



A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NO MERCADO DE VAREJO TELECOMUNICAÇÕES BRASILEIRO

Bruno Musco Mendes

Carina Duim Gonçalves

Clóvis Alberto Neves da Silva

João Manoel Chagas Silva

Rodrigo Pinto Abrantes

Projeto final submetido ao corpo docente do Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação (COPPE) da Universidade Federal do Rio de Janeiro com parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial.

Orientador: Paulo Josef Hirsch

Rio de Janeiro, RJ - Brasil

Julho / 2010

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO
NO MERCADO DE VAREJO TELECOMUNICAÇÕES BRASILEIRO**

Bruno Musco Mendes

Carina Duim Gonçalves

Clóvis Alberto Neves da Silva

João Manoel Chagas Silva

Rodrigo Pinto Abrantes

Projeto final submetido ao corpo docente do Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação (COPPE) da Universidade Federal do Rio de Janeiro com parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial.

Aprovada por:

Prof. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D. Sc.

Prof. Paulo Josef Hirsch, D. Sc.

Ana Rosa Chopard, Esp.

Rio de Janeiro, RJ - Brasil

Julho / 2010

ABRANTES, Rodrigo Pinto. CHAGAS, João Manoel. GONÇALVES, Carina Duim. MENDES, Bruno Musco. SILVA, Clóvis Alberto Neves da.

A gestão do conhecimento como diferencial competitivo no mercado de varejo de telecomunicações brasileiro / Rodrigo Pinto Abrantes. João Manoel Chagas. Carina Duim Gonçalves. Bruno Musco Mendes. Clóvis Alberto Neves da Silva. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2010.

XX f. : retrats.; 30 cm.

Orientador: Paulo Josef Hirsch

Especialização (Projeto Final) – UFRJ/COPPE/Pós-graduação *lato sensu* em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial, 2010

Referencias Bibliografias: p. 55-58.

1. Gestão do Conhecimento. 2. telecomunicações. 3. gestão empresarial. 4. serviços. I. título.

CDD – 658.4

CDU – 658.012.2

Resumo

Resumo do Projeto Final apresentado à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Especialista Em Gestão Do Conhecimento e Inteligência Empresarial.

A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NO MERCADO DE VAREJO DE TELECOMUNICAÇÕES BRASILEIRO

Bruno Musco Mendes

Carina Duim Gonçalves

Clóvis Alberto Neves da Silva

João Manoel Chagas Silva

Rodrigo Pinto Abrantes

Julho/2010

Orientador: Paulo Josef Hirsch

O presente trabalho estuda o setor de telecomunicações brasileiro de varejo, mais especificamente, após a privatização do mesmo, fato esse que modificou substancialmente a dinâmica deste mercado. Após a privatização este setor passou rapidamente de um modelo de monopólio estatal, para um modelo competitivo e abrangente. Novos produtos e serviços foram introduzidos no mercado e o acesso aos mesmos foi em muito facilitado.

Atualmente, vive-se um mercado competitivo, onde inovações tecnológicas são freqüentes e necessárias. Porém, verifica-se que o principal fator de competitividade entre as empresas da área é o preço. As empresas oferecem os mesmos serviços, cobrando praticamente o mesmo valor. Percebe-se, portanto, uma grande disputa por cada centavo economizado. Nesse sentido, verifica-se um mercado, que apesar de competitivo, ainda atua em um modelo de “commodities”.

Pretende-se com este trabalho mostrar alternativas para um novo modo de atuação. Um novo modelo não focado apenas na redução de custo, mas na satisfação do cliente, onde o mesmo tem um papel mais atuante. Trata-se de um novo modo de agir, complementar aquele adotado tradicionalmente. Vislumbra-se, portanto, a exploração de mercados de nicho, oferecendo para parte dos clientes serviços diferenciados, de acordo com sua necessidade.

O modelo a que pretende-se lançar mão é o de “MVNO”, ou seja, empresas menores, que utilizam a estrutura e parte da carta de clientes da empresa matriz para gerar novos negócios. Esta estratégia já é comumente usada no mercado bancário brasileiro. Em seguida, oferecer alternativas ao cliente onde o mesmo monte seu pacote de serviços, sendo reavaliados os modos de cobrança, tarifação, combos e etc. Por fim, busca-se um modelo que utilizando aspectos da gestão do conhecimento possa atuar de forma mais eficaz no mercado, aproveitando positivamente as informações e o conhecimento gerado e conseqüentemente gerando melhores produtos e serviços aos clientes.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Telecomunicações, MVNO e Serviços.

Abstract

Abstract of Final Project presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of specialist in Knowledge Management and Enterprise Intelligence.

KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A COMPETITIVE RETAIL MARKET IN THE BRAZILIAN TELECOMMUNICATIONS

Bruno Musco Mendes

Carina Duim Gonçalves

Clóvis Alberto Neves da Silva

João Manoel Chagas Silva

Rodrigo Pinto Abrantes

July / 2010

Advisor: Paulo Josef Hirsch

This work studies the Brazilian telecommunications sector of “retail” after privatization. Actually, this fact has changed substantially the dynamics of the existing market. New products and services were introduced in the market in the same way as it turned accessible.

Currently, this market is very competitive. Technological innovations are frequent and necessary. However, it seems that the most important factor of competitiveness among

enterprises in the area is the price. Companies offer the same services and charge almost the same price.

The aim of this work was to set guidelines for a new way of operation in the Brazilian telecommunications market. This new model is not focused on cost reduction but in customer satisfaction, increasing their importance and influence. Work on niche markets is considered a way to offer selected specific services to the customer, according to their need.

The model that we intend to resort to is "MVNO": small companies that make use of the structure of his headquarters to make operation going. This strategy is already used in the Brazilian banks. Those small enterprises would offer new sets of services and reevaluate the methods of billing, pricing, etc. Finally, it is proposed a model that uses aspects of the Knowledge Management to turn enterprises more effectively in the marketplace, maximizing use of information available about customers.

Keywords: Knowledge Management, Telecommunications, MVNO, services.

Sumário

1. Introdução.....	1
2. Caracterização do Problema.....	4
2.1. Histórico.....	4
2.2. Análise do Cenário Atual.....	8
2.3. Definição do Problema	15
3. Diagnóstico do Problema	17
4. Conceitos Convergentes	19
4.1. Gestão do Relacionamento com o Cliente – CRM.....	19
4.2. Web 2.0.....	22
4.3. Cauda Longa	24
4.4. Co-criação	28
4.5. Análise e Revisão de Processos	30
4.6. MVNO – Operadoras Virtuais.....	33
5. A Convergência dos Conceitos	35
5.1. A importância do Capital de Relacionamento	35
5.2. Web 2.0 como Ferramenta para a Cauda Longa e Co-Criação.....	36
5.3. O Alinhamento entre CRM e Gestão do Conhecimento.....	37
6. Proposta de Solução	41
6.1. Um novo segmento, uma nova empresa, uma nova cultura	41
6.2. Sugestão para Criação de uma Nova Empresa	42
6.3. Customização do Pacote de Serviços.....	47

6.4. Reparos e Reclamações	51
7. Conclusões	53

Lista de Figuras

Figura 1: Evolução quantitativa da base de assinantes por serviço de telefonia entre 2003 e 2008	12
Figura 2: Evolução quantitativa da base de assinantes de serviços de TV por Assinatura e Banda Larga entre 2003 e 2008	13
Figura 3: Participação Percentual das Operadoras no mercado	14
Figura 4: Receita média mensal por usuário das Operadoras no mercado	15
Figura 5: Tipos de CRM.....	21
Figura 6: Mapa de Noções WEB 2.0.....	23
Figura 7: A Cauda Longa	24
Figura 8: Crescimento do Varejo Online.....	25
Figura 9: Pesquisa por Brinquedos distribuídos por Cauda Longa	26
Figura 10: Método PDCA de Gerenciamento de Processos.....	31
Figura 11: Quadro de Processos do eTOM - Nível 1	32
Figura 12: Cadeia de Valor do modelo MVNO.	33
Figura 13: Problemas Insumo para Negócios.....	40
Figura 14: Quadro de Recompensa e Reconhecimento.....	47
Figura 15: Quadro de Franquias e Formas de Pagamento.....	49
Figura 16: Quadro de Sugestões de Melhoria	49
Figura 17: Quadro de Customização para Telefone Fixo.....	50
Figura 18: Quadro de Customização para Telefone Celular	50
Figura 19: Quadro de Customização para Acesso à Internet.....	51
Figura 20: Quadro de Customização para TV por assinatura.....	51

Figura 21: Quadro de Customização para Contato com o Cliente	51
Figura 22: Quadro de Customização para Pacotes de Serviços.....	52
Figura 23: Quadros para registro de problemas e ocorrências	52

Lista de Tabelas

Tabela 1: Preços dos Planos Pós-Pagos dos Grupos Econômicos.....	11
Tabela 2: Tipo de Serviços por Grupos Econômicos	11
Tabela 3: Características das empresas da Sociedade do Conhecimento.....	18
Tabela 4: Visão Tradicional x Visão CRM	20
Tabela 5: Nichos explorados pelas MVNO.....	28
Tabela 6: Relação de Causalidade dos Pilares da Web 2.0 com Co-criação e Cauda Longa.....	37
Tabela 7: Relação entre as Atividades dos Modelos de GC com as Atividades dos Modelos de CRM	39
Tabela 8: Quadro de Proposições	46

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo analisar o setor de telecomunicações no Brasil, investigando os principais atores presentes neste cenário, tais como: empresas, clientes, parceiros e governo. Sucintamente, buscou-se compreender como a gestão do conhecimento pode gerar um diferencial competitivo no setor de varejo no mercado de telecomunicações no Brasil.

Em seu início, o mercado de telecomunicações no Brasil era dominado pelo monopólio estatal da Telebrás. O Estado detinha o controle deste setor, apresentando uma pequena variedade de serviços e uma grande defasagem tecnológica. A partir de 1998, com as privatizações, constatou-se o início de um novo mercado, com moldes bem diversos do quadro apresentado até então. Nesse período, novas empresas estabeleceram-se, trazendo competitividade ao setor, sob o ponto de vista tecnológico e mercadológico.

Em pouco tempo, serviços como a telefonia fixa e móvel deixaram de ser privilégio de poucos para tornarem-se mais populares e disseminados entre a população. Em outras palavras, pode-se dizer que com a privatização ocorreu a popularização dos serviços de telecomunicações, sobretudo da telefonia móvel e acesso à *internet*. Observamos atualmente uma grande disputa em alguns segmentos, sobretudo TV por assinatura, telefonia móvel e acesso à *internet*; e em outros segmentos, como telefonia fixa, pouca concorrência.

Nos segmentos de maior competitividade do mercado de varejo, há uma grande similaridade nos produtos oferecidos, no atendimento prestado e no conjunto de preços praticados. Observamos neste contexto, uma competição por *commodities*, onde o ganho de custo e escala são os principais fatores para assegurar as margens de lucro das empresas.

Pretende-se com este trabalho propor uma mudança no foco de competição no mercado, passando do modelo de *commodities*, baseado em escala e custo, para um modelo diferenciação de mercado onde a inovação, o melhor relacionamento e a flexibilização/customização de produtos e serviços, além da utilização das informações disponíveis dos próprios clientes são as principais formas para manter e ampliar as margens de lucro.

Na primeira parte do trabalho caracteriza-se o problema a ser desenvolvido. Resumidamente, o problema pode ser descrito da seguinte forma: Empresas atuam em um mercado de *commodities*, onde não há diferenciação substancial entre serviços, atendimento e valores cobrados. Conseqüentemente, a única forma de competição que resta nesse modelo de mercado é o da diferenciação por preço, onde a redução de custo e o ganho de escala são os principais fatores competitivos. Logo se tem um achatamento considerável da receita por cliente e uma similaridade entre os serviços oferecidos. Nesse sentido, traça-se nos subitens decorrentes dessa parte do trabalho, um breve histórico do setor de telecomunicações no Brasil e uma sucinta análise do cenário atual.

Em seguida, tem-se o diagnóstico do problema a ser desenvolvido e a identificação da causa raiz que se pretende sanar. Identificou-se que a causa raiz do problema levantado é a própria natureza e constituição desse setor no Brasil, um antagonismo tão enraizado na própria estrutura desses serviços. Trata-se de um setor de serviços que funciona em moldes industriais. Percebe-se, portanto, a necessidade de adequar a empresa à nova realidade social evidenciada pela sociedade do conhecimento.

No terceiro capítulo deste trabalho tem-se uma análise conceitual. Traça-se primeiramente, uma noção básica de aspectos da sociedade do conhecimento e por sua vez, da gestão do conhecimento nessa sociedade. Preocupou-se também em estudar correntes teóricas e conceitos que vão de encontro com a abordagem acadêmica adotada no trabalho, buscando associar a gestão do conhecimento a conceitos como Gestão do Relacionamento com o Cliente (do inglês, CRM), Cauda Longa, Co-criação, Web 2.0, além de análise e revisão de processos.

Em seguida tem-se a proposta de solução, que trata do modelo adotado para solução do problema apontado. Resumidamente, busca-se um novo modelo de competitividade entre as empresas da área de telecomunicações, algo que fuja exclusivamente da competição por preços e parta para uma competição por diferenciação de mercado. O trabalho aponta idéias e diretrizes para esse tipo de atuação das empresas no mercado.

Por fim, têm-se as conclusões, que são as reflexões a respeito do trabalho e da investigação científica dele decorrente.

O presente trabalho tem como metodologia a pesquisa bibliográfica e a observação empírica dos fenômenos, atores e processos de trabalho do setor de telecomunicações

no Brasil. Investiga sob o ponto de vista da Gestão do Conhecimento, novas formas de crescimento e diferenciação no mercado. Este trabalho não fará uso de técnicas de projeção e cenários. O campo de estudo restringiu-se à bibliografia disponível sobre o tema, estudos de caso e uma análise crítica dos elementos de informação disponíveis na atualidade.

2. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

2.1. HISTÓRICO

Apresenta-se a seguir, um breve histórico do surgimento e desenvolvimento do mercado de telecomunicações no Brasil.

2.1.1. Os primórdios das telecomunicações no Brasil

A primeira experiência em telecomunicações ocorrida no Brasil data de 1852, com a implantação do telégrafo em território nacional, visando, além da modernização do Brasil, a facilitação da comunicação entre o Palácio Imperial e o Quartel do Campo, no Rio de Janeiro.

No dia 11 de maio de 1852 foi, afinal, inaugurada a primeira linha telegráfica brasileira, que era subterrânea e tinha 4.300 m de extensão, entre o Palácio da Quinta da Boa Vista e o Quartel General do Exército no Campo de Santana, no Rio de Janeiro. A linha foi construída sob a supervisão direta do Professor Guilherme Schüch de Capanema, posteriormente Barão de Capanema, com o auxílio de alunos da Escola Militar, que foram instruídos como telegrafistas. Para essa construção foi aproveitada a mão-de-obra de presos da Casa de Correção. (ALENCAR e GALDINO, 2005).

Segundo ALENCAR e GALDINO (2005), as primeiras linhas telegráficas instaladas no Brasil relacionaram-se com necessidades políticas. No ano seguinte, fortalecida a necessidade de integração política, o sistema telegráfico foi ampliado, passando a constituir uma pequena rede, incluindo o quartel-general, o morro do Castelo, o quartel de permanentes e os arsenais de Guerra e da Marinha.

Assim, o Telégrafo, criado por Morse, adaptado e aprimorado por diferentes outros pesquisadores, chega ao Brasil na segunda metade do século XIX, alcançando uma maior difusão por volta de fins deste mesmo século, pela ação de Candido Mariano da Silva Rondon, considerado patrono das comunicações no Brasil.

Ainda segundo a análise de ALENCAR e GALDINO (2005), pode-se destacar como fase importante para a história do telégrafo no Brasil, bem como para a conjuntura

política nacional, o uso deste meio de comunicação durante a Guerra entre Brasil e Paraguai que se desenrolou entre os anos de 1864-69.

Antes da proclamação da República, já estavam em funcionamento dezenove mil quilômetros de linhas telegráficas em nosso país. Sendo, a Western and Brazilian Telegraph Company, uma das principais responsáveis pelos serviços de telegráficos nacionais.

As décadas seguintes anunciam a transição do telégrafo, meio de comunicação mais seguro e mais utilizado até então, para os novos modelos de comunicação que estavam a ser desenvolvidos e aperfeiçoados, como o rádio e o telefone. Estas novas possibilidades de comunicação se tornariam, gradativamente, mais utilizadas que a telegrafia para as comunicações nacionais e internacionais.

2.1.2. O Telefone no Brasil

No ano de 1879, surgia no Rio de Janeiro, o primeiro telefone, construído para D. Pedro II nas oficinas da Western and Brazilian Telegraph Company. Foi instalado no Palácio de São Cristóvão, na Quinta da Boa Vista. Com esta instalação, D. Pedro II realizava um importante projeto, dentro de sua intenção de modernização do Brasil. A introdução das primeiras linhas telefônicas no Império brasileiro voltava-se para, além do status, uma necessidade política de ligação entre o Imperador, através de sua residência imperial, e seus ministros, tal como ocorria com o uso do telégrafo. As necessidades mais urgentes de comunicação eram entre o Imperador e os órgãos militares e corpo de bombeiros.

Em 1883, o Rio de Janeiro já possuía cinco estações de 1000 assinantes cada uma e, ao terminar o ano, estava pronta a primeira linha interurbana ligando o Rio de Janeiro à cidade de Petrópolis. Desta forma, em 1888, estava formada a Telephone Company of Brazil.

Em 1910, foi inaugurado o primeiro cabo submarino para ligações nacionais entre Rio de Janeiro e Niterói. Nessa época, 75% dos telefones instalados no país pertenciam à Rio de Janeiro and São Paulo Telephone Company e, o restante, distribuía-se por outras 50 empresas menores.

Em 1923, a Rio de Janeiro and São Paulo Telephone Company passou a denominar-se Companhia Telefônica Brasileira - CTB. Em 1932 foram inaugurados os circuitos rádio telefônicos ligando Rio de Janeiro e Buenos Aires, Rio de Janeiro e Nova York; e Rio de Janeiro e Madri.

A Telebrás e o monopólio estatal no mercado de telecomunicações

A partir de meados da década de 1950 verificou-se uma retomada por parte do Estado no controle de mercado e regulamentação das telecomunicações no Brasil. Em 1956, a CTB foi nacionalizada, fixando sua sede no Rio de Janeiro, com serviços extensivos a São Paulo. Introduzido o sistema de micro-ondas e de Discagem Direta a Distância - DDD.

No ano de 1962, foi criado o Código de Telecomunicações do Brasil através da Lei Federal 4.117 de 27 de agosto. A Empresa Brasileira de Telecomunicações - Embratel foi criada com a tarefa de construir o Sistema Nacional de Telecomunicação, e explorar as telecomunicações de âmbito internacional e interestadual, empregando recursos provenientes do Fundo Nacional de Telecomunicações, constituído de uma taxa de 30% sobre as tarifas telefônicas.

Em 1972 o Poder Executivo foi autorizado a constituir a Telecomunicações Brasileiras S/A - Telebrás, por meio da Lei Federal 5.972, que instituía a política de exploração de serviços de telecomunicações. A partir daí, a responsabilidade pelo funcionamento de todo o sistema de telecomunicações do Brasil coube à Telebrás - empresa holding, à Embratel e às empresas estaduais que foram criadas, com a incorporação formal dos serviços existentes no território nacional.

A Telebrás foi constituída em pleno regime militar, e praticou o monopólio estatal do mercado de telecomunicações, até fins da década de 1990. Sua estrutura como holding controlava uma série de empresas estaduais, a exemplo da TELERJ, no estado do Rio de Janeiro, estabelecendo diversos monopólios locais sob um controle unificado.

2.1.3. As privatizações no setor de telecomunicações no Brasil

No final da década de 1990, impulsionados por políticas de cunho neoliberal, que buscavam o enxugamento das atribuições e despesas do Estado, foi sancionada pelo Presidente da República a Lei Geral das Telecomunicações - LGT nº 9.472 que

regulamenta a quebra do monopólio estatal do setor; autoriza o governo a privatizar todo o Sistema Telebrás e cria a Anatel - Agência Nacional de Telecomunicações, com a função de órgão regulador das Telecomunicações no Brasil. Trata-se de uma entidade integrante da Administração Pública Federal indireta, submetida a um tipo de regime autárquico especial e vinculada ao Ministério das Comunicações.

Um ano depois, em 1998, de acordo com a nova Lei Geral das Telecomunicações, acontece a privatização do Sistema Telebrás na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro. O Sistema Telebrás, avaliado em R\$ 13,47 bilhões e vendido por R\$ 22 bilhões, foi dividido em 12 empresas. Com a privatização, apresentou-se a modernização e internacionalização deste setor.

A privatização do setor foi um marco e conforme previsto, provocou mudanças radicais nas ordens tecnológica e mercadológica. Essas mudanças transformaram um mercado conhecido moroso e ultrapassado em desenvolvido tecnologicamente, dinâmico e competitivo.

Observa-se nos últimos anos o acirramento da competitividade entre os grupos econômicos do setor de telecomunicações: Telefônica, Telmex e Oi. Trata-se de um mercado de gigantes, onde as fusões e aquisições têm ocorrido desde 2003, com o objetivo de ampliar os mercados e se estabelecer nos diversos nichos do segmento de telecomunicações.

Fatos que evidenciam o acirramento entre esses grupos econômicos são:

- Lançamento da Oi em 2002: O início das operações da Oi se revelou extremamente desafiador para a administração da Companhia e, bastante surpreendente para seus concorrentes, analistas e para o mercado em geral. Em apenas três meses conseguiu atingir 502 mil usuários, número previsto apenas após 12 meses de operação, segundo seu *business plan*. Ao final de 2002, com apenas seis meses de vida, a Oi já havia conquistado o número de 1.401 mil clientes, revelando-se um case mundial de *speed branding* para um 3º entrante no mercado de telefonia móvel.
- Anatel concedeu anuência para a compra das ações da Net pela Telmex em 2004: O Conselho Diretor da Agência Nacional de Telecomunicações

- Anatel concedeu anuência prévia para a operação de venda de 49% da participação acionária da Net Serviços de Comunicação para a Telefônos do México - Telmex. Com a compra de parte da Net, a Telmex ampliou sua presença no mercado brasileiro.

- Anatel concedeu anuência para a compra da Embratel pela Telmex em 2004: Em decorrência da aquisição das Participações a Telmex tornou-se detentora, indiretamente, por meio das Sociedades, do controle da Embrapar e da Embratel.
- Compra da Brasil Telecom pela Oi em 2008: A compra da Brasil Telecom pela Oi foi anunciada em abril de 2008, por R\$ 5,8 bilhões. Com a fusão, foi criada uma megaoperadora de telefonia com concessão para atuar em quase todo o território brasileiro, com exceção de São Paulo.
- Disputa entre Vivendi e Telefonica pela compra da GVT em 2009: A disputa pela compra da GVT travada entre Vivendi e Telefônica se arrastou por algumas semanas. Mas o grupo francês superou a oferta da Telefonica e pagou R\$ 56 por ação da GVT e fica com 57,5% da operadora. Valor da oferta totaliza R\$ 7,2 bilhões. A Anatel considerou positiva a aquisição e diz que ela impacta a qualidade dos serviços, os preços, a cobertura e o atendimento.
- Net compra ESC 90 por R\$ 94,6 milhões em Junho de 2009: A Net Serviços comprou, por R\$ 94,6 milhões, a empresa de TV a cabo ESC 90, que atua nas cidades de Vila Velha e Vitória, no Espírito Santo. A ESC 90 possui 31 mil assinantes de TV por assinatura e 24 mil assinantes de banda larga. Com esta aquisição a Net passa a atuar em todas as capitais da região Sul e Sudeste.

2.2. ANÁLISE DO CENÁRIO ATUAL

A forte padronização dos produtos e serviços ofertados no mercado de telecomunicações tem provocado desde a privatização até uma briga pela mesmice. As empresas de telecomunicações oferecem quase o mesmo serviço, cobrando praticamente o mesmo.

Apesar de pejorativo, o termo “mesmice” ilustra bem a realidade que se apresenta. Entende-se para fins deste trabalho, o termo *mesmice*, como um comportamento comum adotado pelas empresas operadoras de telecomunicações, tanto no atendimento a seus clientes, quanto na oferta de produtos e serviços, gerando assim um mercado de *commodities*, onde preço e custo são os principais fatores de competição.

Dessa forma, como assegurar margens de lucro e clientes satisfeitos praticando apenas o que consideramos *commodities*? Como agregar valor em um mercado cujos preços possuem menos de 1% de variação entre seus concorrentes? Como atender bem ao seu cliente com metas agressivas de atendimento por tempo?

Resumidamente, analisa-se este cenário com foco em 3 pilares:

- A *mesmice* no atendimento;
- A *mesmice* nos produtos ofertados;
- O achatamento da receita por cliente.

2.2.1. Mesmice no Atendimento

Os serviços de atendimento ao cliente são de fundamental importância, visto que são um dos principais canais de comunicação entre a empresa e seu cliente. Falhas e ineficiências nesse canal de comunicação geram impactos diretos sobre a imagem da empresa, pondo em risco sua confiança e crédito perante o mercado consumidor.

As Centrais de Relacionamento com o Cliente são conhecidas, pejorativamente, por sua baixa qualidade no atendimento prestado. De modo geral, pode-se dizer que a maioria dessas centrais de relacionamento oferece serviços ineficazes de atendimento, gerando transtornos aos clientes e perda de credibilidade para com a empresa.

Segundo dados do Ministério da Justiça, os serviços de atendimento ao consumidor (*call centers*) lideram as pesquisas de reclamações. As empresas de telecomunicações detêm o equivalente a 57% do total de reclamações dos consumidores a esse tipo de serviço, tendo a Oi / Brasil Telecom 59% do total de todas as reclamações referentes a telefonia fixa.

O Decreto Federal nº 6.523, de 31 de Julho de 2008, regulamenta os serviços de atendimento ao cliente, traçando diretrizes para a atuação desse serviço. Porém, com

mais de um ano da promulgação de tal decreto, o mesmo é pouco aplicado pelas empresas no trato com seus clientes, em especial, nas empresas de telecomunicações, que como já citado anteriormente são campeãs no número de processos na Justiça, pelo mau cumprimento de tal regulamentação.

Não se pode afirmar que os serviços de *call centers* são os únicos ou sequer os principais responsáveis pelo baixo nível de serviço oferecido. A Central de Relacionamento com o cliente é apenas a parte “visível”, onde os erros da organização são percebidos pelo cliente durante a interação cliente e empresa.

Multiplicidade de sistemas para operar, falta de unidade informacional, falta de processos cujo cliente seja o foco, falta de capacitação e baixos salários são apenas alguns exemplos da realidade que os serviços de atendimento enfrentam.

2.2.2. Mesmice dos Produtos Ofertados

Apesar da competitividade presente em alguns segmentos do varejo de telecomunicações brasileiro, tipicamente na telefonia móvel, acesso à Internet banda larga e TV por assinatura, observamos grande similaridade no mix de produtos e nos preços praticados. Em alguns casos, observamos alterações de apenas 1% entre operadoras.

Plano de Minutos	Valor do Plano (R\$)				Valor Unitário do Minuto (R\$)			
	Oi	Tim	Vivo	Claro	Oi	Tim	Vivo	Claro
45		44,90		46,90		1,00		1,04
60	59,90	58,90	59,90		1,00	0,98	1,00	
80				68,90				0,86
100			75,00				0,75	
110	83,90				0,76			
120		82,90		79,90		0,69		0,67
160		91,90				0,57		
200			114,00				0,57	
220	125,90				0,57			

Plano de Minutos	Valor do Plano (R\$)				Valor Unitário do Minuto (R\$)			
	Oi	Tim	Vivo	Claro	Oi	Tim	Vivo	Claro
300		144,90		144,90		0,48		0,48
400	181,90		179,00		0,45		0,45	
600	239,90	234,90		229,00	0,40	0,39		0,38
800	304,90				0,38			
1000		329,90	339,00			0,33	0,34	
1250	399,00				0,32			
2000				689,00				0,34

Tabela 1: Preços dos Planos Pós-Pagos dos Grupos Econômicos

Fonte: Compilação dos autores nos *websites* das empresas em novembro de 2009

Na Tabela 1 apresenta-se a diferenciação dos preços dos planos dos grupos econômicos. E na Tabela 2 é possível visualizar que o mesmo conjunto dos principais produtos é oferecido pelos grupos econômicos mais representativos fazendo com não exista uma diferenciação nos produtos ofertados entre os grupos econômicos.

Grupos Econômicos	Serviços Ofertados					
	MÓVEL	FIXO	BANDA LARGA	TV	DDD	CARTÃO DE CRÉDITO
Oi	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Tim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Telefônica	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Telmex	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não

Tabela 2: Tipo de Serviços por Grupos Econômicos

Fonte: Compilação dos autores nos *websites* das empresas em novembro de 2009

Alguns fatores que contribuem para a escolha de uma operadora:

- Valor agregado; Valores tangíveis e intangíveis.
- Quantidade de amigos/familiares dentro da operadora específica, área de cobertura, confiança na marca, modelos ofertados, etc.
- Pacotes de serviços, como Oi Conta Total e Net COMBO.

2.2.3. O ACHATAMENTO DA RECEITA

De acordo com dados divulgados pela Anatel, sobre o serviço de telecomunicação no Brasil, o número de clientes da telefonia se manteve praticamente constante entre 2003 e 2008, houve variação de mais de 5% neste mercado em 5 anos. Em contrapartida, os segmentos de telefonia móvel, banda larga e TV por assinatura cresceram consideravelmente no mesmo período, conforme se pode constatar nos gráficos a seguir:

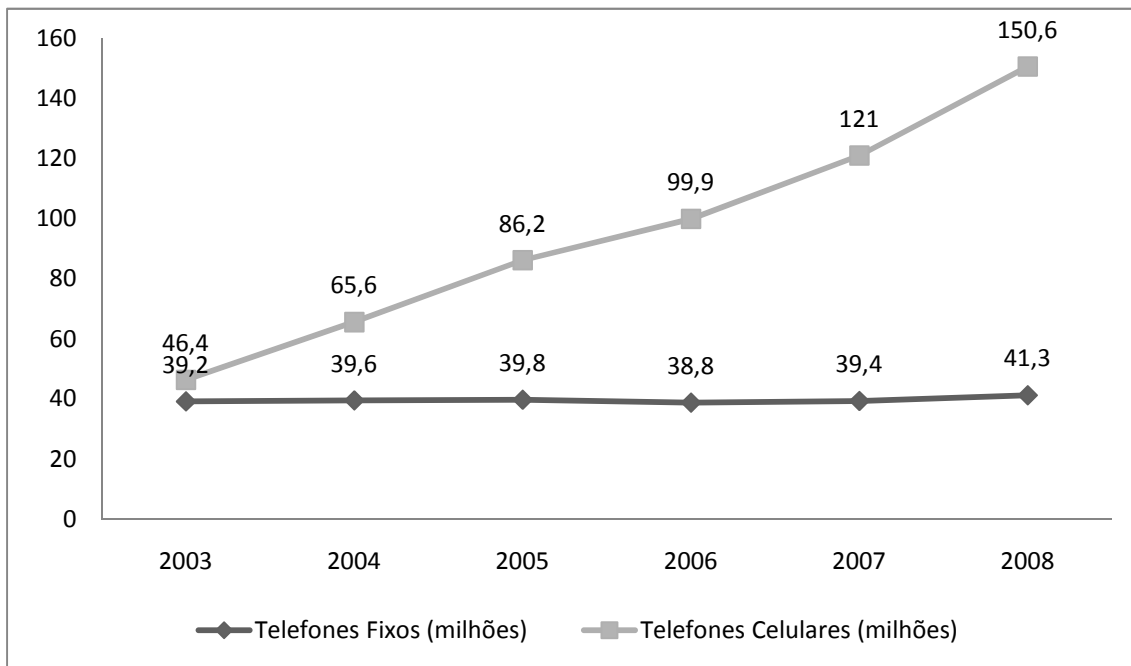


Figura 1: Evolução quantitativa da base de assinantes por serviço de telefonia entre 2003 e 2008

Fonte: Anatel - Compilação dos autores em novembro de 2009

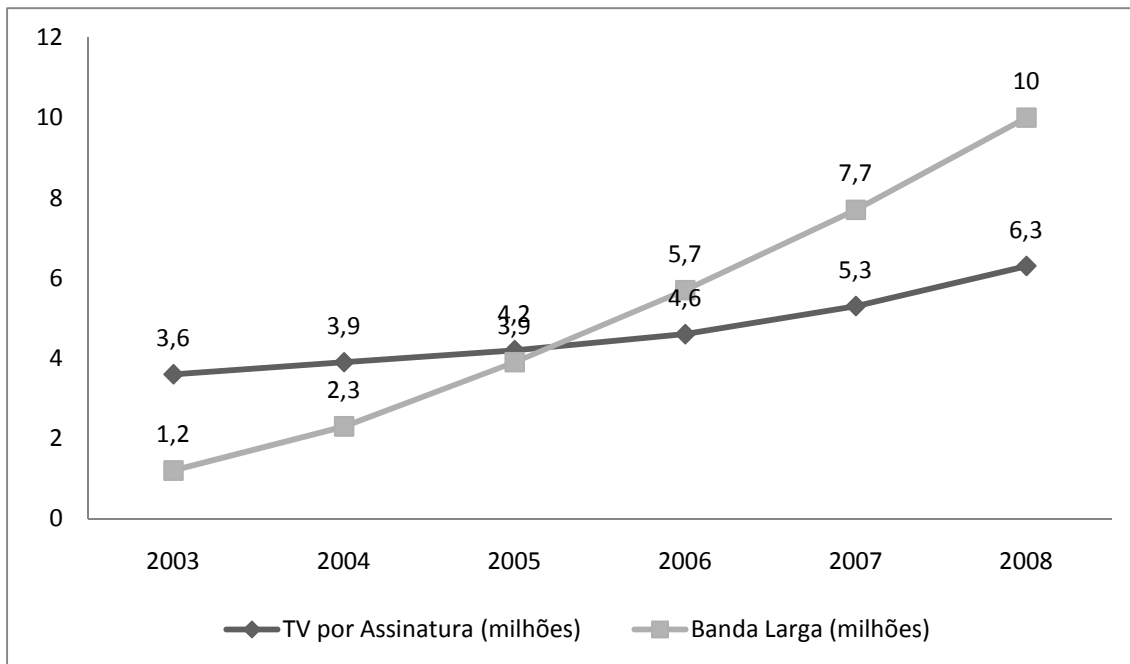


Figura 2: Evolução quantitativa da base de assinantes de serviços de TV por Assinatura e Banda Larga entre 2003 e 2008

Fonte: Anatel - Compilação dos autores em novembro de 2009

Observa-se um crescimento da demanda por conteúdo (segmentos de Banda Larga e TV por assinatura) superior ao crescimento por acesso aos meios de comunicação propriamente:

“(...) Mesmo que nenhuma operadora saiba exatamente qual é o modelo ideal, está ficando em evidência a necessidade de estabelecer parcerias na oferta de conteúdo e de serviços. (...)”
Maurício Falk – Gerente de Desenvolvimento de Negócios da AmDocs – 09/04/2010.

Especificamente para a telefonia móvel, apesar do crescimento anual em torno de 20%, observa-se pequenos ajustes na participação de mercado, o market share, entre os grupos econômicos. Vale ressaltar que os grupos econômicos que praticam a venda por pacotes (NET Combo e OI Conta Total) são os que apresentaram algum crescimento em relação aos demais grupos econômicos.

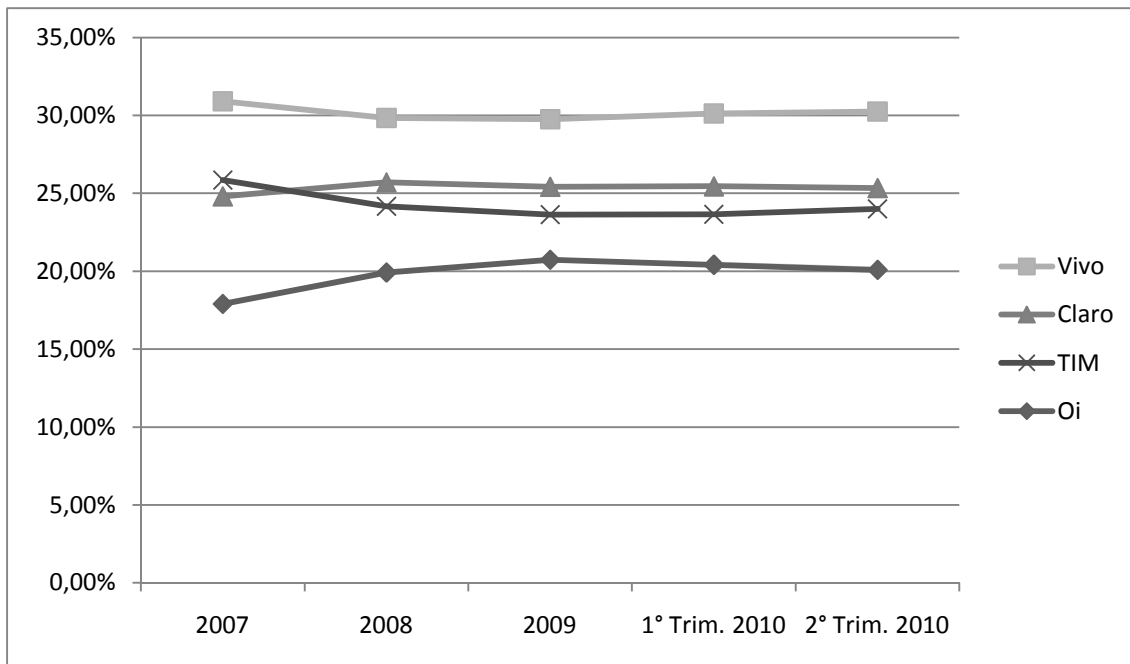


Figura 3: Participação Percentual das Operadoras no mercado

Fonte: www.teleco.com.br - Compilação dos autores em julho de 2010

Se for feita uma análise do percentual de participação em mercado conjuntamente com o valor da Receita Média Mensal por Usuário (RMMU), conforme apresentado no gráfico a seguir, percebemos que qualquer das empresas possui grande diferenciação em relação à receita unitária apresentada, o que corrobora para a idéia de uma briga por preços de massa, não uma política de atendimento às necessidades dos consumidores através da venda agregadas de produtos que aumentariam o RMMU.

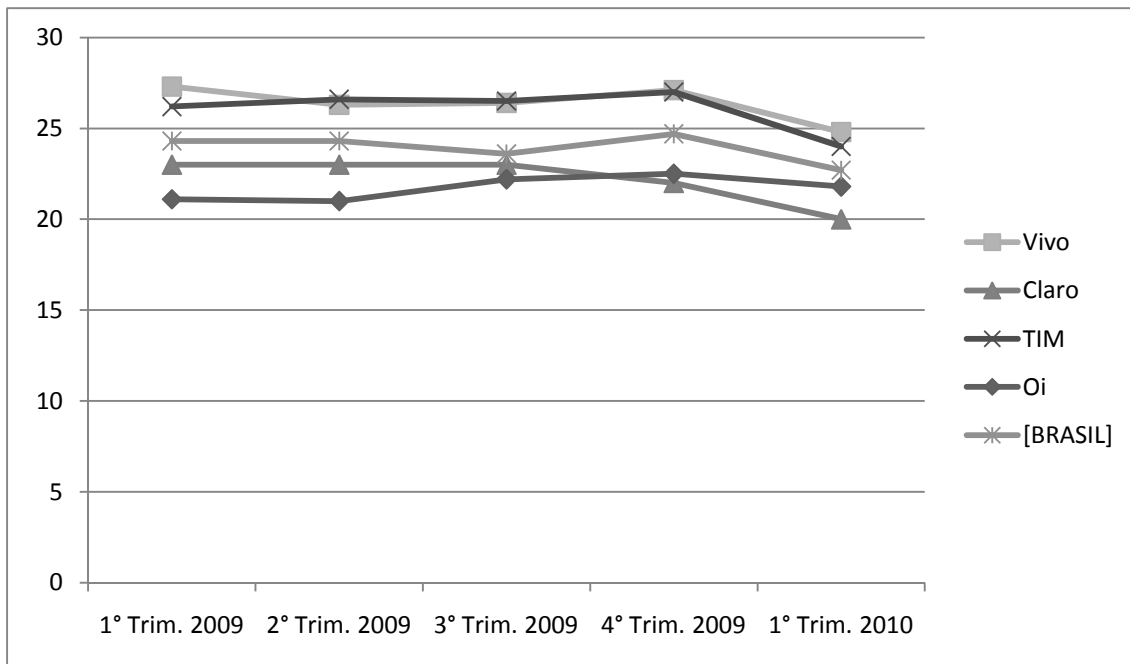


Figura 4: Receita média mensal por usuário das Operadoras no mercado

Fonte: www.teleco.com.br - Compilação dos autores em julho de 2010

Observa-se pouca alteração na receita média por usuário dos assinantes de telefonia, aparentemente havendo um grande desgaste por conta do retorno individual dos clientes e pouca exploração de nichos de mercado onde o atendimento de necessidades específicas permite aumentar a receita média por usuários.

2.3. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A monotonia encontrada na análise da receita média mensal por cliente e da participação do mercado das empresas de telecomunicações do Brasil pode ser um indício, sobretudo para a telefonia móvel, de que a briga pela mesmice poderá comprometer futuramente a saúde financeira das empresas. Em caso de um novo entrante ou de uma briga acirrada por preços entre os concorrentes, existe o risco das margens de lucro não se sustentarem nas empresas.

Fato semelhante ocorreu na Argentina em 2003, com a falência da empresa Telecom Argentina:

Viernes 12 de septiembre, 2003

Telecom Argentina anuncia que recibió petición de quiebra (Dow Jones Newswires) Telecom Argentina Stet-France Telecom S.A. ha sido notificada de una petición legal para la quiebra involuntaria de la compañía, informó la compañía en una declaración a la Bolsa de Buenos Aires.

Se entregaron pocos detalles sobre la petición, presentada a nombre de Claudia Ema Gargantini. Sin embargo, la compañía informó que pronto se presentaría ante el juez pidiendo el rechazo de la acción y presentando su defensa. El martes, Telecom anunció que uno de sus dos accionistas, France Telecom S.A. vendió su participación en la compañía Wertheim Group de Argentina. El otro accionista importante es Telecom Italia S.P.A.

(AMERICA ECONOMIA, 2003)

Para obter uma diferenciação de atuação no mercado, as empresas necessitam inovar e buscar nichos para modelos de diferenciação que exploram segmentos mercadológicos pouco sensíveis ao mercado de *commodities*, ou seja, clientes que valorizem o atendimento diferenciado, melhor qualidade de serviço e, sobretudo, produtos e serviços adaptados à sua necessidade e demanda.

É essencial, dentro da gestão do conhecimento, identificar quais são os nichos de mercado a que se pretende atuar, identificando o público-alvo da empresa. O critério de diferenciação pode advir das informações obtidas dos clientes.

O objetivo deste trabalho é utilizar a gestão do conhecimento para gerar diferencial competitivo nos blocos econômicos - OI, Telmex e Telefonica - no mercado de varejo de telecomunicações brasileiro.

3. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

No presente estudo, verificou-se que a causa raiz dos problemas anteriormente apresentados constitui a própria natureza das empresas de telecomunicações. Verifica-se um antagonismo profundo em seu bojo. Trata-se de um setor de serviços, que funciona com moldes industriais.

Tal situação reflete-se na padronização de mercado que se verifica no decorrer deste trabalho. Compreende-se dessa forma, uma concorrência em um mercado de commodities, onde o principal fator de competição entre as empresas é o preço. Assim, oferece-se ao cliente o preço como o único fator decisivo para a escolha da operadora.

Este modelo é o mesmo idealizado por Henry Ford, baseado na exploração excessiva dos princípios da padronização e divisão do trabalho, ocasionando uma rigidez e incapacidade de responder as novas características do mercado global (TIGRE, 2006).

Observa-se uma forte disputa por preços que pode futuramente comprometer a desempenho financeiro dos grupos econômicos. Ainda durante a análise, observou-se que este é um setor customizado para os seus interesses próprios e não para a demanda do cliente.

Essa situação ocorre porque as empresas de telefonia têm como cultura um modelo industrial voltado para:

- Produção em massa de produtos padronizados;
- Organizações burocráticas hierarquizadas;
- Utilização da capacidade instalada e cortes de custos.

Dessa forma pode-se dizer, que o varejo do mercado telecomunicações brasileiro deve se adequar à nova realidade do mercado, onde o cliente é o foco do processo. Para isso, as operadoras devem mudar a cultura e modelo de produção, passando de uma indústria para uma prestadora de serviço. Ou seja, migrar do modelo industrial para novos modelos da sociedade do conhecimento.

Segundo o Centro de Referência em Inteligência Empresarial – CRIE, pertencente ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do

Rio de Janeiro (COPPE/UFRJ), citado por Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001), as empresas da sociedade do conhecimento devem possuir cinco características essenciais, mostradas na tabela a seguir:

Atributos	Sociedade Industrial	Sociedade do Conhecimento
Modelo de produção	Escala	Flexível
Pessoal	Especializados	Polivalentes e empreendedores
Tempo	Grandes tempos de resposta	Tempo real
Espaço	Limitado e definido	Ilimitado e indefinido
Massa dos produtos	Tangível	Intangível

Tabela 3: Características das empresas da Sociedade do Conhecimento

Fonte: CAVALCANTI, GOMES e PEREIRA (2001)

Para que isso ocorra, migrar para modelos mais adequados à nova realidade social, que se configura com a sociedade do conhecimento, é de fundamental importância. Principalmente no setor de telecomunicações, que a todo momento é atingido por profundas mudanças de âmbito tecnológico e mercadológico. Trata-se de mudanças de cunho cultural, estrutural e estratégico, necessárias as empresas que almejam sucesso nessa nova realidade que se configura.

4. CONCEITOS CONVERGENTES

Os conceitos que serão apresentados são de fundamental importância para o entendimento da solução do problema apresentado. Eles servirão de norte para a discussão sobre a solução e a implantação conceitual e ferramental.

4.1. GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE – CRM

A expressão em inglês, *Customer Relationship Management* - CRM, mais comumente utilizada que a expressão em português, Gestão do Relacionamento com o Cliente, preconiza mudanças estruturais nos processos das empresas prestadoras de serviço no sentido de posicionar o cliente no foco dos processos de trabalho.

Muitos autores definem CRM como um conjunto de ferramentas para automatização de processos e funções de contato com o cliente. PEPPERS & ROGERS (2001), por exemplo, definem CRM como a infra-estrutura necessária para implementação de uma filosofia um-a-um de relacionamento com clientes.

"CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. (...)" (GARTNER GROUP)

Por esta razão, apesar de amplamente conhecidos nos meios de marketing, os processos de CRM trazem vantagem competitiva de médio e longo prazo, e não envolvem apenas aqueles colaboradores das empresas que têm responsabilidade sob o gerenciamento de clientes, mas todas as atividades da empresa críticas para a percepção de qualidade do serviço prestado ao cliente (SWIFT, 2001).

4.1.1. Mudança da Cultura Organizacional

Independente do julgamento dos aspectos tecnológicos envolvidos, experiências de aumentar a participação do cliente ao invés de participação do mercado foram bem sucedidas em diversos setores (LOPES, 2001). Firmando alicerce na utilização massiva das informações existentes sobre o cliente para aumentar sua percepção de valor.

Dessa forma, LOPES (2001) complementa a afirmação destacando a importância da mudança da cultura organizacional em sua essência, fazendo com que todos os colaboradores estejam engajados no sentido de direcionar seu trabalho para a satisfação e aprendizagem individual de cada cliente, conforme resume a tabela a seguir.

ABORDAGEM	VISÃO TRADICIONAL		Visão CRM
	Produto	Serviços	
Foco	Centrado no produto	Centrado no serviço	Centrado no cliente
Visão sobre o cliente	Intercambiáveis, valorização da quantidade total de produtos consumidos	Intercambiáveis, valorização da qualidade como algo intrínseco ao serviço prestado	Ativos vitalícios, valorização da qualidade como percepção individual de cada cliente
Métricas de Performance	Volume, retorno e lucro sobre vendas	Número de clientes, capacidade de retenção e aquisição baseada em preço	Lucratividade por cliente, capacidade de retenção e aquisição baseada na percepção de qualidade e satisfação

Tabela 4: Visão Tradicional x Visão CRM

Fonte: Adaptado de J. Kandell in Trust & Estates, 2000

O foco dos projetos de CRM deve estar nos processos e não na tecnologia, que é meio para alcançar os objetivos. A tecnologia responderá à estratégia da empresa até certo nível, auxiliando na captura de dados acerca do cliente e fontes externas e na consolidação das informações, de modo a tornar a estratégia global de CRM dotada de informações necessárias para seu andamento com alto grau de disponibilidade.

O maior desafio da implementação de CRM é que não trata-se de um projeto per si, mas uma mudança estrutural de processos de trabalho (SWIFT, 2000) com foco em “ter nas mãos” toda a informação disponível sobre cada um dos seus clientes, seja nos seus repositórios seja em repositórios externos, com objetivos claros e práticos:

- Reter clientes aumentando sua lealdade, o que pode ser obtido através de conhecer e suprir suas necessidades enquanto indivíduos, correspondendo suas expectativas (TEMPORAL & TROTT, 2001), de forma que não se dá margem à intenção de deixar de ser cliente.

- Aumentar a lucratividade individual com cada cliente através do aumento da sua satisfação nos serviços prestados (disponibilizar mais serviços para ganhar mais).

4.1.2. Ferramentas para CRM

Antes de implementar alguma ferramenta de CRM, importa perceber qual o modelo de relacionamento com o cliente que a empresa pretende adotar, sendo necessário, por diversas vezes, redesenhar os processos em que há interação com o cliente.

Partindo da premissa que no setor de telecomunicações há necessidade de adoção de software para tratamento do volume de informações, pontua-se a classificação fornecida por PEPPERS & ROGERS (2001) e VON POSER (2001) dos três diferentes níveis de funcionalidades de sistemas que permitem atingir efetivamente processos orientados à satisfação do cliente.

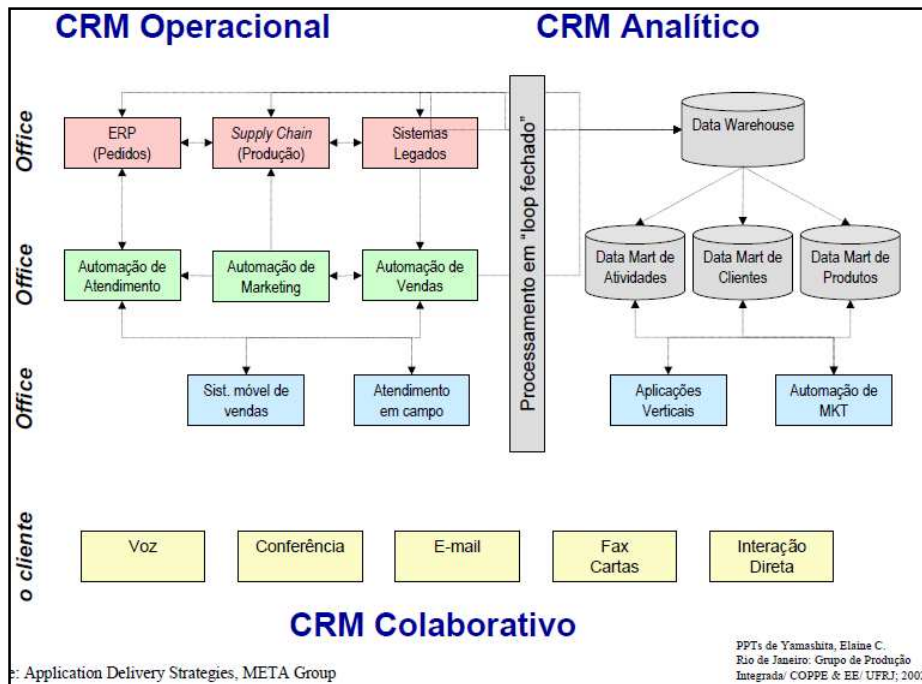


Figura 5: Tipos de CRM

Fonte: Adaptado de Application Delivery Strategies, Meta Group, por YAMASHITA (2002).

Abaixo, uma breve apresentação e descrição dos tipos de CRM apresentados:

- CRM Operacional: Visa à criação de canais de relacionamento com o cliente. De acordo com ZENONE (2003), estão incluídos nesta

classificação todos os sistemas de automação, seja de pedidos, vendas, marketing, atendimento e etc. Ressalta-se que este nível de automatização não garante a execução de processos de CRM, apenas cria um repositório, um depósito de informações transacionais sobre o cliente.

- CRM Analítico: Obter uma visão consistente e consolidada do cliente, usando os dados recolhidos pelos sistemas do nível anterior. Neste nível pode-se utilizar ferramentas intituladas Business Intelligence, que permitem análise de grandes volumes de dados agrupando-os de acordo com seus comportamentos e atributos
- CRM Colaborativo: foca na obtenção do valor do cliente através de colaboração inteligente, baseada em conhecimento.

A implementação de CRM, independente do ferramental adotado, não deve ser vista como pontos isolados em departamentos de informática (ANDERSEN & JACBOSEN, 2001). De acordo com os autores, isso e o planejamento subestimado de recursos humanos envolvidos nos projetos (tanto em quantidade como em qualificação) e a criação de expectativas irreais são as maiores razões de fracasso das iniciativas de implementação de estratégias de CRM.

4.2. WEB 2.0

As mudanças vivenciadas nos últimos 15 anos com o uso comercial da Internet como meio de comunicação e interação foram incomensuráveis. A Internet revolucionou o uso dos computadores e abriu as portas para o desenvolvimento da sociedade do conhecimento.

Essas mudanças aliadas ao desenvolvimento das tecnologias e o acesso à informação, possibilitaram, e muito, a interação entre os indivíduos, quebrando barreiras geográficas para a comunicação em rede e novas formas de utilização e compartilhamento da informação. Os usuários passaram a interagir em comunidades temáticas de acordo com seus interesses para a troca de conhecimento e experiências, formando redes de colaboração.

O termo Web 2.0 foi usado pela primeira vez em outubro de 2004 pela O'Reilly Media e pela MediaLive International. Segundo CAVALCANTI e NEPOMUCENO (2007) a Web 2.0 é um conceito para agrupar, nomear e incentivar projetos que expandem o principal potencial do ambiente de rede – um novo meio, enfim, fortemente voltado para a interação, e capaz de implementar novas formas de produzir conhecimento: a Inteligência Coletiva em rede.

Em seu artigo “O que é Web 2.0”, Tim O’Reilly apresenta alguns princípios e características dessa nova rede. No mapa elaborado por ele, visualiza-se a Web 2.0 como um conjunto de princípios e práticas, que interligam um sistema solar de sites, que demonstram alguns ou todos esses princípios que estão a distâncias variadas desse centro. Essa figura demonstra o Mapa de Noções da Web 2.0, denominado por O’Reilly, e mostra as várias idéias que irradiam do centro da Web 2.0.

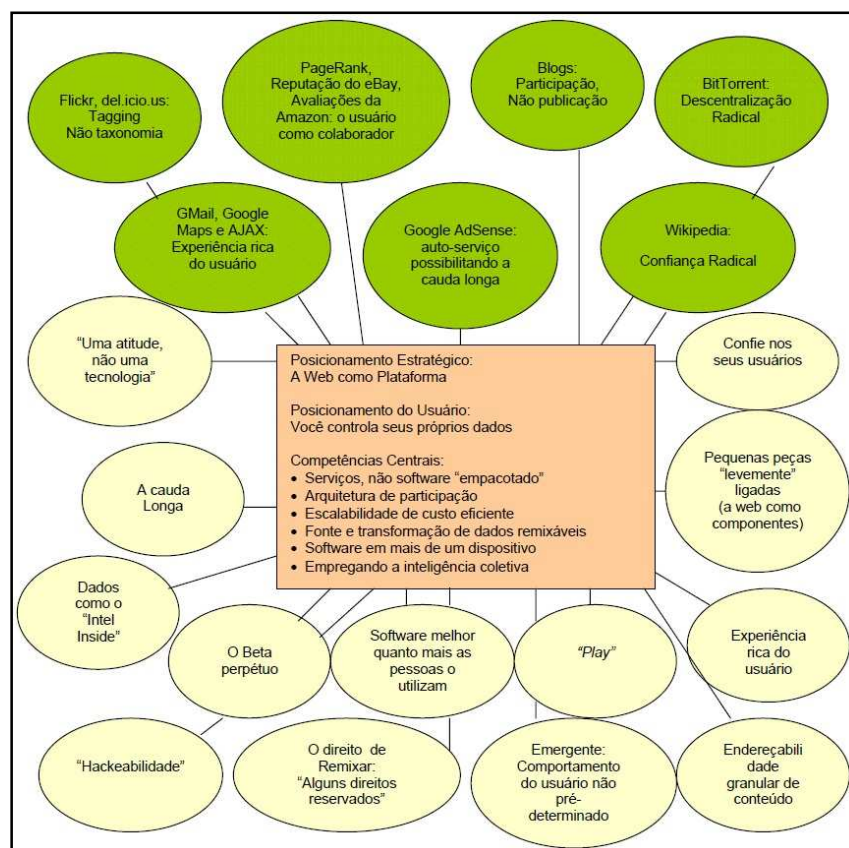


Figura 6: Mapa de Noções WEB 2.0

Fonte: O'Reilly (<http://www.oreilly.com/>) Copyright 2006 O'Reilly Media, Inc.

A Web 2.0 representa o desenvolvimento e a interação entre os usuários que passaram a ser o principal foco na rede. Os sites usam conteúdos fornecidos por usuários como base

para produzir novas informações e novos serviços, e todos podem ter acesso e expor seu conteúdo, a exemplos dos sites *Twitter* e *YouTube*, os quais possibilitam o acesso irrestrito às informações de forma gratuita. Torna-se popular a colaboração e a participação de todos.

As instituições que sobreviverão e gerarão conhecimento e riqueza serão ambientes inteligentes, conectados em rede, em que todos os usuários (de dentro e de fora da organização) serão consumidores e produtores de informação, funcionando de forma semelhante a uma colméia de abelhas, com a possibilidade de alteração instantânea da rota de vôo (CAVALCANTI e NEPOMUCENO, 2007).

Com isso, percebe-se que as empresas precisam acompanhar as mudanças e as facilidades que a Web 2.0 possibilita para interação com seus clientes, fornecedores e colaboradores. Todos colaborando para melhorar a prestação dos serviços e a qualidade dos produtos.

4.3. CAUDA LONGA

O termo cauda longa é utilizado em *Marketing* e em *Gestão do Conhecimento*. Ele deriva da estatística e se contrapõe ao "teorema de Pareto". Sucintamente, Pareto diz que em 20% das alternativas, teremos 80% do volume, ao passo que na cauda longa, temos grande volume distribuído em grande percentual de alternativas. O "comprimento da cauda" irá depender da amostragem em estudo.

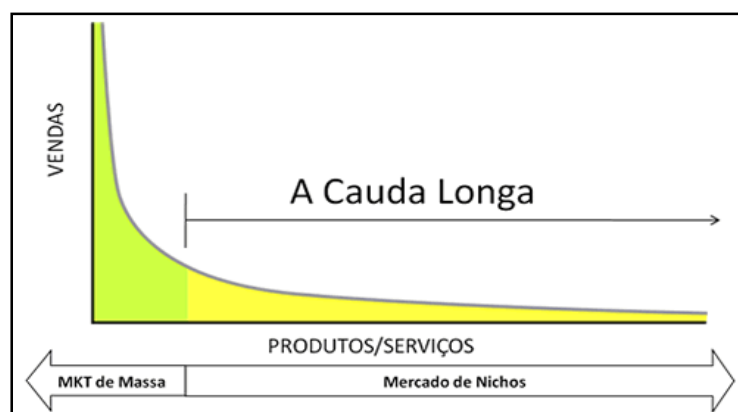


Figura 7: A Cauda Longa

Fonte: <http://www.konfide.com.br/marketing-digital/tendencias/cauda-longa-de-conteudo-e-google.html>

4.3.1. Trazendo esses conceitos para o Marketing

No teorema de Pareto estão os produtos de grande vendagem e de popularidade no mercado. A Pesquisa e Desenvolvimento, a estrutura operacional, as campanhas de Marketing na mídia, a estrutura de logística e etc. estão voltados para atender a demanda dos produtos mais vendidos.

A prática tem mostrado que o mercado de nichos tem atuação de grandes empresas, como Ebay, Google, Submarino, Facebook e etc. Analogamente ao próprio comércio eletrônico, que se mostrou um mercado de gigantes, com crescimento médio de 26% e movimentou em 2009 R\$22.2 Bilhões.



Figura 8: Crescimento do Varejo Online

Fonte: <http://mmimg.meioemensagem.com.br/datacenter/arquivos/estudos10.pdf>

Mas como o Marketing se porta em um cenário cuja amostragem está distribuída em cauda longa?

- **Paretizar o Consumidor:** a solução encontrada até hoje pelo Marketing foi gastar milhões em publicidade para "paretizar o mercado". O consumidor é convencido pela força da propaganda de que precisa exatamente de determinado produto.
- **Conhecimento do Produto:** um dos maiores adventos da popularização do acesso à Internet foi a possibilidade de acesso as informações e a troca de experiências sobre os produtos e serviços consumidos. Alvin Toffler em 1980 já dizia no Livro A Terceira Onda que a cultura de massa seria substituída pelos micro-nichos. Segundo ele, a informação é a base para a nova economia. Este movimento se contrapõe ao de paretizar o mercado, visto que ora pelo melhor conhecimento, ora pela própria interação com seus pares, o consumidor amplia

sua consciência a respeito dos produtos e serviços que está consumindo. Vale ressaltar que isto não é um movimento exclusivamente pós-internet, ele foi apenas acelerado pela Internet. Somado a isso, temos o próprio Michael Porter afirmando em seu polêmico artigo de 2001 na Harvard Business Review que a Internet alterou a interação entre as forças do modelo de Porter.

- **Distribuição Geográfica:** a cauda longa distribuída geograficamente. Quem são os consumidores interessados em réplicas de cerâmica marajoara do séc. XIV produzidas em terracota em tamanho natural pelos índios da margem esquerda do Alto Amazonas? Com quantas lojas que possuem este produto esbarramos no Shopping?

Se em um primeiro momento, procurar um artefato desta natureza pareça peculiar, temos um nicho a ser explorado quando identificamos os clientes em potencial. Contudo, um nicho com essa peculiaridade não viabiliza uma operação tradicional. Foi o que fez o Ebay, trazendo o C2C - *consumer to consumer* para a Internet.

Abaixo, o mapeamento da pesquisa por brinquedos utilizando a ferramenta *Google Keyword Tool*. Neste caso, vemos facilmente a distribuição por Cauda Longa.

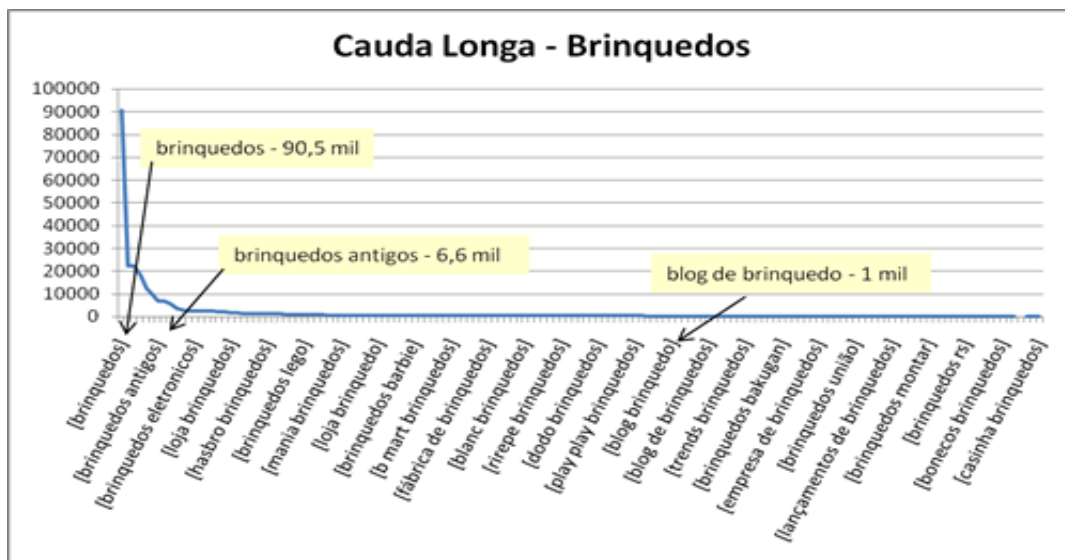


Figura 9: Pesquisa por Brinquedos distribuídos por Cauda Longa

Fonte: <http://www.konfide.com.br/marketing-digital/tendencias/cauda-longa-de-conteudo-e-google.html>

Se oferecer os produtos e serviços, conforme a possibilidade da produção em larga escala, é o que se têm feito no marketing tradicional, o novo modelo precisa enxergar os

micro-nichos para atender melhor seus consumidores, explorar um novo mercado e, sobretudo, trazer uma oportunidade para ganho de receita.

Chris Anderson em seu livro *A Cauda Longa* sugere 3 práticas, abaixo citadas:

- Volume e Acessibilidade:
 - Torne a cerâmica marajoara encontrável a partir do Google. Os micro-nichos precisam ser encontrados pelos seus consumidores;
 - Ofereça também a cerâmica da margem direita do Alto Amazonas. E a do Rio Negro. Aproveite a oportunidade para "alongar e engordar a cauda".
- Cobre o mínimo possível:
 - Em uma espécie de dumping de mercado suicida, não cobre o maior, mas o menor valor possível. A Internet irá garantir o volume;
 - Visto que não tem gasto com estoque, propaganda, lojas e etc. Repasse o baixo custo da operação para seu produto.
- Colaboração:
 - Ouça e aproveite a opinião de seus consumidores para melhorar a busca;
 - Ouça e divulgue as opiniões, boas e ruins, de seus clientes sobre os produtos oferecidos;
 - Desloque o consumo para os nichos.

4.3.2. A Cauda Longa em Telecomunicações

Segundo Ernest Cu, Presidente da Globe Telecom (Operadora de Telecomunicações nas Filipinas), existe a necessidade da customização do mercado e a receita está direcionando para o modelo de cauda longa.

"With falling ARPU, increasing churn and slowing sub growth, Globe Telecom CEO and president Ernest Cu said the revenue model is shifting toward the long tail.

"Since everyone has the basics down, he noted that it's important to have targeted offerings for smaller segments of the population. Besides the long-tail affect, it's no longer a one-size-fits-all market." He pointed to the need to customize to the user's behavior and habits." (WARING, 2009)

O maior ícone do mercado de nichos de telecomunicações são as MVNO - *Mobile Virtual Network Operator*. São operadoras que não possuem rede ou sistemas próprios (em algumas variações possuem) e oferecem seus serviços utilizando as redes das operadoras já instaladas. Estas MVNO criam serviços customizados para nichos específicos de mercado.

NICHO	DESCRIÇÃO	EXEMPLOS
Business	Voltada ao Mercado B2B	BeyondMobile
Baixo Preço	Ofertas de baixo custo	
Estilo de Vida	Mercados Demográficos	Helio
Propaganda	Ligações pagas por Propaganda	Blyk e MOSH Mobile
Étnico	Ligações de baixo custo para países específicos	Lebara

Tabela 5: Nichos explorados pelas MVNO

Fonte: http://en.wikipedia.org/wiki/Mobile_virtual_network_operator#Mobile_operators_and_MVNOs

4.4. CO-CRIAÇÃO

O conceito co-criação começou a ser usado em 2004, com o lançamento do livro “O Futuro da Competição”, de autoria de C. K. Prahalad e Venkat Ramaswamy, obra que disseminou o conceito mundialmente.

Do inglês, *co-creation*, co-criação é um conceito de *marketing* e negócios que pressupõe a participação de pessoas externas à corporação, tais como, fornecedores, colaboradores

e clientes na busca por soluções e inovações em serviços, produtos e estratégias de marketing, gerando assim benefícios para todos os envolvidos.

O termo propõe a criação e a inovação nos negócios, baseadas na constante participação de clientes e parceiros em seu processo embrionário, bem como, suas críticas, sugestões e idéias, para o melhoramento e otimização de produtos e serviços já existentes no mercado.

A co-criação é uma estratégia de marketing e negócios baseada na relação “um a um” entre a empresa e o cliente, entre empresas e entre clientes. Nesse sentido, a troca de experiências individuais é um terreno muito mais fértil as estratégias de inovação de produtos, serviços e mesmo como estratégia de publicidade da própria empresa.

De forma mais ampla, o conceito inverte toda a dinâmica da sociedade industrial clássica, na qual, o cliente encontra-se apenas na ponta do processo produtivo. Com a aplicação da co-criação vislumbra-se uma participação mais efetiva dos clientes no negócio, inserindo-os na concepção e elaboração dos produtos e serviços prestados.

De forma geral, parte-se de um modelo de padronização, baseado em grande parte no preço, para um modelo de diferenciação de mercado, atingindo nichos do mercado sensíveis a essa estratégia de negócio. Como benefícios a empresa tem um maior ganho por cliente, e maior fidelidade do mesmo. Para os clientes, como benefícios tem-se produtos e serviços mais adequados às suas demandas e desejos, aumentando assim seu grau de satisfação.

Utilizando o mesmo conceito, Inverte-se também, a noção de valor para os produtos e serviços. Segundo os autores, a noção de valor desloca-se da empresa para as experiências de co-criação do cliente. Ou seja, a idéia de valor torna-se muito mais pessoal e mais exclusiva, pois está centrada em experiências individualizadas. Sob este conceito de co-criação de valor vê-se não mais o valor de um produto, marca, ou serviço, como algo dado pela empresa, fora do mercado e sim como um conjunto de experiências individuais de co-criação.

A co-criação tem elementos fundamentais em seu bojo, pilares cujo o conceito se apóia em sua definição epistemológica, tais elementos são: o diálogo, o acesso, o compartilhamento dos riscos e transparência – DART.

4.5. ANÁLISE E REVISÃO DE PROCESSOS

Para reorganizar os parâmetros de competitividade, um novo modelo de gestão é criado, a Gestão por Processos que surge como uma excelente alternativa para a empresa se conhecer, agilizar e controlar seus processos impactando diretamente na qualidade dos bens e serviços fornecidos pelas empresas de telecomunicações. (HARRINGTON, 1993; GONÇALVES, 2000a).

4.5.1. Processos: Conceito e Gestão

Uma empresa pode ser visualizada e conceituada como um grande processo composto por uns conjuntos processuais menores, que compõem o fluxo de produção de bens ou do fornecimento de serviços, que exigem um gerenciamento dos processos constantes.

VARVAKIS (1998) afirma que o gerenciamento de processos é a definição, análise e melhoria contínua dos processos, com objetivo de atender as necessidades e expectativas dos clientes. Outra afirmativa do autor, é que o gerenciamento de processos procura atingir as condições ótimas para o cliente, baseando-se nos fundamentos da qualidade total, just in time, entre outros.

Os processos devem ser avaliados constantemente, melhorados e/ou redesenhados para acompanhar tanto as mudanças nos objetivos e as necessidades da organização, como também as mudanças no ambiente externo. Sobre este ponto, GONÇALVES (2000a) afirma que a tecnologia influencia nos processos, entendidos como a forma de realizar o trabalho, mas também na forma de gerenciá-los. Por este motivo, uma empresa que gerencia adequadamente os seus processos tem uma vantagem competitiva em relação à concorrência.

4.5.2. Modelo PDCA

Tendo como objetivo gerenciar os processos internos de forma a garantir o alcance de metas estabelecidas, as organizações empregam o método PDCA utilizando as informações como o principal fator de direcionamento das decisões.

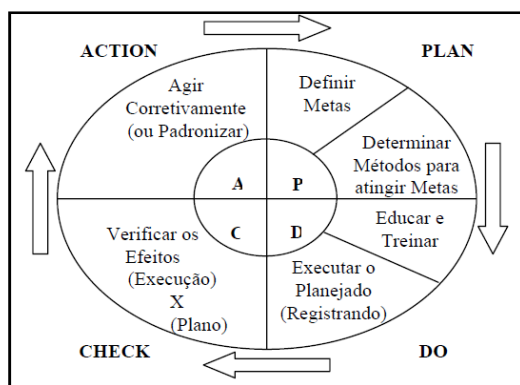


Figura 10: Método PDCA de Gerenciamento de Processos

Fonte: CAMPOS, Vicente F. (1992 p.30)

A figura representa o método PDCA e suas fases, que são:

- P - PLAN (Planejamento): Definir metas (itens de controle) e os métodos (orientações técnicas e procedimentos) para alcançá-las;
- D - DO (Execução): Executar o que foi planejado e prover educação e treinamento das pessoas envolvidas na execução. Nesta fase são coletados dados para a fase seguinte;
- C - CHECK (Verificação): Comparar a execução (através dos dados coletados) com o planejamento. Nesta fase se pode notar se os resultados propostos inicialmente foram ou não atingidos;
- A - ACTION (Agir corretamente): Nesta fase implica em ações corretivas a partir do resultado alcançado. Se for identificado que o objetivo não foi atingido, deve-se analisar o motivo para descobrir a causa fundamental e propor um plano de ação para corrigir os problemas e a seguir retomar o método PDCA.

4.5.3. Processos em Telecomunicações: o eTOM

Em 1988, a UIT - União Internacional de Telecomunicações, estabeleceu padrões para automatizar os processos operacionais de uma prestadora de serviço de telecomunicações chamado de modelo TMN - Telecommunications Management Network. Em 1998, Telecommunication Management Fórum (TMF) utilizando como base o TMN criou um novo modelo, o TOM - Telecom Operation Map, demonstrado na figura 12, que busca consolidar uma visão macro da operação da empresa por meio da integração dos sistemas de suporte ao negócio e de suporte à operação.

Em 2002, a TMF criou uma versão aperfeiçoada do TOM, o eTOM - enhanced Telecom Operation Map, que serve como as melhores práticas, o benchmarking para as empresas de Telecomunicações, representando um padrão de processos de negócio para o setor. Este padrão descreve o escopo completo dos processos de negócios requeridos por um provedor de serviço, definindo os elementos chave e a interação entre eles.

A figura abaixo demonstra o quadro de processos do eTOM inserido dentro do contexto geral de sua área de negócio, possibilitando o alinhamento dos seus negócios com outras organizações. Neste nível conceitual, o eTOM está dividido em três grandes blocos de processos, diferenciando os processos estratégicos, operacionais e de gestão empresarial.

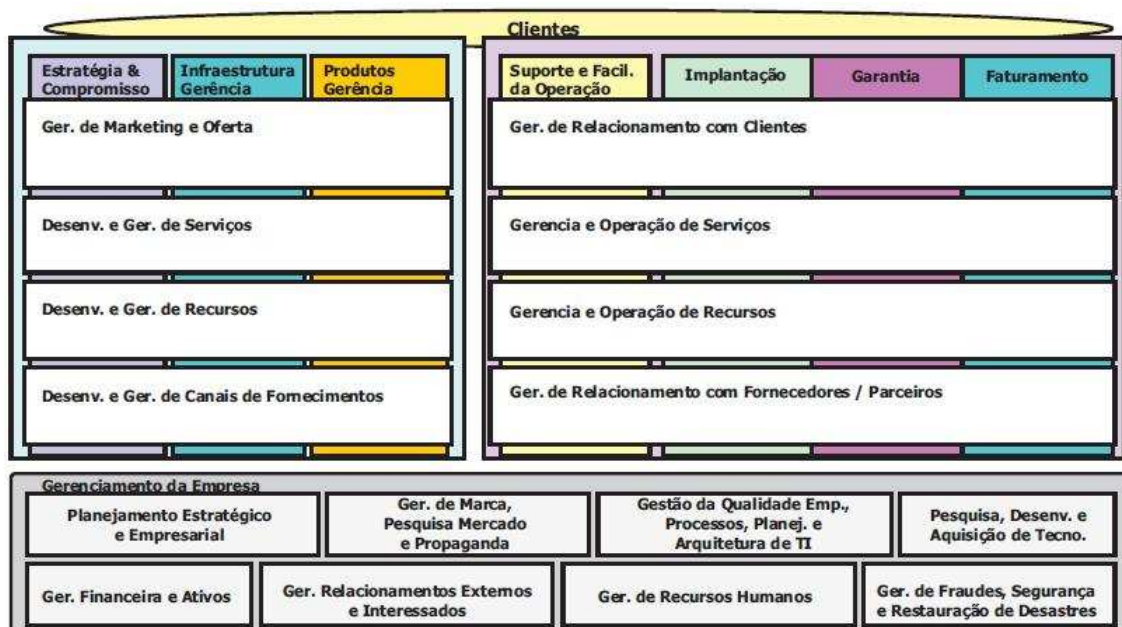


Figura 11: Quadro de Processos do eTOM - Nível 1

Fonte: www.tmforum.org – Acessado em novembro de 2009.

O modelo eTOM é decomposto num conjunto de processos que provê o primeiro nível de detalhe. A figura apresenta o primeiro nível de detalhamento dos processos do modelo, nele é possível visualizar os processos por dois tipos de visões:

- Vertical: Representa a visão dos processos fim-a-fim, como por exemplo: tudo o que estiver envolvido num fluxo de cobrança para um cliente.
- Horizontal: Representa a visão funcional da organização, como por exemplo: gestão dos recursos da empresa.

4.6. MVNO – OPERADORAS VIRTUAIS

O conceito de MVNO surgiu em 1998 quando a Sense Communication começou sua luta pela interconexão com as redes das operadoras móveis da Escandinávia. Mesmo com apoio do Órgão Regulador escandinavo, a empresa não teve sucesso nos seus acordos comerciais com as operadoras móveis convencionais, que consideravam o modelo MVNO uma ameaça.

Atualmente, a melhor definição de MVNO é a de uma companhia que fornece o serviço de telefonia, mas não possui uma licença própria de alocação de espectro de frequência. Uma MVNO utiliza alocação de espectro de frequência de uma operadora convencional de telefonia móvel estabelecida no mercado. No Brasil temos os seguintes espectros de frequência das operadoras de telefonia móvel convencionais: Bandas e Áreas de Celular.

A MVNO escolhe sua estrutura interna baseada na sua estratégia de *marketing*, comercial e nos seus objetivos de mercado. Com vistas a reduzir riscos do negócio e ter um preço competitivo, o modelo de MVNO adota uma operação “enxuta” (p. ex., muito baseada em Web), e foca fortemente na marca, em *marketing* e em vendas com objetivo de fornecer serviços exclusivos e convergentes definidos pela sua cadeia de valor, conforme apresentado a seguir.

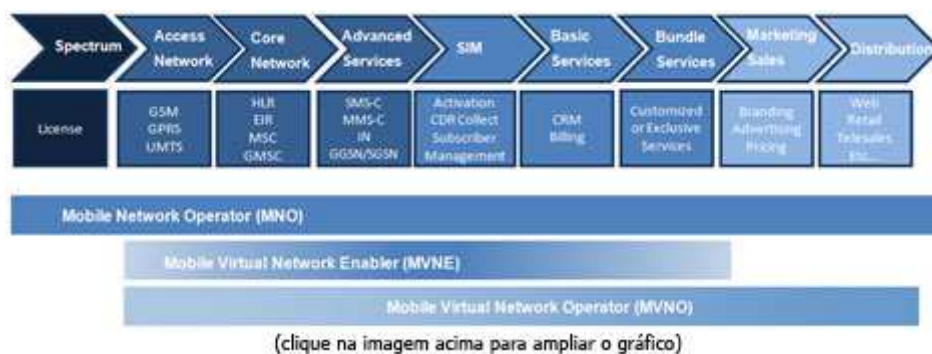


Figura 12: Cadeia de Valor do modelo MVNO.

Fonte: www.teleco.com.br

Na Cadeia de Valor apresentada anteriormente observa-se que o modelo MVNO apenas não adere apenas em um elemento: o espectro de frequência. Faz parte da estratégia do modelo definir e criar sua própria Cadeia de Valor. Uma MVNO pode ser classificada dependendo de como esta Cadeia de Valor é projetada.

A realidade mostra que o mais importante para a MVNO é manter o foco do negócio, i.e., explorar a marca associada ao negócio e ganhar *market share* e alcançar posição no mercado.

5. A CONVERGÊNCIA DOS CONCEITOS

Os conceitos apresentados anteriormente fazem parte da revisão bibliográfica que reuniu as principais definições e idéias acerca de modernas estratégias de gestão em foco atualmente. Neste capítulo será apresentada a interligação entre os conceitos apresentados, realizando uma análise associativa que comprove sua natureza convergente em relação aos preceitos da Gestão do Conhecimento.

5.1. A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL DE RELACIONAMENTO

O capital de relacionamento e os métodos utilizados para sua gestão estão cada vez mais presentes nas estratégias, metas e objetivos das organizações (FERRO, 2003).

Atualmente, no Brasil, o modelo mais comum de relacionamento dos clientes com os operadores de serviços de telecomunicações é através de centros de contato, como as Centrais de Relacionamento com o Cliente (*Call Center* e *websites*) o que, de acordo com LIMA E LINA (2006) torna mais complexa a identificação e contextualização do conhecimento associado com os usuários.

Para BONTIS (2000) o capital de relacionamento faz parte do capital intelectual que inclui todos os ativos de conhecimento acumulados pelo empreendimento, juntamente com suas relações com outros agentes no mesmo ambiente.

STEWART (1998) aborda o mesmo aspecto de uma forma mais ampla. Ele afirma que o capital de relacionamento é a estrutura de conhecimento das organizações com as quais a empresa faz negócios e gerencia seus contatos com parceiros estratégicos, fornecedores e clientes.

Para CAVALCANTI, BALDAM E VALLE (2002), o capital do relacionamento é aquele que valoriza e incentiva que uma empresa estabeleça alianças estratégicas com clientes, fornecedores, sindicatos, governo, instituições financeiras, competidores, meios de comunicação e grupos de interesse, para ampliar sua presença no mercado. Os autores destacam, ainda, que o capital de relacionamento pode agregar valor ao negócio de diversas formas.

Na maior parte das definições e aspectos mencionados, o capital de relacionamento está intimamente ligado com a qualidade do relacionamento da empresa com funcionários, fornecedores, parceiros e clientes. A forma com que a empresa, sobretudo a de Telecom, utiliza a tecnologia disponível e seus meios de comunicação com seus clientes, implica diretamente na efetividade do relacionamento entre os envolvidos. A baixa qualidade do atendimento nas Centrais de Relacionamento com o Cliente e o conseqüente baixo nível de satisfação dos cliente é o melhor exemplo disto.

5.2. WEB 2.0 COMO FERRAMENTA PARA A CAUDA LONGA E CO-CRIAÇÃO

Usar ferramentas da web 2.0 nos negócios e para fazer negócios propicia uma arquitetura de colaboração e interação entre agentes e potencializa formação de redes sociais.

Conforme apresentado anteriormente, sabe-se que Cauda Longa é um fenômeno observado em empresas que conseguem retorno com produtos de nicho tanto quanto, ou até mais do que os tradicionais *best-sellers*. Isto se tornou viável com o advento da internet e a interatividade que preconiza a web 2.0, que torna inexistente limitações de espaço físico para exibição dos produtos de nicho que outrora seriam preteridos.

A co-criação é como se chama a forma de inovação ocorrida quando indivíduos de fora das empresas, como fornecedores, colaboradores e clientes, associam-se com o negócio ou produto agregando inovação de valor e recebendo em troca os benefícios de sua contribuição, sejam eles através do acesso a produtos customizados ou da promoção de suas idéias. Analogamente ao conceito da Cauda Longa, a aplicação efetiva da Co-criação por parte das empresas só se torna possível com o advento da Web 2.0 que vêm fornecer infra-estrutura e a capilaridade necessária para abarcar as comunidades de colaboração.

A seguir foram relacionados, para cada um dos critérios que diferenciam a Web 2.0 de suas predecessoras, a influência e a causalidade em relação aos conceitos aqui destacados.

Conceito WEB 2.0	Aplicação Cauda Longa	Aplicação Co-Criação
Usar a Internet como Plataforma – entregar e permitir que os usuários usem aplicações através de um browser;	A limitação de espaço físico para mostruário dos produtos oferecidos é vencida. É possível colocar em vitrines virtuais os produtos de nicho sem custo adicional.	
Os usuários possuem os dados do site e exercitam o controle sob os mesmos;	Não é necessário suportar o que o cliente quer encontrar, as informações estão disponíveis na totalidade. Hoje há mecanismos sofisticados de sugestões que podem ser utilizados.	O usuário tem disponível o conhecimento tecnológico e mercadológico para direcionar a construção de novos produtos e valores.
Desenvolver uma arquitetura de participação e democracia que encoraja os usuários adicionarem valor para as aplicações conforme as usam;	Através de políticas de indicação e fidelização é possível reter os clientes e, ainda, obter informação para melhor atendê-los.	Fornece o ferramental necessário para interação do processo de co-criação.
Fornecer interfaces ricas e amigáveis;		
Ter algum aspecto de rede social.		Cria grupos de colaboração perentes que permitem, além da co-criação de produtos e valores, a evolução contínua dos mesmos em processos cíclicos.

Tabela 6: Relação de Causalidade dos Pilares da Web 2.0 com Co-criação e Cauda Longa

Fonte: Tabela elaborada pelos autores com base em FERREIRA, L.A. BAX, M.P.

5.3. O ALINHAMENTO ENTRE CRM E GESTÃO DO CONHECIMENTO

A nova realidade de mercado, inclusive o de telecomunicações, leva a uma nova concepção da Cadeia de Valor que deve aplicar o conceito de *Customer Relationship Management* - CRM de forma a impulsionar transformações constantes nos processos, grande variedade e ciclos curtos de vida dos produtos.

Tanto a gestão do relacionamento com o cliente, quanto a gestão do conhecimento, são abordagens gerenciais que devem ser implantadas dentro de uma cultura organizacional propícia. Trata-se de filosofias gerenciais, que devem estar alinhadas com objetivos estratégicos da empresa e não ser simplesmente um conjunto de ferramentas tecnológicas.

O alinhamento entre a Gestão do Conhecimento e CRM será demonstrado através da comparação de modelos destas filosofias criados para sistematizar suas implantações nas organizações. Apesar de todos os modelos utilizados na comparação não terem sido apresentados em detalhe, não serão ignorados os contextos destas filosofias e serão considerados os modelos mais aderentes às estratégias descritas anteriormente.

Os modelos de gestão do conhecimento como apontado por RUBENSTEIN-MONTANO, B et all (2001), incluem processos do conhecimento que enfatizam o ciclo do conhecimento, ou seja, endereçam como o conhecimento flui e é manipulado nas organizações.

Atividades dos Modelos de GC	Atividades dos Modelos de CRM		
	PEPPERS & ROGERS (2000)	FLANAGAN & SAFDIC (1998)	BUTTLE (2000)
Aquisição do conhecimento	Na atividade interagir com clientes, estes fornecem informações através do dialogo	Na execução, os dados são coletados através dos pontos de contato.	
Geração ou criação de conhecimento		Na fase de avaliação, ferramentas são usadas para identificar tendências escondidas nos dados	O autor alerta para a importância de se obter o entendimento sobre os clientes através das informações que as empresas tem sobre eles e sugere o uso de mineração de dados no processo de intimidade com o cliente.
Compartilhamento do conhecimento	Na fase de execução dos modelos, todo o conhecimento sobre os clientes que a empresa possui é utilizado, desde que tenha		

Atividades dos Modelos de GC	Atividades dos Modelos de CRM		
	PEPPERS & ROGGERS (2000)	FLANAGAN & SAFDIC (1998)	BUTTLE (2000)
	sido anteriormente compartilhado.		
Uso ou aplicação do conhecimento	A atividade de personalização é feita a partir do conhecimento sobre os clientes.	Na fase de avaliação, um modelo de comportamento dos clientes alvo é desenvolvido usando dados internos e externos.	Na análise da carteira de clientes, o conhecimento sobre os clientes é usado na identificação dos estrategicamente significativos.

Tabela 7: Relação entre as Atividades dos Modelos de GC com as Atividades dos Modelos de CRM

Fonte: Tabela elaborada pelos autores com base em FERREIRA, L.A. BAX, M.P.

O quadro acima busca fazer uma síntese comparativa dos modelos de GC e dos modelos de CRM comparando cada um dos principais processos do primeiro com as atividades de diversos modelos de CRM

A seguir está representado um diagrama de correlação entre Gestão do Conhecimento e CRM no que diz respeito aos seus processos básicos. Na imagem é possível observar o alinhamento dos processos no que diz respeito aos conceitos tal como nos processos de decisão desde o problema originário até o fechamento do negócio, mostrando que a aplicação estratégica do CRM, ou seja, da Gestão do Conhecimento, é um meio de geração de negócios possível para os mercados.



Figura 13: Problemas Insumo para Negócios

Fonte: Compilação dos autores baseado em modelos de Henry Ford, Leonard Berry, Nonaka e Takeuchi, Peppers & Rogers Group, Rational e Taiichi Ohno.

6. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Conforme visto ao longo deste trabalho, as empresas de telecomunicações estão passando por uma mudança em seu cerne. Esta transformação envolve o descarte de velhos paradigmas de produção em massa para ser substituído pelo que se convencionou chamar de Customização em Massa. No velho paradigma, a caracterização é conferida pelos esforços de padronizar produtos e serviços para mercados homogêneos, cuja diferenciação se atribui à redução de custos.

Uma vez que os mercados destas empresas não possuem mais a característica da estabilidade de outrora, encontram-se diversas dificuldades para manter a eficiência e a competitividade no velho paradigma, já que estão desaparecendo os mercados homogêneos e dando lugar a uma nova configuração de instabilidade dinâmica nas organizações e de maior competitividade na busca pela fidelização de clientes.

Esta nova realidade demanda a uma nova concepção da Cadeia de Valor, que aplica a tecnologia e os conceitos de gestão do conhecimento para alcançar a customização de produtos e serviços. A proposta de solução ora apresentada tem por objetivo fazer algumas recomendações para se obter a diferenciação desejada respeitando aspectos de cultura organizacional existente hoje nos gigantes do mercado de telecomunicações.

6.1. UM NOVO SEGMENTO, UMA NOVA EMPRESA, UMA NOVA CULTURA

De acordo com Schein (apud Fleury et al. 1996), cultura organizacional “é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”.

Sem dúvida, mapear adequadamente o ambiente ao qual se está inserido, clientes, fornecedores, colaboradores, parceiros, cultura institucional, estrutura, processos, bem como profissionais envolvidos são alguns dos fatores a serem observados para sucesso de qualquer iniciativa corporativa.

Como qualquer mudança, alterar o modelo de negócio em uma empresa com vícios de processos, visão de negócios e, sobretudo cultura ultrapassada, é antes de tudo arriscado. Esta tática pode comprometer o modelo atual e o modelo a ser implantado, principalmente quando a mudança dos processos e da cultura organizacional são alguns dos fatores críticos para o sucesso.

A criação de uma nova empresa, lastreada em uma empresa já existente, irá mitigar os riscos de implantação deste novo modelo de negócio e possibilitar a criação de uma cultura organizacional. A nova empresa seria uma incubadora desse novo modelo de negócio. Nela seria possível a utilização das ferramentas de gestão do conhecimento e a criação de processos aderentes a customização, diminuindo os vícios da atual cultura organizacional da produção em massa.

Tal estratégia minimiza, ainda, custos com marketing e estrutura, uma vez que podem ser, guardadas proporções, obtidas da própria empresa matriz. A “nova empresa” criada seria uma empresa de nichos, a exemplo da estratégia adotada pelo mercado financeiro com a criação de segmentos para atendimento a públicos mais exigentes.

6.2. SUGESTÃO PARA CRIAÇÃO DE UMA NOVA EMPRESA

Este item visa trazer orientações a “nova empresa” criada no que diz respeito à aspectos de sua própria concepção, destacando cinco pilares que serão discutidos segmentadamente mas com objetivo comum. Sempre que possível, os quatro pilares serão relacionados com os oito princípios de qualidade de gerenciamento baseados na família ISO 9000, que devem ser utilizados por gestores como estruturação capaz de direcionar a empresa para aumento de performance e efetividade.

6.2.1. Foco nas necessidades do Cliente

A busca para aumento do valor para o cliente começa com o entendimento de que estes se tornaram diversificados em suas prioridades e comportamento. Essa heterogeneidade cria grandes disparidades na lucratividade gerada, quando se consegue atender diferentes segmentos de clientes.

- ISO 9000 - Princípio um - Foco no cliente: as organizações dependem de seus clientes, e desta forma, devem entender as necessidades atuais e prever as necessidades futuras destes clientes; traçando seu perfil consumidor, atendendo suas exigências e empenhando-se para exceder suas expectativas.

6.2.2. Melhor Proposição da Cadeia de Valor

Faz parte da responsabilidade da empresa conhecer e compreender as necessidades dos seus clientes, inclusive fornecendo ferramentas e disponibilizando estas informações para cada um dos seus pontos de contato com o mesmo. No atual paradigma da customização em massa, a empresa deve moldar seus processos para customizar produtos e serviços para seus clientes.

A tecnologia pode exercer um papel importante no que diz respeito ao entendimento e disponibilização do universo de informação sobre o cliente. Contudo, de nada servirão se estas informações não estiverem atualizadas.

- ISO 9000 - Princípio sete - Tomada de decisão baseado em fatos: Decisões efetivas são baseadas na análise de dados, fatos e informações.
- ISO 9000 - Princípio oito - Relacionamentos benéficos mútuos e encadeados: Uma organização, sua cadeia de suprimentos e seus gestores são elementos interdependentes, cujo interrelacionamento é mutuamente benéfico; a partir de onde, com o incremento da habilidade conjunta, pode-se gerar valor agregado.

O que se propõe de valor para o cliente deve estar aderente aos modelos e políticas de cobrança sobre os serviços prestados.

A idéia básica passa por incluir nos modelos de cobrança benefícios, como:

- Valor da conta do usuário, que seria calculado dinamicamente pelas suas médias e produtos utilizados.
- Influencia da atração de outros clientes, que pode ser medida pelos minutos de chamada recebidos da mesma operadora e de outras, indicação direta de novos clientes etc.

- Milhagem para o cliente pelas contribuições com a organização, quer seja em novos produtos e/ou pacotes de serviços, interesse de tráfego (no caso da telefonia fixa ou móvel), melhoria nos processos e etc.

6.2.3. Melhores Processos

Os processos teriam como foco as demandas dos clientes, transformando o cliente em dono do processo. A empresa com o intuito de aumentar a interação com o cliente implantaria sistemas web que facilitaria a comunicação por meio de ferramentas on-line interação, tais como Orkut, Facebook, Twitter, Blogs etc.

Este pilar está diretamente relacionado com os seguintes princípios:

- ISO 9000 - Princípio quatro - Abordagem processual: O resultado desejado é obtido com maior eficiência quando as atividades e os recursos correlatos para a obtenção são gerenciados como um processo estratégico integrado.
- ISO 9000 - Princípio cinco - Abordagem do sistema de gestão: Identificando, compreendendo e gerenciando processos inter relacionados como um sistema único: esta é a forma de contribuir para a criação de um sistema de gestão integrador, o qual pretenda a obtenção da eficiência, eficácia e dos objetivos da organização.
- ISO 9000 - Princípio seis - Melhoria contínua: Estimular a melhoria contínua quanto ao incremento da performance da organização deve ser um objetivo permanente.

A proposta é a de utilizar ferramentas de tecnologia da informação que permitam maior sustentação dos processos baseados em dados factuais, tal como as ferramentas classificadas no grupo de *Business Intelligence* de segunda geração, ou seja, com capacidade de processamento instantâneo.

É esperado deste novo modelo de negócios proposto que sejam consideradas metodologias de extração e análise de dados que possam conduzir na identificação, diferenciação e personalização de ambientes dispostos ao cliente; na pretensão de que um consumidor satisfeito promove retorno lucrativo à empresa prestadora do serviço.

6.2.4. A Motivação dos empregados

O recurso humano da empresa integrante de todo e qualquer nível hierárquico, é a essência da organização. Desta forma, a organização depende do seu envolvimento, aculturado em termos das habilidades pretendidas e fazendo compreender a importância de sua contribuição para o objetivo da empresa.

O foco de atuação da empresa deve ser a satisfação do cliente, tendo em vista sua fidelidade e a atração de novos clientes, por conta de experiências positivas. Um cliente satisfeito pode ser a melhor propaganda para uma empresa. Metas de retenção e de satisfação dos clientes, seus processos seriam acompanhados por meio de indicadores de desempenho. O atendimento ao Cliente teria um indicador de problemas solucionados confrontando com o tempo de atendimento.

- ISO 9000 - Princípio dois - Liderança: Líderes estabelecem um único propósito e direção para a organização (estabelecendo a visão da empresa), e devem criar e manter o desempenho interno confiado ao pessoal no qual pode-se contar totalmente para a obtenção da conquista destes objetivos.

Na era da sociedade do conhecimento, a geração de valor de determinado serviço ou produto não é algo imposto pela empresa, mas uma soma das experiências individuais dos clientes e colaboradores. Nesse sentido, o foco de atuação da empresa desloca-se de si mesma para satisfação de todos os envolvidos nos processos, desde colaboradores até o cliente.

6.2.5. Quadro-Resumo das Proposições

	FOCO NAS NECESSIDADES DO CLIENTE	MELHOR PROPOSIÇÃO DA CADEIA DE VALOR	MELHORES PROCESSOS	MOTIVAÇÃO DOS EMPREGADOS
Como Fazer para isso Acontecer?	Identificar os clientes de maior valor para definir o público alvo.	Estudar quais produtos seus clientes precisam hoje e no futuro.	Pesquisar a melhor forma de entregar seus produtos e serviços aos clientes, incluindo aspectos tecnológicos e as competências necessárias (para desenvolver ou adquirir).	Identificar aspectos de motivação de forma a beneficiá-los ao passo que se mantém a lealdade dos clientes.
	Calcular qual a participação dos seus produtos e serviços no bolso de cada cliente.	Pesquisar os produtos dos concorrentes em potencial e suas idéias para o futuro.		
	Analisar o que seus concorrentes estão fazendo para conquistar clientes de alto valor.	Identificar quais produtos ou serviços já poderia estar oferecendo.		Promover uma “cultura de servir”, que favoreça tanto o relacionamento interno da nova empresa como o relacionamento com os clientes.
	Monitorar métricas de retenção e perda de clientes.	Estudar e compreender os porquês pelos quais seus clientes “o trairiam”.		
Como usar a tecnologia e conceitos em favor?	Analisar receitas e custos dos clientes para identificar quais os consumidores de maior valor atuais e futuros	Web 2.0 para obter informação comportamental e situacional do diretamente do cliente, construindo e monitorando ativamente comunidades virtuais.	Processos transacionais mais rápidos e eficazes.	Definir alinhamento das atividades e métricas.
	Identificar uma escala de perda, retenção e satisfação de clientes		Fornecer informações mais importantes e relevantes no momento do contato com o cliente.	
	Utilizar ferramentas de tecnologia para identificar, na empresa matriz, os nichos aplicando-se os conceitos de cauda longa.	Modelos de preços e cobrança. O plano do cliente é inventado de acordo com seu uso.	Gerenciar a logística e "supply chain" mais eficientemente	Desdobrar sistemas de gestão do conhecimento, incentivando depósito de informação sobre interação com os clientes.
	Massificar a diversidade. O uso de ferramentas de tecnologia da informação, e processos centrados no cliente são meios de tornar essa proposta possível.	Utilizar queixas e reclamações dos clientes de forma positiva para promover aprendizado institucional.	Estudar e pesquisar as ferramentas mais adequadas para favorecer o relacionamento com o cliente.	

Tabela 8: Quadro de Proposições

Fonte: Adaptado de *Avoid the Four Perils of CRM*, by Darrel K. Rigby, Frederick F. Reichheld, and Phil Scheffer, HBR, (Fevereiro de 2002) – Compilação dos autores.

6.3. CUSTOMIZAÇÃO DO PACOTE DE SERVIÇOS

Com o objetivo de exemplificar os princípios da gestão do conhecimento, seguem abaixo alguns ensaios sobre a customização dos pacotes de serviços e a interação entre o cliente e a empresa. É essencial ressaltar que não foi realizada uma análise financeira ou mercadológica das opções de pacotes de serviços. As telas aqui apresentadas seriam disponibilizadas na página web da operadora para que o cliente defina o seu plano.

Conforme informado no tópico anterior, a mudança da cultura organizacional, criação de processos para a tal e os ajustes na cadeia de valor são essenciais para o sucesso da customização dos serviços prestados pela operadora aos seus clientes.

6.3.1. Personificação em Massa

O cliente pode customizar plenamente seu pacote de serviços, desde os mais simples, como o celular pré-pago até os pacotes convergentes de serviços que agregam telefonia fixa, móvel e acesso a Internet banda larga. Neste modelo, a customização dos pacotes é antes de mais nada uma ferramenta para a fidelização do cliente. Visa atender aos variados tipos de clientes existentes e impedir que os mesmos contratem serviços de outras operadoras em complementação aos serviços não aderentes às suas necessidades na sua operadora de origem.

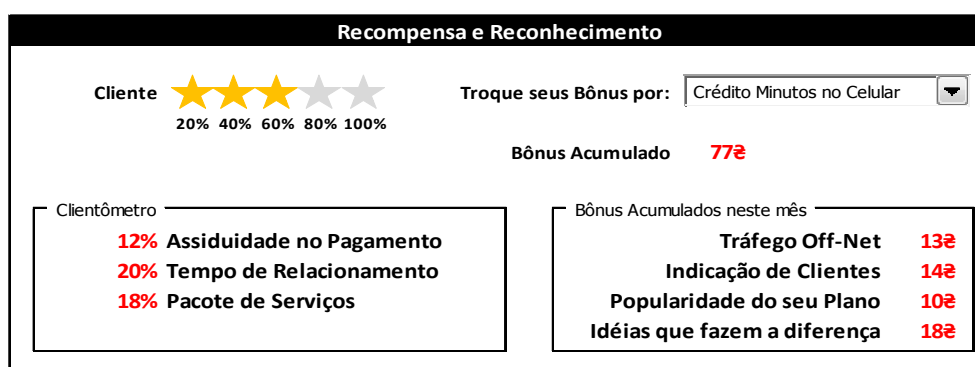


Figura 14: Quadro de Recompensa e Reconhecimento

Fonte: elaborado pelos autores

Uma vez que um assinante cria um plano customizado, este se torna disponível para os demais e o mesmo ganharia bônus pelo uso de seu plano dentro da empresa. O objetivo disto é diminuir os custos de marketing, e, sobretudo criar planos que atendam as necessidades regionalizadas.

O “clientômetro” é uma maneira de reconhecer os clientes pela sua fidelidade, assiduidade e uso dos pacotes de serviços. Conforme mais reconhecido, este teria atendimento preferencial (nos SACs, lojas presenciais, etc...) e maiores descontos em seus pacotes de serviços. Similarmente aos que as empresas de seguros praticam com os bônus de serviços.

A utilização dos serviços geraria bônus para o cliente, que podem ser trocados por produtos ou serviços na empresa ou fora dela, similar aos programas de milhagem das empresas aéreas e cartões de crédito.

Alguns exemplos de ações para acumular bônus:

- Tráfego Off-Net: As ligações telefônicas que o cliente recebe de fora da operadora seriam convertidos em bônus para o cliente.
- Indicação: A indicação de um cliente por outro traria bônus para quem indicou o produto ou serviço
- Popularidade do Plano: a utilização dos planos customizados por outros clientes convertetiam em pontos para o assinante autor daquele plano.
- Idéias que fazem a diferença: As críticas e sugestões dos clientes seriam convetidas em pontos conforme a aderência, originalidade e retorno da idéia para o negócio.

Abaixo, a conversão financeira do pacote de serviços contratado. Conforme já praticado pelo mercado, a fidelização por tempo traria maiores descontos no pacote contratado. Adicionalmente, o cliente pode comparar seu pacote customizado com os mais populares em sua região ou pela faixa de preço.

Franquia e Formas de Pagamento	
Franquia 12 Meses de Franquia	Mensalidade R\$ 314
Pagamento Débito em Conta Corrente	Você Economizou R\$ 70
	Seguidores do seu Plano 39
Planos Mais Populares pela Faixa de Preço	Planos Mais Populares na Região
Joao Customizado com a Sogra e o Cunhado	Plano Família Fale Mais 120 com Internet 3G
Acesso a Internet em Casa e no Notebook	Joao Customizado com a Sogra e o Cunhado
Plano Família Fale Mais 250 com Internet Fix	Acesso a Internet em Casa e no Notebook
José e Maria Fale 300 Minutos Sem Internet	Plano Família Fale Mais 250 com Internet Fix

Figura 15: Quadro de Franquias e Formas de Pagamento

Fonte: elaborado pelos autores

Abaixo, a oportunidade para a operadora ouvir o cliente e melhorar a customização de seus pacotes de serviços ou processos existentes. Lançando mão da idéia da co criação, o cliente tornar-se um fator decisivo para os produtos e serviços e influenciador dos processos existentes. Como ação para promover esta iniciativa, a sugestão da empresa divulgar os casos de sucesso para seus consumidores.

Sugestões de Melhorias	
Pensou em Algo Diferente? Conte-nos!	O que achamos de suas sugestões

Figura 16: Quadro de Sugestões de Melhoria

Fonte: elaborado pelos autores

6.3.2. Customização para os serviços prestados pela telefonia fixa e móvel

O cliente personaliza o seu plano conforme suas necessidades, prevendo inclusive a franquia de minutos e o modelo de pré-pago para telefonia celular (plenamente usado pelo mercado), mas também para a telefonia fixa.

- Favoritos: para lançar mão da rede de relacionamentos do cliente e da operadora, o cadastramento dos telefones favoritos. Trata-se de um grupo de telefones onde (mediante uma taxa mensal adicional) os assinantes deste plano teriam desconto nas ligações para estes telefones.
- Mais Falados: a disposição do cliente, a informação dos telefones mais falados, uma listagem dos telefones mais utilizados nos assinantes daquele grupo. O objetivo é induzir ao cliente transformar um telefone mais falado em favorito, como forma de aumentar a receita fixa para a operadora e de reduzir os custos variáveis do cliente.

Telefone Fixo

Franquia Sem Telefone ▼

Excedente Bloqueia Ligações ▼

DDD OXY Sem Cadastro Prévio ▼

DDI OXY Sem Cadastro Prévio ▼

Favoritos 054-8765-1234 ▼

Adicionar Fav Remover Fav

Serviços Inteligentes

Conferência

Bloqueia Ligações DDD

Bloqueia Ligações DDI

Identificador de Chamadas

Chamada em Espera

Secretária Eletrônica Virtual

Mais Falados

054-8765-1234 - 133 Minutos - Ernesto da Silva ▲

065-4567-9876 - 87 Minutos - José Antunes Vieira ▲

071-1234-0987 - 65 Minutos - Armando Vieira ▲

021-6766-0987 - 53 Minutos - Nizette Cardoso Silv ▲

021-9876-6789 - 47 Minutos - José do Patrocínio ▲

011-6543-6789 - 42 Minutos - Robson Cardoso ▼

Figura 17: Quadro de Customização para Telefone Fixo

Fonte: elaborado pelos autores

Telefone Celular

Franquia Pré-Pago ▼

Excedente Liga mediante pré pagamento ▼

DDD OXY Sem Cadastro Prévio ▼

DDI OXY Sem Cadastro Prévio ▼

2G ou 3G 1 Gb ▼

SMS e MMS Sem Franquia ▼

Celulares Cadastrados

021-8765-4321 - Joao da Silva Júnior ▲

021-7654-3210 - Maria Antonieta da Silva ▲

021-6543-2109 - Mariana Antonieta da Silva ▼

Adicionar Cel Remover Cel

Mais Falados

054-8765-1234 - 133 Minutos - Ernesto da S ▲

065-4567-9876 - 87 Minutos - José Antunes ▲

071-1234-0987 - 65 Minutos - Armando Vieir ▲

021-6766-0987 - 53 Minutos - Nizette Cardo ▲

021-9876-6789 - 47 Minutos - José do Patro ▲

011-6543-6789 - 42 Minutos - Robson Cardo ▼

Figura 18: Quadro de Customização para Telefone Celular

Fonte: elaborado pelos autores

6.3.3. Customização para os serviços prestados para acesso à Internet

Abaixo, o cliente pode utilizar os diferentes meios de acesso para se conectar à Internet: acesso discado, fixo (via xDSL ou *cable-modem*) ou acesso móvel via 3G. Além disto, o cliente pode customizar o tráfego mensal e o que faria com o tráfego excedente.

Acesso a Internet - Fixa e Móvel

Acesso Discado Provedores 1500-XXXX


	Velocidade	Tráfego	Excedente
Fixa	4 Mbps ▼	Sem Limite ▼	Libera e tarifa excedente ▼
		<input checked="" type="checkbox"/> Promoção Corujão - 50% em Baixo Tráfego (0 as 6h)	
Móvel	1 Mbps ▼	1 Gb ▼	Libera mediante pré pagamento ▼
		<input type="checkbox"/> Promoção Corujão - 50% em Baixo Tráfego (0 as 6h)	

Figura 19: Quadro de Customização para Acesso à Internet

Fonte: elaborado pelos autores

6.3.4. Customização para os serviços prestados para TV por assinatura

Abaixo, o cliente pode selecionar os pacotes de filmes que deseja, como utilizaria o *pay-per-view* e quantos pontos adicionais deseja.



The screenshot shows a customization interface titled "TV por Assinatura". It features three main sections: "Pacote de Filmes" with a list of options (Básico, Filmes ABC, Filmes ABC+, Filmes TOP, Filmes TOP HDTV), "Pay per View" with a dropdown menu set to "Bloqueado", and "Pontos Adicionais" with a dropdown menu set to "3 Pontos Adicionais".

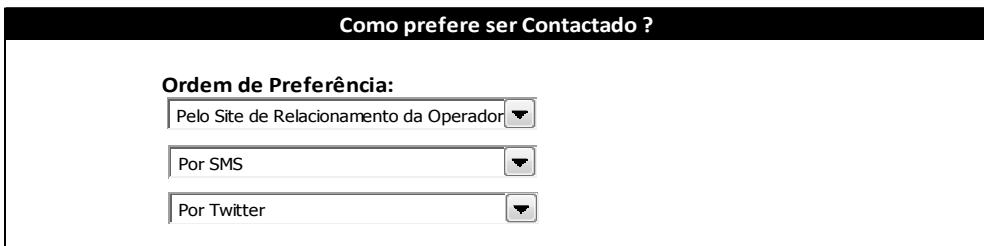
Figura 20: Quadro de Customização para TV por assinatura

Fonte: elaborado pelos autores

6.4. REPAROS E RECLAMAÇÕES

Com o intuito de atender ao cliente 2.0, diminuir os custos de Call-center e melhorar a qualidade da interação cliente-empresa, seguem abaixo algumas opções para que o cliente faça suas reclamações nos serviços prestados.

As possibilidades para o retorno das reclamações da operadora seriam uma interseção entre o tipo de reclamação, perfil do cliente (medido pelo clientômetro) e abrangência do problema ocorrido.



The screenshot shows a customization interface titled "Como prefere ser Contactado?". It features a section labeled "Ordem de Preferência:" with three dropdown menus. The first dropdown is set to "Pelo Site de Relacionamento da Operador", the second to "Por SMS", and the third to "Por Twitter".

Figura 21: Quadro de Customização para Contato com o Cliente

Fonte: elaborado pelos autores

A seguir, o cliente pode registrar sua reclamação de inconsistências entre o plano praticado (customizado ou portfólio) e a conta que recebeu. Assim como registrar problemas com o débito automático ou o pagamento da conta pelo cartão de crédito.

Pacote de Serviços

- Inconsistência entre o plano e a conta telefonica
- Problemas com Débito Automático ou Pagamento pelo Cartão de Crédito

Detalhe melhor o que está acontecendo _____

Figura 22: Quadro de Customização para Pacotes de Serviços

Fonte: elaborado pelos autores

Nas telas abaixo, o cliente registraria os problemas com os diversos tipos de serviços de seu pacote:

Telefonia Fixa ou Móvel

Qual o telefone com problema?

021-8765-4321 - Joao da Silva Júnior ▲
021-7654-3210 - Maria Antonieta da Silva ▼

O que está acontecendo?

- Telefone Mudo, com ruídos ou Intermitente
- Não consigo Ligar ou Receber Ligações de Número Especifico
- Sinal fraco ou Sem sinal em determinado local
- Não consigo desbloquear aparelho
- O chip não funciona no meu aparelho
- Problemas com serviços Inteligentes (Bina, SMS, MMS, etc...)

Detalhe melhor o que está acontecendo _____

Acesso a Internet via acesso Discado, Fixo ou Celular

Qual o telefone com problema?

021-8765-4321 - Joao da Silva Júnior ▲
021-7654-3210 - Maria Antonieta da Silva ▼

O que está acontecendo?

- Lentidão no acesso ou indisponibilidade para Sites Internet
- Não consigo conectar ou conexão cai constantemente
- Não consigo utilizar aplicativo específico
- Não consigo configurar o acesso a Internet

Detalhe melhor o que está acontecendo _____

TV por Assinatura

O que está acontecendo?

- Sinal fraco ou com ruído
- Não consigo instalar a TV, DVD, etc...
- Não aparece determinado pacote
- Não consigo comprar o pay-per-view

Detalhe melhor o que está acontecendo _____

Figura 23: Quadros para registro de problemas e ocorrências

Fonte: elaborado pelos autores

7. CONCLUSÕES

Durante a realização deste trabalho, percebemos o instigante desafio de propor novas soluções e formas de competição para o mercado de varejo de telecomunicações brasileiro. Não pretendemos com este trabalho propor uma solução definitiva para um mercado e problema tão complexos, mas sugerimos (sob a ótica da gestão do conhecimento) algumas idéias e ações para identificar e atuar em nichos deste mercado.

Trata-se, portanto, de descobrir particularidades em um universo generalista. O uso de tecnologia apropriada, pessoal qualificado, cultura institucional e processos voltados para o atendimento às necessidades dos clientes, são fatores imprescindíveis para as empresas que almejam o sucesso na sociedade que se configura, a sociedade do conhecimento.

Para isso, torna-se necessário uma nova abordagem da gestão empresarial com cultura organizacional e processos voltados para o cliente. O modelo de MVNO, citado anteriormente, parece adequado à proposta de trabalho, pois explora novos nichos de mercado, utilizando a estrutura da empresa matriz, estrategicamente para sua atuação. Pode-se dizer que se tem uma nova empresa em um novo mercado, mais especializado, mais exigente.

Não se pode dizer que as empresas do setor de telecomunicações não estejam tentando adaptar-se à demanda de sua clientela, ao contrário, as empresas buscam inovações, pacotes, planos e formas de melhor atender seu público. Porém a própria natureza dessas empresas é de cunho industrial, tentativas de mudanças dentro desse modelo torna-se pouco efetivo. Mudanças estruturais profundas devem ser realizadas para re- adaptação da empresa a esse novo mercado. Nossa proposta de solução propõe a criação de uma nova empresa, com cultura, processos, serviços e produtos novos, iniciados do zero, adotando-se o modelo de MVNO, como proposta de solução.

A gestão do conhecimento torna-se fundamental para o entendimento da equação: melhor serviço com preços competitivos. Os preços devem ser compatíveis com o mercado, caso contrário, caso o modelo financeiro se sustente, a aceitação de determinado produto será restrita a uma pequena elite.

Dessa forma, a customização de produtos e serviços pode ajudar a empresa a conquistar os clientes. Nesse sentido, quanto mais amplo o pacote de serviços de um cliente, mais ele terá vantagens em relação a preços. Trata-se de ganho em escala por cliente, quanto mais o cliente consumir, mais terá vantagens, descontos, bônus e etc..

Especialistas no assunto discutem temas relacionados à proposta de trabalho que fora elaborada. Conceitos como CRM, Co-criação, Web 2.0, Análise e revisão de processos e Cauda Longa foram analisados durante o trabalho. A solução proposta tem aspectos relativos a cada um dos conceitos, encarando-os sob o viés da gestão do conhecimento. Percebemos que esses conceitos estão alinhados com os preceitos da gestão do conhecimento, e que a aplicação destes é possível no contexto do mercado brasileiro de telecomunicações, mais especificamente o de varejo.

O presente trabalho propõe idéias para um novo modo de agir dentro do mercado de varejo de telecomunicações brasileiro. Acreditamos na sua viabilidade prática e econômica. A proposta pode ajudar as empresas a entender melhor seus clientes, e conseqüentemente, oferecer melhores produtos e serviços.

Referências Bibliográficas

AMERICA ECONOMIA. Telecom Argentina anuncia que recibió petición de quiebra. Disponível em: <http://www.americaeconomia.com.br/93420-Telecom-Argentina-anuncia-que-recibio-peticion-de-quiebra.note.aspx>. Acessado em 20/02/2010.

ANATEL. Anatel dá autorização prévia para compra pela Telmex de 49% da Net serviços de comunicação. Disponível em:

http://www.anatel.gov.br/Portal/verificaDocumentos/documento.asp?numeroPublicacao=104997&assuntoPublicacao=Anatel%20concede%20anu%Eancia%20pr%E9via%20%20para%20mudan%E7a%20societ%E1ria%20na%20Net%20%20&caminhoRel=null&filtro=1&documentoPath=biblioteca/releases/2004/release_06_12_2004%282%29.pdf. Acessado em 20/02/2010.

ANATEL. Pedido de compra da Embratel pela Telmex dá entrada na Agência.

Disponível em:

http://www.anatel.gov.br/Portal/verificaDocumentos/documento.asp?numeroPublicacao=96314&assuntoPublicacao=Pedido%20de%20compra%20da%20Embratel%20d%E1%20entrada%20na%20Ag%Eancia%20%20&caminhoRel=null&filtro=1&documentoPath=biblioteca/releases/2004/release_31_03_2004%282%29.pdf. Acessado em 20/02/2010.

ANATEL. 507ª Reunião do Conselho Diretor: Compra da Brasil Telecom pela Oi.

Disponível em: http://www.anatel.gov.br/Portal/documentos/midias_teia/351.pdf.

Acessado em 20/02/2010.

ANDERSEN, Henrik, JACOBSEN, Per Φ . Implementando o CRM: 20 passos para o sucesso. In BROWN, Stanley A. - CRM – Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégica para o mundo do e-business. São Paulo: Makron Books, 2001.

CAMPOS, V. F. T.Q.C: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni. Escola de Engenharia, 1992.

CAVALCANTI, Marcos. Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento. 2001, p. 56, adaptado pelos autores, 2010.

CAVALCANTI, M.; BALDAM, R.; VALLE, R. GED: Gerenciamento eletrônico de dados. São Paulo: Editora Érika, 2002.

CVM. Telemar recebe certificação da Anatel e começa a operar a Oi. Disponível em: <http://cvmweb.cvm.gov.br/SWB/Sistemas/SPW/FRelevantes/Arq/ED71987322944BA9BCB0A426EA3D7BEC.pdf>. Acessado em 20/02/2010.

DAVENPORT, Thomas H., Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

DIKESCH, L. E; MOZZATO A. R. Gestão da Produção: Um Estudo das Indústrias do Rio Grande do Sul. Anais do Enanpad. 2004.

FERREIRA, L.A. BAX, M.P. "A Importância da Gestão do Conhecimento para o Marketing de Relacionamento". In: 6º Simpósio Internacional de Gestão do Conhecimento - ISKM, Curitiba, agosto 2003.

FLANAGAN, Thomas; SAFDIC, Elias. Building a Successful CRM Environment. 1998. Disponível em: <http://www.techguide.com> Acesso em: 20 maio 2001.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.40, n.1, p. 6-19, jan./mar. 2000a.

FLEURY, Maria Tereza Leme et al. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1996

HARRINGTON, James. Aperfeiçoando Processos Empresariais. São Paulo: Makron Books, 1993.

HASHIMOTO, A N. O que é Conhecimento. Disponível em: <http://kmol.online.pt/artigos/2003/02/01/o-que-e-conhecimento> Acessado em 20/02/2010.

INVESTIDOR INFORMADO. Net compra ESC 90 por R\$ 94,6 milhões. Disponível em: <http://www.investidorinformado.com/2008/09/net-compra-esc-90-por-r-946-milhes.html>. Acessado em 20/02/2010.

ISO 9000, 2001. ISO 9000 – Standards and Guidelines versus Purpose. In: International Organization for Standardization – The ISO 9000 family.

JOHANSSON, H. J. MCHUGH, P. Processos de Negócios. Pioneira, São Paulo, 1995.

KANDELL, Jackie. CRM, ERM, one-to-one: decoding relationship management theory and technology. Trust & Estates, Atlanta, p.49-53, abr.2000.

LOPES, Adalberto. CRM em um Cenário de Mudanças. In ZENONE, Luiz Claudio. Customer Relationship Management (CRM) – Conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

MONTE, Fabiana. Vivendi supera Telefônica e compra GVT. Disponível em: <http://computerworld.uol.com.br/Telecom/2009/11/13/vivendi-surpreende-mercado-e-compra-gvt/>. Acessada em 20/02/2010.

PEPPERS & ROGERS GROUP. CRM Series – Call Center 1 to 1: Um guia executivo para transformar Call Centers em Centros de Interação com Clientes. São Paulo: Makron Books, 2001.

PEPPERS & ROGERS GROUP. CRM Series – Marketing 1 to 1: Um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management – 2. ed - São Paulo: Makron Books, 2001.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

POSER, Denise V. Relacionamento com os Clientes Externos, Internos e Estratégias de Comunicação no Mercado. In ZENONE, Luiz Claudio. Customer Relationship Management (CRM) – Conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

ROBBINS, Stephen (2005). Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

RUBENSTEIN-MONTANO, B et all. A systems thinking framework for knowledge management. ELSEVIER. Decision Support Systems, 31, p5–16, 2001.

SWIFT, Ronald. CRM – Customer Relationship Management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TEMPORAL, P., TROTT, M. Romancing the customer: maximizing brand value through powerful relationship management. 2001.

TERZIANI, Roberta Franco. Estratégias de entrada no mercado brasileiro de telefonia móvel: Estudo de caso da Oi. Disponível em: http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0212547_04_cap_06.pdf. Acessado em 20/02/2010.

VARVAKIS, Gregório. J. R. et. al. Gerenciamento de processos. Florianópolis, 1998. 71p. Programa de Pós - Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

VILLELA, C. S. S. Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional. Dissertação de M. Sc. PPEP/UFSC, Florianópolis, SC, Brasil, 2000.

WARING, Joseph. It's the long tail, says Globe chief. Disponível em: <http://www.telecomasia.net/content/its-long-tail-says-globe-chief>. Acessado em 20/02/2010.

WHITELEY, R. C. A Empresa Totalmente Voltada para o Cliente. Rio de Janeiro. Elsevier, 1992.

ZENONE, Luiz Claudio. Marketing da gestão & tecnologia. São Paulo: Editora Futura, 2003.