

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

**FACULDADE DE ECONOMIA,
ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**

**O USO DA INTERNET COMO FERRAMENTA PARA A OFERTA
DIFERENCIADA DE SERVIÇOS A CLIENTES CORPORATIVOS:
Um estudo exploratório no setor de telecomunicações**

Lúcia de Fátima Martins Guilhoto

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

**São Paulo
2002**

REITOR DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Prof. Dr. Adolpho José Melfi

**DIRETORA DA FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E
CONTABILIDADE**

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury

CHEFE DO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Prof. Dr. Eduardo Vasconcellos

COORDENADOR DO PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO

Prof. Dr. Isak Kruglianskas

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

**FACULDADE DE ECONOMIA,
ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**

**O USO DA INTERNET COMO FERRAMENTA PARA A OFERTA
DIFERENCIADA DE SERVIÇOS A CLIENTES CORPORATIVOS:
Um estudo exploratório no setor de telecomunicações**

Lúcia de Fátima Martins Guilhoto

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**São Paulo
2002**

*Aos meus pais,
pelo amor sempre presente,
pelo incentivo incansável e
pelo exemplo de vida admirável*

AGRADECIMENTOS

Qualquer pessoa que tenha participado de um processo de criação e desenvolvimento de um projeto tem plena convicção de que isso não seria possível se não fosse a ajuda, a gentileza e o incentivo de uma série de pessoas, portanto, cabem aqui algumas reverências a elas.

Em primeiro lugar e, acima de tudo, agradeço aos meus pais, Esmeralda e Virgílio, que construíram com dedicação, ternura, compreensão e integridade a base para que eu fosse atrás dos meus sonhos e de quem herdei a vontade de progredir e o otimismo para superar os obstáculos. A eles ofereço todo o meu respeito, carinho e admiração.

Aos amigos da Pós e de sempre que ajudam a tornar a minha vida uma experiência das mais agradáveis, e que aqui serão dispostos em ordem alfabética para evitar qualquer injustiça porque todos são igualmente importantes para mim: Ana Paula Cherobim, Antonio Fabrizio Passari, Carla Finger, Carlos Morine, Elisabeth Machado, Filipe Costa, Heloísa Toniolo, Isabel Dias, Julieta Kasai, Lara Pereira, Luciano Finardi, Luiz Zanetti, Marcos Palhares, Marcos Simantob, Mario Milone, Regina Nascimento, Sérgio Muniz, Simonetta Friso e Wagner Paiva.

Ao Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo, por toda a paciência, compreensão, disponibilidade, gentileza e brilhantismo durante a orientação desse trabalho.

A todos os professores da FEA que souberam compartilhar o conhecimento adquirido com generosidade, em especial, ao Prof. Dr. Abraham Yu, à Profa. Dra. Bernadete Marinho e ao Prof. Dr. Lino Rodrigues Filho pelo incentivo durante todo o curso.

À Profa. Debora Utter, da Boston University, pelas informações bibliográficas e pelas opiniões que foram fundamentais para o desenvolvimento desse trabalho.

Ao Fundo Sasakawa que me ofereceu não só incentivo financeiro mas também motivação acadêmica para o desenvolvimento desse trabalho.

Ao Prof. Dr. Carlos Azzoni pelas dicas valiosas, à Malú pela simpatia e aos outros fellows pela troca de experiências.

A todos os profissionais da Telefónica que gentilmente me ajudaram a desenvolver essa pesquisa: Sras. Elaine Pincov, Célia Villas Boas, Alexandra Pomaro e Srs. Wilson Pilco, Érico Panaro, Danúsio Novais, Luiz Cherman e Peterson Judaber.

A todas as pessoas que aceitaram responder os questionários enviados enriquecendo e tornando possível minha pesquisa de campo.

E, finalmente, a todos os funcionários das secretarias de Pós-Graduação e da Biblioteca da FEA pela simpatia e ajuda durante todo o curso.

A TODOS,

MUITO OBRIGADA!!

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – APRESENTAÇÃO	1
1.1. FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	4
1.2. JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA	7
1.3. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	9
1.4. OBJETIVO DO ESTUDO.....	9
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1 EXPLORANDO TERMOS-BASE GLOBALIZAÇÃO, TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, COMPETITIVIDADE E MARKETING	12
2.1.1. <i>Orientação para marketing e Orientação para Mercado</i>	22
2.1.2 <i>Valor e Vantagem Competitiva</i>	32
2.1.2.1. Valor	32
2.1.2.2. Vantagem Competitiva	40
2.2 MERCADO BUSINESS-TO-BUSINESS – CLIENTES CORPORATIVOS	46
2.2.1 <i>Características e peculiaridades – Entendendo o mercado corporativo</i>	46
2.2.2 <i>B2B no comércio eletrônico: evolução, características e vantagens</i>	54
2.3 SERVIÇOS – DEFINIÇÕES, QUALIDADE E SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	65
2.4 INTERNET E MARKETING ON -LINE.....	83
2.4.1 <i>Histórico, Conceitos básicos e delineamento de atuação</i>	88
2.4.2 <i>Estatísticas, Situação e Amplitude da Internet no Brasil e na América Latina</i>	109
2.4.3 <i>Os serviços on-line como ferramenta para o desenvolvimento de relacionamento com os clientes</i>	114
CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES	138
3.1. BREVE HISTÓRICO DO SETOR	138
3.2. SITUAÇÃO ATUAL.....	140
3.3. MERCADO CORPORATIVO DE TELECOMUNICAÇÕES	145
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA E MÉTODO DA PESQUISA.....	149
4.1. METODOLOGIA	149
4.2. MÉTODO DE PESQUISA	150
4.3. AS FASES DA PESQUISA.....	157
4.4. POPULAÇÃO E AMOSTRA	159
CAPÍTULO V – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	163
5.1. TELEFÓNICA.....	163
5.2. TELEFÓNICA EMPRESAS	169
5.3. ANÁLISE DO CASO	179
5.3.1. <i>Análise do Site</i>	179
5.3.2. <i>Análise dos dados</i>	184
5.3.2.1. Ambiente de negócios e postura em relação ao uso de tecnologia.....	184
5.3.2.2. Orientação da empresa.....	187

5.3.2.3. Valor e vantagem competitiva.....	191
5.3.2.4. Mercado Business to Business – Peculiaridades do segmento corporativo e presença da empresa na Internet.....	194
5.3.2.5. Serviços: Qualidade e Satisfação do cliente.....	198
5.3.2.6. Internet, Marketing on-line e serviços on-line	206
5.3.3. <i>Análise dos dados obtidos junto aos clientes</i>	215
5.3.3.1. Caracterização do perfil das empresas respondentes.....	216
5.3.3.2. Dados relacionados ao uso da Internet e de serviços on-line	220
5.3.3.2.1. Utilidade e Utilização da Internet	220
5.3.3.2.2. Inibidores do Uso da Internet	223
5.3.3.2.3. Principais impulsionadores	226
5.3.3.2.4. Principais mudanças com o uso da Internet	233
5.3.3.2.5. Principais Benefícios e Maiores Limitações	234
CAPÍTULO VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	237
6.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS	237
6.2. LIMITAÇÕES DO MÉTODO DE PESQUISA	243
6.3. RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	243
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	245
ANEXO 1.....	260
ANEXO 2.....	271

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Áreas predominantes de gastos com tecnologia.....	17
Figura 2	Componentes e Resultados do Conceito de Marketing.....	24
Figura 3	Evolução do conceito de marketing.....	26
Figura 4	Fatores determinantes do Conceito de Marketing.....	28
Figura 5	Conceitos Subjacentes: VALOR - COMPETITIVIDADE – RELACIONAMENTO.....	29
Figura 6	Orientação para mercado.....	30
Figura 7	Estágios do valor.....	33
Figura 8	Monitoramento das fontes de valor.....	35
Figura 9	Modelo de Satisfação do cliente.....	37
Figura 10	Vantagem Competitiva – Porter.....	41
Figura 11	As cinco forças competitivas de Porter.....	41
Figura 12	Vantagem Competitiva - Day & Wensley.....	44
Figura 13	Modelo de comportamento do comprador organizacional.....	50
Figura 14	Relacionamento entre a empresa e a unidade de tomada de decisão dos clientes.....	51
Figura 15	Modelo de Segmentação de Shapiro.....	53
Figura 16	O mercado orientado para o fornecedor.....	56
Figura 17	O mercado orientado para o comprador.....	57
Figura 18	O mercado orientado para o intermediário.....	57
Figura 19	Contraste diagramático da Internet, Intranet e Extranet.....	58
Figura 20	Estágios de Transição de um <i>site</i>	59
Figura 21	Estágios da definição da estratégia de serviços.....	70
Figura 22	Determinadores de exclusividade.....	71
Figura 23	Percepções dos clientes em relação a um serviço.....	72
Figura 24	Benefícios da satisfação do cliente e qualidade do serviço.....	73
Figura 25	A cadeia de lucro dos serviços.....	75
Figura 26	O triângulo dos serviços.....	76
Figura 27	Análise de lacunas na qualidade do serviço.....	77
Figura 28	Modelo de Satisfação do Cliente de Internet.....	80
Figura 29	Pressões e impulsionadores do negócio e papel da TI.....	94
Figura 30	Atividades de resposta às pressões.....	95
Figura 31	Base para o desenvolvimento de estratégias de atuação na Internet.....	97
Figura 32	Modelo de comunicação unidirecional.....	101
Figura 33	Modelo de comunicação multidirecional.....	102
Figura 34	Níveis de Interação na Internet	102
Figura 35	Atendimento <i>on-line</i>	104
Figura 36	Marketing de Relacionamento.....	119
Figura 37	Modelo de Marketing de Relacionamento.....	120
Figura 38	Tipos de Relacionamento: Empresa/Comprador.....	127
Figura 39	Relações Estratégicas.....	128

Figura 40	Estágios de uso da tecnologia.....	129
Figura 41	Modelo de <i>Marketspace</i>	130
Figura 42	Interação cliente-empresa na Internet.....	131
Figura 43	Definição da proposição de valor.....	132
Figura 44	Os 7 C's.....	134
Figura 45	Modelo de construção de relacionamentos.....	135
Figura 46	Modelo de Marketing de Relacionamento.....	135
Figura 47	Serviços móveis e conteúdo.....	145
Figura 48	Estrutura da Telefónica Empresas.....	170
Figura 49	Páginas iniciais dos <i>sites</i> da Telefónica e da Telefónica Empresas.....	179
Figura 50	Organograma da Telefónica.....	189

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Marketing Empresarial x Marketing de Bens de Consumo.....	48
Quadro 2	Variáveis de segmentação.....	52
Quadro 3	Características dos tipos de rede.....	58
Quadro 4	Evolução dos volumes financeiros no <i>e-commerce</i> da América Latina (em US\$ Bilhões).....	64
Quadro 5	Diferenças entre bens e serviços e conseqüências para marketing.....	68
Quadro 6	Mudança do <i>Marketplace</i> para o <i>Marketspace</i>	96
Quadro 7	Modos de usar o cliente como dado.....	106
Quadro 8	Participação das regiões na Internet (Por número de usuários).....	110
Quadro 9	Participação das regiões na Internet (Por porcentagem).....	110
Quadro 10	Dados econômicos.....	111
Quadro 11	Posturas dos Funcionários – Marketing Tradicional e Marketing de Relacionamento.....	124
Quadro 12	Investimentos das principais operadoras (em R \$ bilhões).....	140
Quadro 13	Principais dados e concorrentes em cada um dos sub-setores de telecomunicações no país.....	143
Quadro 14	Participação das operadoras no mercado de transmissão de dados corporativos em 2000.....	147
Quadro 15	Diferenças entre pesquisa exploratória e conclusiva.....	153
Quadro 16	Serviços da Telefónica Empresas.....	170
Quadro 17	Análise dos sites.....	180

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Análise de Frequência – Setor de Atividade.....	216
Tabela 2	Análise de Frequência – Setor de Atividade.....	217
Tabela 3	Análise de Frequência – Número de Funcionários no Brasil.....	218
Tabela 4	Análise de Frequência – Número de Funcionários no Mundo).....	218

Tabela 5	Análise de Frequência – Área de atuação dos respondentes.....	220
Tabela 6	Análise de Frequência – Utilidade da Internet.....	221
Tabela 7	Análise de Frequência – Inibidores do Uso da Internet.....	224
Tabela 8	Análise de Frequência – Principais Impulsionadores (Características / Atributos valorizados) para o uso da Internet.....	226
Tabela 9	Análise de Frequência – Principais Impulsionadores (Características / Atributos valorizados) para o uso da Internet (Continuação).....	226

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Custo médio de atendimento a clientes.....	60
Gráfico 2	PIB brasileiro Por Setor (1995-2000) (Valores correntes em R\$ milhões).....	66
Gráfico 3	Ecommerce na América Latina (em US\$ bilhões).....	113
Gráfico 4	Presença das Empresas Brasileiras na Internet (2000).....	113
Gráfico 5	Setor de Atividade das empresas respondentes.....	216
Gráfico 6	Setor de Atividade das empresas respondentes.....	217
Gráfico 7	Número de Funcionários no Brasil.....	218
Gráfico 8	Número de Funcionários no Mundo.....	219
Gráfico 9	Área de atuação dos respondentes.....	220
Gráfico 10	Internet como ferramenta útil.....	221
Gráfico 11	Internet como ferramenta complicada.....	221
Gráfico 12	Internet como ferramenta flexível.....	221
Gráfico 13	Internet como ferramenta econômica.....	221
Gráfico 14	Utilização da Internet.....	222
Gráfico 15	Frequência de uso profissional da Internet.....	223
Gráfico 16	Falta de Segurança como inibidor.....	224
Gráfico 17	Demora na navegação como inibidor.....	224
Gráfico 18	Pouco Conhecimento como inibidor.....	225
Gráfico 19	Conveniência como atributo/característica importante.....	227
Gráfico 20	Acesso 24 Horas como atributo/característica importante.....	228
Gráfico 21	Acesso mais rápido às informações como atributo/característica importante.....	228
Gráfico 22	Economia de tempo como atributo/característica importante.....	229
Gráfico 23	Facilitadora de relacionamentos como atributo/característica importante.....	229
Gráfico 24	Manutenção de relacionamentos sólidos como atributo/característica importante.....	230
Gráfico 25	Variedade como atributo/característica importante.....	230
Gráfico 26	Acesso direcionado como atributo/característica importante.....	231
Gráfico 27	Interação e compartilhamento de idéias como atributo/característica importante.....	231
Gráfico 28	Maior controle como atributo/característica importante.....	232
Gráfico 29	Teste de produtos e/ou serviços como atributo/característica importante.....	232
Gráfico 30	Privacidade como atributo/característica importante.....	233

RESUMO

Dado o contexto competitivo atual, a relevância da tecnologia para alavancar o desempenho de uma empresa em seu respectivo mercado de atuação é inegável. Novos desafios se apresentam em frequência e intensidade crescentes, potencializados por uma rede de mudanças ambientais, políticas e econômicas que pressionam, constantemente, as empresas a adotarem novas posturas e procurarem novos meios de se diferenciarem de seus concorrentes.

É exatamente dentro dessas configurações mutantes do mercado que a Internet se mostra uma ferramenta valiosa para oferecer, de maneira rápida e conveniente, serviços e atendimento aos clientes corporativos, especialmente aqueles dispersos geograficamente.

Esse estudo tem cunho essencialmente exploratório e seu objetivo principal foi investigar como a Internet pode agregar valores diferenciados aos serviços oferecidos por uma empresa do setor de telecomunicações.

A escolha do setor se deu porque ele:

- É, atualmente, bastante importante para o Brasil, sendo responsável, sozinho, por cerca de 7% do PIB nacional.
- É um setor intensivo em tecnologia e, portanto, esperava-se que as empresas que nele constam fossem inovadoras no uso de novas ferramentas para obter e manter os seus clientes.
- Apenas recentemente abriu suas portas para a concorrência (até 1998 ele ainda era monopólio do governo brasileiro) e, portanto, está demandando estudos que ajudem a delinear sua operação no mercado.

Dentro desse setor, foi realizado um estudo de caso junto à Telefónica e um levantamento junto a alguns de seus clientes para verificar quais os atributos inerentes aos serviços *on-line* que estão sendo valorizados pelo segmento mais atrativo de atuação das empresas atualmente: o *B2B*.

Por meio da revisão bibliográfica procurou-se verificar vários aspectos que influem na competitividade e no desenvolvimento de estratégias de uma empresa, e que, portanto, devem ser considerados também para definir suas linhas de atuação geral no mercado *on-line*.

Na pesquisa de campo, conseguiu-se observar que o uso da Internet no ambiente profissional já é amplamente difundido e que ela também é considerada uma ferramenta importante que pode

agregar valor - por meio da sua conveniência e rapidez de obtenção de informações, por exemplo – sendo que alguns clientes já preferem utilizá-la em detrimento de outros canais de contato com a empresa.

No entanto, verificou-se, igualmente, que o seu potencial ainda está sendo subutilizado como alavancador de alianças e relacionamentos mais sólidos com os clientes corporativos e, portanto, algumas movimentações estruturais e culturais dentro da empresa se fazem necessárias para que, ela, efetivamente, possa auxiliá-la ainda mais na busca pelos seus objetivos estratégicos.

ABSTRACT

In the current competitive scenario the relevance of technology to leverage an enterprise performance is undeniable. New challenges come about at increasing frequency and intensity and are potentiated by a net of environmental, political and economical changes that drive companies to adopt new attitudes and to look for, on a regular basis, new ways to differentiate themselves from their competitors.

It's exactly in these constantly changing market settings that Internet reveals to be a great means to provide, in a quick and convenient manner, services and customer care to corporate clients, especially those geographically scattered.

This exploratory study has the main goal of investigating how Internet can be used to add differentiated values to the services provided by a company in the telecommunications industry.

This industry was chosen to be the object of this study because:

- It's one of the most prominent sectors in Brazil, corresponding now to approximately 7% of the nation's total GNP.
- It is a technology-intensive industry and therefore its companies are expected to be innovative and create new tools to gain and maintain customers.
- And, finally, it is an industry that only recently has opened it up to competition (until 1998 it was a monopoly of the Brazilian government) and therefore there is a need of studies to describe its operation in the market.

A case study of Telefónica was carried out along with a survey with some of its multinational clients to assess the inherent aspects of on-line services valued by the currently most attractive segment in the market: the *B2B*.

The bibliographical revision covers various aspects affecting a company's competitive capacity and strategy development, which must be considered in action plans developed for the on-line market.

It was observed in the field research that the professional use of Internet is already widely spread and that the net is also considered to be an important tool to add value – among other things, providing a convenient and quick access to information and for some clients it is the preferred channel to contact the company.

Yet it was also observed that Internet's potential is not being totally explored to strengthen the relationship and alliances between corporate clients and, therefore, internal structural and cultural changes are needed to make the Internet more helpful in the pursue of the company's strategic goals.

