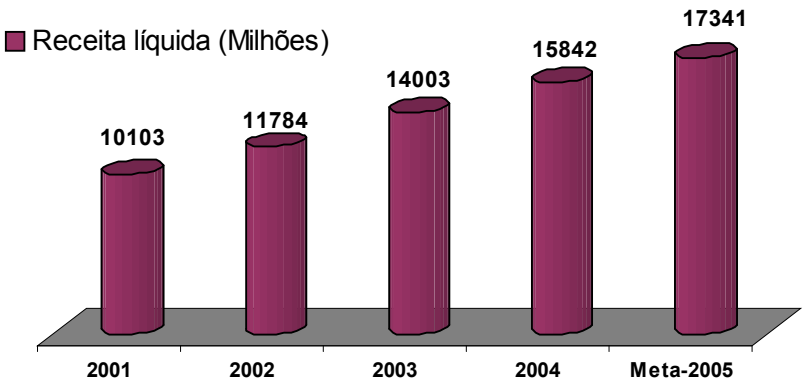

Figura 2.1 - Receita histórica

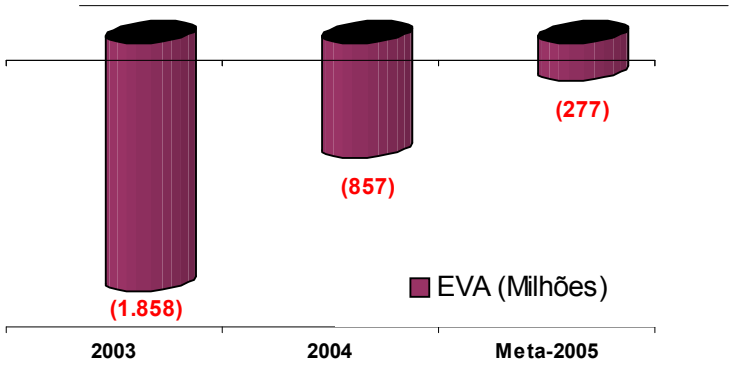

Figura 2.2 - EVA histórico (Fonte: Relatório Executivo Telemar - 2005)

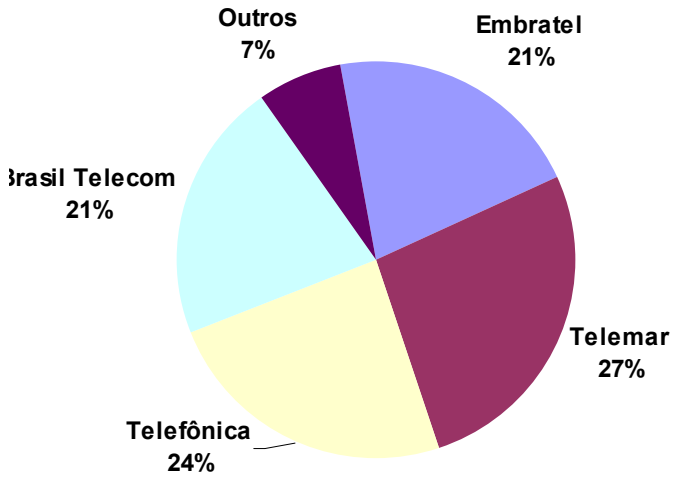

Figura 2.3 - Fatia de mercado (Fonte: Relatório Executivo Telemar - 2005)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410812/CB

A Telemar é uma empresa prestadora de serviços de Telecomunicações que atua em todo território nacional com prestação serviços de voz e dados para um mercado bem diversificado, desde o cliente residencial até as grandes instituições bancárias, incluindo outras operadoras de telecomunicações, como por exemplo, a Embratel.

Devido à grande diversidade de clientes, surgiu a necessidade de se segmentar a carteira de clientes e a estrutura organizacional da empresa para atender esses diferentes tipos de perfis de clientes. A primeira segmentação, nos meses seguintes a privatização no setor de telecomunicações no Brasil em 1997, dividiu a empresa em Unidades de Negócio, Unidades de Apoio e Unidades de Operação. Sendo as Unidades de Négocio as responsáveis pelos ciclos da venda e da receita, constituindo assim a "locomotiva" da empresa. As Unidades de Apoio, como o nome diz, são unidades que suportam as Unidades de Negócio, por exemplo: Tecnologia da Informação, Recursos Humanos, Jurídico, etc. A Unidade Operacional é composta por todo corpo técnico da Telemar, por exemplo: Operação e Manutenção, Planejamento de Rede, etc.

A segmentação de mercado se deu a partir do perfil de consumo e porte dos clientes formando quatro unidades de negócio: a unidade de negócio varejo que atende todo mercado residencial de telefonia fixa e internet banda larga; a unidade de negócio empresarial, focada no mercado de pequenas e médias empresas com atuação em apenas um estado; a unidade de negócio corporativo, focada no mercado de grandes empresas e corporações, por exemplo: Petrobrás, Caixa Econômica Federal, Vale do Rio Doce, etc: e a unidade de negócio atacado, focada no relacionamento com outras operadoras de Telecomunicações relacionamento este que se divide em serviços regulados pela ANATEL como, interconexão de voz, e serviços competitivos como comunicação nacional e internacional de voz, canais para alta transmissão de voz e dados. São clientes desta Unidade, a Embratel, Intelig, Brasil Telecom, etc. O grande objetivo desta segmentação foi especializar cada Unidade de Negócio em seu respectivo nicho de mercado buscado aumentar a receita e o *Market Share*.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410812/CB

A Telemar Corporativo, foco desta pesquisa, é a unidade de negócios do Grupo Telemar criada para ser a melhor alternativa para atender todas as necessidades de telecomunicações das grandes empresas do País. Sua missão é fornecer aos clientes corporativos soluções completas e integradas em telecomunicações, com uma atuação nacional e oferta internacional. Entendendo que em diversas situações seus clientes procuram uma integração com outros serviços além de telecomunicações, estabeleceu parcerias estratégicas com empresas que são referência de qualidade em suas áreas de atuação.

O maior objetivo da empresa é oferecer o que há de mais moderno em telecomunicações, superando os níveis de exigência dos clientes e do mercado. Para isso, a Telemar investe fortemente no desenvolvimento de novas tecnologias e no treinamento de seus funcionários, a fim de proporcionar o melhor atendimento aos seus consumidores.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410812/CB

2.2.1. Posicionamento de mercado

Nenhuma empresa pode ser muito boa em tudo. As empresas têm recursos financeiros limitados e têm que decidir onde irão empregá-los. O professor Michael Porter, em seu livro Estratégia Competitiva (Porter, 1980), propôs três amplas alternativas de estratégia: a unidade de negócios deve concentrar em produtos diferentes, ser líder em preço baixo ou atender a um nicho. Ele advertiu as empresas de que se tentassem ser boas nas três coisas, mas nunca as melhores em nada, perderiam para empresas que se destacassem em apenas um desses fatores. O meio termo é uma armadilha. As empresas normalmente não têm dinheiro suficiente para serem boas em tudo. Além disso, cada estratégia de posicionamento requer uma cultura organizacional e sistema gerencial diferente.

Segundo Phlilip Kotler (2001) na busca por um posicionamento específico, as unidades de negócios devem considerar as seguintes formas possíveis:

Posicionamento por atributo: a empresa se posiciona com um certo atributo ou aspecto. Um fabricante de cerveja afirma que é a mais antiga no mercado; um hotel se descreve como o mais alto da cidade. Posicionamento por benefício: O

produto/serviço promete um benefício. O sabão em pó OMO alega que lava melhor; a Volvo, que seus automóveis são mais seguros. Os profissionais de marketing trabalham basicamente por benefício. Posicionamento por uso/aplicação: O produto/serviço é posicionado como o melhor para um determinado fim. A Nike descreve um de seus tênis como o melhor para corrida e outro tênis como o melhor para jogar basquete. Posicionamento por usuário: O produto/serviço é posicionado em termos de grupo-alvo de usuários. A Apple Computer descreve seus computadores e "softwares" como os melhores para designers gráficos; a "Sun Microsystems" descreve suas "workstations" como as melhores para engenheiros de projeto. Posicionamento contra concorrente: O produto/serviço sugere ser diferente, ou melhor, que o produto do concorrente. A 7 Up denominou-se Uncola (a não-Cola). Posicionamento por categoria: A empresa pode descrever-se como a líder na categoria. Kodak significa filme; Xerox significa máquina copiadora. Posicionamento por preço/qualidade: O produto/serviço é posicionado em um determinado nível de qualidade e preço. A Taco Bell (com mais de 30.000 restaurantes presentes em mais de 100 cidades) apresenta seus lanches (comida mexicana, pizza e frango) como os que valem pelo que se paga.

A Telemar optou pela diferenciação de mercado através do seu posicionamento por qualidade. Para tanto, destaca-se o enfoque do tema sobre qualidade percebida através do atendimento as expectativas dos clientes e, se possível, superá-los de forma a garantir a lealdade e o relacionamento duradouro.

2.2.2. Modelo SWOT

Segundo Mintzberg (2000) o planejamento estratégico é um processo global com o objetivo de determinar o que um negócio deve ser e qual a melhor maneira de realizá-lo. Leva em conta todo potencial da empresa e relaciona as metas empresariais às ações e aos recursos necessários para alcançá-las.

A formação do pensamento estratégico moderno sofreu forte influência da estratégia militar através de dois grandes estrategistas: o alemão Von Clausewitz (Sobre a Guerra) e o chinês Sun Tzu (A Arte da Guerra). Os principais autores de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410812/CB

administração da atualidade são unânimes: para sobreviver é preciso ter uma estratégia. Esta certeza – assim como o mercado cada vez mais competitivo, mutável e globalizado – está levando as empresas a buscar ferramentas adequadas para projetar e implementar uma estratégia vencedora, dentre essas ferramentas destaca-se abaixo a análise de SWOT.

A análise de SWOT, apresentada abaixo, faz a análise das alternativas estratégicas levando em consideração de forma explícita o ambiente externo e interno. São iniciais das palavras inglesas "Strenghs", "Weaknesses", "Opportunities" e "Threats" (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). A análise identifica as ameaças e oportunidades no cenário mercadológico, objetivando o posicionamento estratégico através da busca pela excelência.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410812/CB

A análise externa é composta de fatores do macro ambiente (demográficos, econômicos, tecnológicos, políticos, legais e sócio-culturais) e micro-ambiente (clientes, concorrentes, canais de distribuição, e fornecedores). Para cada uma dessas forças, devem ser identificadas e classificadas as oportunidades e ameaças. O ambiente interno é o esforço sistêmico e metódico de ampliação de conhecimento dos elementos da organização e do sistema em que ela está situada, um esforço dirigido a aumentar o conhecimento que se tem da organização, seu desempenho financeiro, seus empregados, seus produtos, sua estrutura organizacional, seus concorrentes e seus clientes.

Na última década, houve uma verdadeira explosão de ferramentas gerenciais, mas nem todas se mostraram úteis para todas as empresas ou para as necessidades específicas de uma organização em um determinado problema. O fato é que não existem fórmulas instantâneas nem ferramentas mágicas para melhorar o desempenho e os resultados da empresa e, como sempre, o sucesso do uso de ferramentas depende da habilidade e competência do usuário. Os sistemas organizacionais, os processos, as atividades e as tarefas têm uma razão de ser, desdobradas da razão de ser do negócio. Quando se olha um negócio mais a fundo, o que se observa são seus sistemas organizacionais. De forma análoga, quando se olha um sistema organizacional de marketing mais a fundo, o que se observa com essa lente de aumento são os processos de atendimento aos clientes.

Continuando com a lente de aumento e observando-se um dos processos de atendimento, como por exemplo, os de entrega de serviços, o que se observa são atividades (sub-processos) realizadas por pessoas.

Neste cenário competitivo, como podemos observar na avaliação da concorrência no ambiente externo, a necessidade de diferenciar-se pelo posicionamento por qualidade tornou-se a razão de ser da Telemar. Neste enfoque, enfatiza-se o fortalecimento da cultura de processos e matrizes de responsabilidade, objetivando uma estrutura mais leve, ágil e proximidade ao cliente.

2.2.3. A pesquisa de satisfação

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410812/CB

A pesquisa de satisfação é o ponto de partida para melhor entendimento das expectativas dos clientes de uma empresa. Visto que a pesquisa de satisfação é capaz de revelar vários segmentos de clientes, a empresa tem que decidir quais segmentos de mercado perseguir e se prepara para bem atendê-los. Ela deveria definir para si aqueles que lhe permitam atuar com "poder de fogo" superior ao de seus concorrentes ao comparar suas competências com as exigidas para o sucesso em cada um dos segmentos, ela pode selecionar com mais sabedoria os segmentos alvo. A empresa deve posicionar seus produtos/serviços de modo que os clientes alvo fiquem cientes dos benefícios destinados a eles.

É obvio que não existe um único caminho para a lucratividade de uma empresa. Em vez de se fixar em um único grande fator de diferenciação ou em uma única investida, uma empresa precisa tecer sua tapeçaria singular de qualidades e atividades. Não basta fazer a maioria das coisas um pouco melhor que seus concorrentes. Porter (2004) argumenta que se uma empresa que desempenha as mesmas atividades que seus concorrentes, simplesmente um pouco melhor, ela não tem de fato uma estratégia: é simplesmente mais eficaz em termos operacionais. Ser operacionalmente excelente não é o mesmo que ter uma estratégia robusta. A excelência operacional pode ajudar a empresa a vencer por certo tempo, mas se ele não for parte de uma estratégia, outras empresas irão logo alcançá-la ou superá-la.

A pesquisa de satisfação serve como critério de avaliação para comparação, julgamento ou apreciação, para determinar o valor que o cliente atribui a alguns aspectos do serviço em função de suas expectativas. Na Telemar, as pesquisas de satisfação são realizadas trimestralmente com a contratação de uma consultoria externa, a Copernicus. Os resultados da pesquisa em cinco atributos de qualidade (Entrega, Operação, Atendimento, Vendas e Contas) de 2005 obtidos encontram-se resumidos no gráfico abaixo:

	jan-05	fev-05	mar-05	abr-05	mai-05	jun-05	jul-05	ago-05	set-05	out-05	nov-05	dez-05	Concorrência
Entrega	7,05		6,87		6,80		6,52		6,42		6,39		7,70
Operação	5,96		6,01		6,34		6,78		6,69		7,10		8,00
Atendimento	6,00		6,60		6,70		6,74		6,80		7,10		8,00
Vendas	7,09		7,30		7,30		7,56		7,70		8,00		7,80
Contas	6,20		6,10		6,00		6,40		6,50		6,90		7,00

Figura 2.4 - Notas dos atributos de qualidade na pesquisa de satisfação

Vale ressaltar a insatisfação grande no atributo de entrega, que, além de ter a nota mais baixa dos atributos de qualidade (6,39 em novembro de 2005), é o único atributo com tendência histórica de piora. É exatamente nesse atributo que se encontra o maior *gap* de nota em relação à avaliação da concorrência (1,31), com nota (7,70) bastante superior à da Telemar (6,39).

A análise sobre a dinâmica da qualidade percebida do atributo entrega de serviço prestado pela Telemar para os clientes considera as três principais dimensões do serviço: eficácia da entrega; tempo de ciclo do pedido; e consistência do prazo de entrega. O objetivo de revisitarmos a pesquisa foi o de avaliar a qualidade dos serviços prestados pela empresa para o seu planejamento estratégico de diferenciação de mercado por qualidade com foco na "visão cliente".

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410812/CB

2.3. Definição do problema

Sabe-se que o entendimento de satisfação mais aceito, encontrado na literatura e na prática das empresas, é o que atribui a satisfação do cliente ao resultado de uma comparação que ele faz entre suas expectativas antes da prestação do serviço e sua percepção quanto ao serviço, depois que este é prestado. Em uma primeira análise realizada internamente em *brainstorming* pela equipe de gestão de desempenho da Telemar, o fraco resultado da pesquisa de satisfação no atributo entrega de serviço não encontrou correspondência nos valores indicadores atuais usados para gestão interna na empresa. Identifica-se, portanto, a existência de diferenças (*gaps*) significativas entre o desempenho de entrega de serviços mensurado internamente pela empresa através de indicadores e o grau qualitativo e quantitativo dado pelos clientes através das pesquisas de satisfação, sinalizando com isso a existência de oportunidades de melhoria. A expectativa mínima representa o desempenho no serviço abaixo do qual o cliente fica insatisfeito; a melhor prática do mercado reflete o melhor desempenho entre os concorrentes, a ser perseguida, portanto, como *benchmark* ("melhores da classe").

O aspecto estudado neste trabalho foi o de entrega de serviço, devido a sua importância observada e avaliada pelo confronto da pesquisa de satisfação e a análise de desempenho interna. Sendo qualidade do serviço o principal fator da sua estratégia de diferenciação, a empresa busca a melhoria do serviço usando pesquisas de satisfação de seus clientes para identificar suas necessidades e expectativas. Para tanto, será proposto como solução um modelo de diagnóstico do processo de entrega de serviços no que concerne o seu alinhamento com as expectativas dos clientes e as estratégias da organização. Posteriormente será argumentado que o modelo tem aplicabilidade extensiva a outros processos e atributos. Portanto, o principal objetivo deste trabalho é a identificação dos *gaps* entre a percepção do cliente e a visão interna de desempenho cuja redução ou eliminação aumente o valor percebido pelo mercado.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410812/CB