

## CAPÍTULO V – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### *5.1. Telefónica*

A Telefónica é uma operadora de telecomunicações, Internet e mídia, com forte presença mundial, principalmente nas regiões de língua hispano-portuguesa<sup>32</sup>. Atualmente, opera em 17 países, sendo seus mercados mais importantes a Espanha e América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Peru, México, El Salvador, Guatemala, EUA/Porto Rico, Colômbia e Venezuela). Na Europa e região do Mediterrâneo a empresa tem presença mais significativa na Alemanha, Itália, Áustria, Suíça, Reino Unido e Marrocos.

A Telefónica é uma empresa de capital privado, com mais de um milhão de acionistas diretos. Suas ações são negociadas nas principais Bolsas espanholas e nas Bolsas de Londres, Paris, Frankfurt, Tóquio, Nova Iorque, Lima, Buenos Aires e São Paulo.

A confiança, a proximidade e o comprometimento são apontados como os principais valores da empresa, que afirma dedicar especial atenção para fazer desses valores o eixo de seu relacionamento com seus *stakeholders*. A partir desses valores, a Telefónica se denomina uma empresa multidoméstica, porque disponibiliza nos países onde atua uma oferta adaptada às singularidades de cada mercado; e global, porque desenvolve uma oferta integrada de todos os tipos de serviços de telecomunicações, aproveitando as sinergias e as economias de escala à sua disposição.

Como operadora global a empresa fornece uma extensa gama de serviços para um vasto conjunto de atividades, entre as quais: telefonia fixa, telefonia celular, serviços para empresas, criação e distribuição de conteúdos e serviços por meio da Internet, comercialização de catálogos e guias, serviços de CRM e comércio eletrônico, comunicações submarinas de banda larga etc.

No Brasil, o Grupo Telefónica tem presença majoritária nas áreas de telefonia fixa e móvel, Internet, *Call center*, guias telefônicos, transmissão de dados, cabos submarinos, comércio eletrônico e soluções de tecnologia em segurança empresarial, sendo o maior grupo privado não-

---

<sup>32</sup> Atualmente a empresa é:

- ◆ A 3ª maior operadora europeia de telefonia fixa por clientes (39,1 milhões).
- ◆ A maior na Espanha, Brasil, Argentina, Chile e Peru.
- ◆ Está entre as 10 maiores operadoras de telefonia móvel do mundo por clientes (23,6 milhões).
- ◆ É a maior operadora de telefonia móvel na Espanha, Brasil (por meio da *Joint Venture* com a Portugal Telecom), Peru e Chile.
- ◆ É a 2ª maior na Argentina e México.
- ◆ É a 3ª companhia mundial de Internet por número de visitantes.

financeiro do país e o líder no *ranking* de investimentos feitos por um único conglomerado empresarial entre 1998 e 2001, com o aporte de US\$ 17 bilhões somente na compra de ativos de telefonia fixa e celular.

A estrutura da Telefónica está organizada em distintas linhas de atividades globais autônomas sob a coordenação de um centro corporativo. Essa estrutura permite, segundo a empresa, ao mesmo tempo, compartilhar a flexibilidade da autonomia operacional de suas linhas, com a solidez de uma direção coordenada.

Dentro dessa estrutura organizacional, a Telefónica de Espanha tem a condição de empresa matriz e encabeça o Grupo Telefónica, desenvolvendo seus negócios, fundamentalmente, por meio de diversas filiais que dependem diretamente dela e que, por sua vez, dirigem outras empresas com atividades na mesma área de negócios.

O negócio de telefonia fixa se reporta diretamente à Telefónica de Espanha e as comunicações móveis em todo o mundo estão integradas à Telefónica Móviles S.A.<sup>33</sup>.

No Brasil, a Telefónica Móviles tem uma *joint-venture* com a Portugal Telecom que integra as operações de telefonia celular de ambas as empresas no país, focando sua gestão na oferta diferenciada pela qualidade, pela busca do aumento da fidelização do cliente e pela redução de custos.

O negócio de *Call center* (CRM) brasileiro é administrado pela Atento, que detém a liderança nesse segmento e contabiliza o atendimento médio de mais de 90 milhões de chamadas por mês.

O negócio de Internet é administrado pelo Terra Lycos<sup>34</sup> que é o braço global de Internet da Telefónica com presença em 43 países e 20 idiomas, alcançando 111 milhões de usuários ao mês, com uma média de 500 milhões de páginas vistas ao dia. Esse negócio é resultante da aquisição da Lycos, Inc pela Terra Networks, S.A., realizada em outubro de 2001. No Brasil, ele é o segundo principal provedor de serviços de acesso à Internet para o mercado residencial e corporativo, com 950 mil assinantes pagos, e o primeiro no segmento de banda larga, com 100 mil assinantes. É

---

<sup>33</sup>No Brasil, a Telefónica Móviles congrega três companhias implantadas em diferentes estados sob a denominação Telefónica Celular.

<sup>34</sup> O portal Terra Lycos inclui os *sites* Terra.com, Lycos.com, Angelfire.com, ATuHora.com, Gamesville.com, HotBot.com, Invertia.com, Lycos Zone, Matchmaker.com, Quote.com, Rumbo.com, Direcciona.es, Sonique, Bumeran.com, Tripod.com, RagingBull.com e Wired News (Wired.com).

também Ider em conteúdo aberto e interativo. O Terra conta, atualmente, com 350 canais em seu conteúdo com presença em mais de 503 cidades do país.

Os negócios de guias e catálogos estão integrados à Telefónica Publicidad e Información (TPI), os serviços de dados e serviços para empresas cabem à Telefónica Data (também chamada Telefónica Empresas<sup>35</sup>); os de produção e difusão de conteúdos mediante o uso de meios audiovisuais à Admira e as comunicações de banda larga à Emergia.

Além destas empresas e da fundação Telefónica responsável por projetos na área social e cultural, atuam no Brasil outras três empresas do Grupo Telefónica: Terra MóBILE, Katalyx (Adquira, Mercador, Via Katalyx, Katalyx Catalogs) e Tesb - Telefónica Engenharia de Segurança.

A Telefónica tornou-se, em 30 de setembro do ano passado, a primeira empresa a conseguir antecipar as metas estabelecidas pela Anatel para o final de 2003. Com essa antecipação foi eliminada a fila de espera que, há quatro anos, somava 7,3 milhões de pessoas no estado de São Paulo. Por isso, a empresa recebeu da Anatel, em março de 2002, o certificado de cumprimento de metas e, em abril, a licença para operar fora de sua área de concessão original, incluindo, também, o tráfego de longa distância no Brasil, onde a empresa começou a operar em maio de 2002. Além da expansão da área de atuação, a antecipação de metas também possibilitou à Telefónica oferecer aos clientes atuais em São Paulo uma oferta mais completa de serviços.

A empresa entrou no mercado brasileiro por meio da privatização da Telebrás ocorrida em 1998. Um consórcio liderado pela Telefónica arrematou a empresa Telesp, que opera no estado de São Paulo e duas operadoras móveis do Brasil, que cobrem os estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia e Sergipe.

Desde o início da sua operação a empresa afirma estar investindo para a melhoria da qualidade dos serviços que oferece. Cita, como exemplo disso, o Centro de Operação e Supervisão (CEOS), cuja implantação exigiu investimentos de R\$ 115 milhões e que tem a função de antecipar e corrigir eventuais anormalidades na rede antes mesmo que o cliente perceba o problema.

Em decorrência disso, da concentração de esforços da empresa na excelência da gestão administrativa e operacional, e da implementação - durante o processo de expansão - de diversos sistemas e equipamentos, a Telefónica é, hoje, a única operadora a atingir todos os 35 indicadores de qualidade exigidos pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel).

---

<sup>35</sup> Devido à importância dessa empresa para o trabalho, suas operações serão detalhadas em tópico especial.

Essa qualidade também é fruto da modernização da infra-estrutura de telecomunicações. Hoje, a rede de telefonia está 96% digitalizada, contra 73% em agosto de 1998. Essa digitalização tornou possível o oferecimento de novos serviços como a Linha Inteligente (que possibilita a transferência de chamada para outros telefones, conversação a três, e outros serviços) e o *Speedy*, serviço de Internet rápida lançado simultaneamente em São Paulo e na Europa.

Do ponto de vista dos negócios, a empresa tem tido bom desempenho nos negócios tradicionais de telefonia fixa; está apostando na evolução de novas perspectivas de mercado como a Banda Larga (que, segundo ela, tem um grande potencial para gerar valor por causa da expansão da Internet); tem tido um ligeiro crescimento na telefonia celular; e, está procurando consolidar projetos empresariais para os negócios emergentes como Internet, conteúdos, CRM, etc.

Apesar de todo esse desenvolvimento, o ritmo de crescimento da companhia em 2001 foi menor que nos anos anteriores. A principal razão apontada pela empresa foi que o setor mundial de telecomunicações está numa fase de profundas mudanças estruturais que afetam diversas dimensões do negócio, desde a tecnológica até a financeira. Além disso, a Telefónica também sofreu o impacto da crise argentina que, sozinha, foi responsável pela queda de 369 milhões de euros em seus lucros.

No que se refere à base de clientes a companhia conta atualmente com mais de 78,3 milhões de clientes em todas as suas linhas de atividade nos países em que atua<sup>36</sup>. Desse total, 44,9 milhões são de telefonia fixa, 32,2 milhões de telefonia celular e 1,14 milhão de televisão paga. A empresa prevê que a carteira de clientes atinja o patamar de 100 milhões em 2004. No Brasil, ela possuía, até junho de 2002, 12,5 milhões de linhas fixas e 6 milhões de clientes na área de telefonia celular.

Atualmente, os investimentos da Telefónica se concentram nas áreas e negócios que ela considera com maior potencial de crescimento como é o caso do Brasil e da Banda Larga. Um dos seus objetivos é usar a diversificação de seus negócios em vários países para otimizar as sinergias produzidas pelas empresas do Grupo.

Neste sentido, durante 2001, foi desenvolvido um conjunto de políticas corporativas horizontais que afetam todas as linhas de negócio e países de atuação e que permitem um melhor gerenciamento dos recursos. Essas políticas delineiam a linha de atividades dos Centros Corporativos País nos principais mercados da Telefónica, projetando uma visão integrada do funcionamento da empresa em todo o mundo.

---

<sup>36</sup>Em 2001, a América Latina foi a região de maior crescimento da base de clientes do Grupo, com 5,1 milhões de novos assinantes, o que significou um incremento de 17,8% em relação a 2000.

Uma dessas políticas diz respeito à constituição de Centros de Serviços Compartilhados (CSCs) que funcionam como ferramentas operacionais de trabalho para as linhas de atividade gerenciando várias atividades de valor agregado (não estratégicas) comuns às diversas empresas do Grupo e que têm o objetivo de complementar os diversos negócios da Telefónica, impulsionar o seu crescimento nas suas atuais áreas de atuação e facilitar a sua entrada em novas áreas geográficas.

Outras iniciativas corporativas nesse sentido são o desenvolvimento de um padrão ERP (Sistema Integrado de Gestão Empresa) para prestar serviços a todos os negócios, um novo sistema de tesouraria e a homogeneização de processos para logística, imobiliário e de segurança.

Os objetivos da Telefónica, atualmente, se resumem em três linhas principais:

**1. *Aprofundar o desenvolvimento dos negócios***, baseado no aumento do crescimento dos negócios tradicionais da empresa - telefonia fixa, telefonia móvel e transmissão de dados.

Para que isso seja possível a companhia deve procurar inovar constantemente sua linha de produtos e/ou serviços, com especial atenção ao desenvolvimento de serviços de valor agregado. Além disso, sua política comercial deve procurar fazer frente à concorrência, com ênfase especial no desenvolvimento dos canais de relacionamentos e vendas *on-line*.

No segmento de telefonia fixa, a Telefónica Latinoamérica já tem a posição de liderança em toda a região consolidada no ano passado pelos seguintes fatores apontados pela empresa:

- ◆ Cumprimento de metas no Brasil;
- ◆ Recuperação dos resultados no Chile; e,
- ◆ Continuação do saneamento e da consolidação da liderança no Peru.

No negócio de celulares, o objetivo é a consolidação do Grupo como um dos principais operadores globais. A estratégia para alcançá-lo, baseada em um crescimento rentável, tem como metas fortalecer sua atual posição de liderança, no mercado espanhol, consolidar sua liderança na América Latina e incrementar, de forma seletiva, sua presença na Europa.

Na América Latina, as estratégias estarão voltadas para incrementar a fidelidade dos clientes, intensificar as ações no segmento corporativo e melhorar as sinergias das operações.

**2. *Otimizar os processos de gestão***: por meio do aproveitamento das economias de escala e do aprofundamento das políticas de melhoria de produtividade traduzidos em maior eficiência tanto do ponto de vista operacional (melhoria dos processos), quanto do ponto de vista financeiro. A atuação desses elementos será, a priori, gerida por uma política de redução de

custos e pela materialização das sinergias. Nesse sentido, desempenham um papel de importância os centros regionais (Centros Corporativos País) que estão trabalhando para alinhar os esforços comerciais e compartilhar as melhores práticas nas principais áreas de negócio da companhia (residencial, empresarial e banda larga); a homogeneização dos processos internos e a eliminação de atividades duplicadas em cada empresa.

**3. *Aproveitar as oportunidades de crescimento do Grupo e transformação para um ambiente de e-business:*** capturando potencial dos novos negócios, particularmente no que diz respeito à Internet e à Banda Larga.

A evolução para o negócio de Banda Larga está sendo feita por meio da implantação da tecnologia ADSL<sup>37</sup> para a telefonia fixa - que, além de apresentar potencial de crescimento, reforça a posição da Telefónica no negócio de acesso à Internet, face aos operadores de cabo - e por meio das tecnologias GPRS<sup>38</sup> e UMTS<sup>39</sup> para a telefonia celular. Para 2005, a empresa espera incorporar cerca de 13 milhões de clientes de banda larga sendo, aproximadamente 4 milhões clientes de ADSL, e 8,5 milhões de GPRS e UMTS. Além dos serviços de acesso rápido à Internet, muitos outros, tais como as Redes Privadas Virtuais IP, os Serviços Multimídia Interativos ou a distribuição de conteúdos audiovisuais se apoiam sobre essas infra-estruturas de banda larga.

Um dos principais desafios da empresa, atualmente, é a abertura do mercado brasileiro, que apresenta diversas oportunidades de negócio como a busca pela liderança no oferecimento de serviços de longa distância, o desenvolvimento de serviços de transmissão de dados, a agregação de valor aos serviços para as empresas, e a extensão da rede de banda larga por todo o país. Por isso, ela tem procurado se reestruturar para atuar dentro desse novo ambiente.

A companhia também tem trabalhado para melhorar a capacidade e a qualidade da Rede Corporativa buscando aumentar o nível de disponibilidade das aplicações, dos sistemas corporativos e dos serviços prestados entre as suas empresas e destas com os seus clientes, como será visto no próximo tópico.

---

<sup>37</sup> O ADSL (*Asymmetric Digital Subscriber Line*) é uma tecnologia digital de transmissão de informações em alta velocidade (banda larga) por meio da infra-estrutura de fios de cobre das operadoras de telecomunicações. Permite a transmissão simultânea de voz, dados, som e imagens pela rede Telefónica convencional. O ADSL permite, também, que o usuário use a mesma conexão para acessar a Internet e falar ao telefone ao mesmo tempo. As versões do serviço ADSL da Telefónica são: *Speedy* (residências), *Speedy Business* (empresas) e *Speedy Link* (exclusivo para provedores de acesso à Internet).

<sup>38</sup> *General Packet Radio Service*: serviço de transmissão de dados desenvolvido para a tecnologia de telefonia móvel celular que permite a transmissão simultânea de voz e dados por mesmo circuito.

<sup>39</sup> *Universal Mobile Telecommunications Systems*: tecnologia projetada para a terceira geração (3G) de redes de telefonia celular baseadas no padrão GSM (*Global System for Mobile Communications*). O objetivo é permitir a transmissão de voz e dados em velocidades que variam de 144 Kbps a 2 Mbps.

## 5.2. Telefónica Empresas

A Telefónica Empresas<sup>40</sup> é a operadora do Grupo Telefónica que atende o mercado corporativo, oferecendo soluções de comunicação em três âmbitos principais: Internet, dados e voz. Está presente em 14 países nos quais, em decorrência do grau de desenvolvimento e da participação de mercado, opera com modelos de negócio distintos. Nos países em que o Grupo Telefónica atua como líder de mercado (Espanha, Argentina, Brasil, Chile e Peru) ela se especializou na oferta integral de serviços de telecomunicações a clientes corporativos, desenvolvendo serviços de maior valor agregado. Nos demais, onde o grupo opera como novo entrante (Alemanha, Áustria, Itália, Reino Unido, Colômbia, México, Uruguai e EUA) se apresenta como operador global de telecomunicações, focando alguns segmentos de clientes e oferecendo serviços a eles.

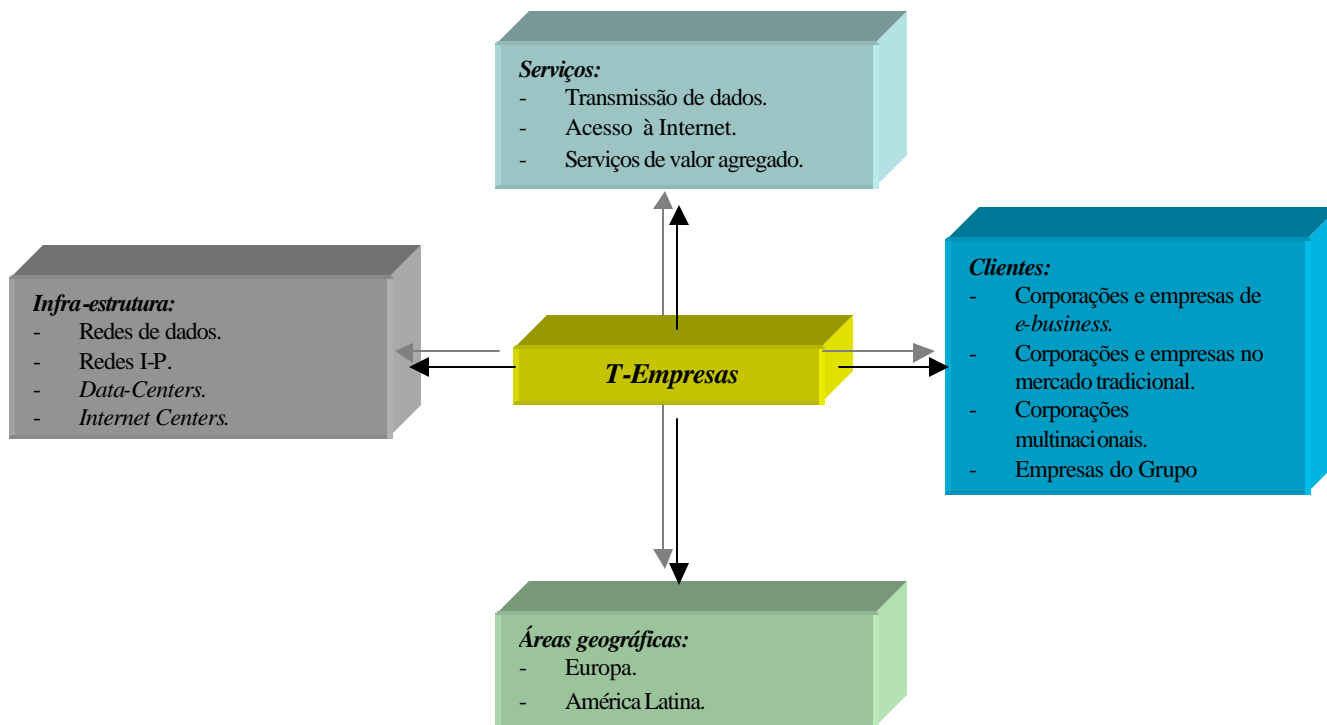
A Telefónica Empresas tem desenvolvido seu plano de negócio como linha de atividade global do Grupo com foco na prestação de serviços integrais de telecomunicações para empresas. Junto à empresa no Brasil trabalham as Telefónicas Data nacionais da Argentina, Peru, Colômbia, México, Uruguai e Estados Unidos, formando uma plataforma única para a oferta de serviços de caráter regional na América Latina a clientes multinacionais.

A Telefónica Empresas fornece soluções para os seus clientes (companhias de Internet ou de segmentos mais tradicionais da economia) de modo a suprir suas necessidades de comunicação, oferecendo desde consultoria até transmissão, armazenamento e gestão de dados.

A estrutura da empresa pode ser visualizada na figura a seguir:

---

<sup>40</sup> Também conhecida como Telefónica Data, Telefónica *Business* ou Telefónica DataCorp.



**Figura 48** - Estrutura da Telefónica Empresas

Fonte: Telefónica Empresas

É de responsabilidade dessa empresa o desenvolvimento e a operação dos serviços de dados, enquanto a Telefónica São Paulo (operadora fixa) é responsável pelos produtos de voz. Porém, aos clientes corporativos o atendimento é realizado de maneira integrada (dados e voz).

Os serviços oferecidos pela Telefónica Empresas podem ser visualizados no quadro abaixo:

**Quadro 16** - Serviços da Telefónica Empresas

<b>DADOS</b>			
<b>SERVIÇOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>APLICAÇÕES</b>	<b>BENEFÍCIOS</b>
<b>Família X.25</b>	Solução que, por meio de acesso dedicado <sup>41</sup> ou comutado <sup>42</sup> pode ser usada para aplicações com baixo ou médio volume de dados. Tem como base manter a confiabilidade do sistema por meio da identificação de possíveis erros na transmissão dos dados e reenvio automático dos mesmos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso remoto à base de dados.</li> <li>• Consulta à base de dados.</li> <li>• Validação de cheques e cartões de crédito junto a provedores e órgãos fornecedores deste tipo de informação.</li> <li>• Controle de estoques.</li> <li>• Transferência de arquivos.</li> <li>• Correio eletrônico (<i>e-mail</i>).</li> <li>• <i>Home Banking</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canal de comunicação seguro. Verifica as informações constantemente pela gerência da rede, corrigindo possíveis erros.</li> <li>• Ampla presença na área de abrangência da Telefónica Empresas.</li> <li>• Conectividade de múltiplos pontos com comunicação simultânea.</li> <li>• Estruturas com diferentes velocidades de transmissão compatíveis com a necessidade de ca-</li> </ul>

<sup>41</sup> Interligação privativa permanente com o cliente.

<sup>42</sup> Comunicação via rede Telefónica por meio de telefone comum para interligação de terminais ou microcomputadores.



			<p>da empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de evolução para <i>Frame Relay</i> e Rede IP.</li> <li>• Conexão com outras empresas e com órgãos fornecedores / provedores de informação, como associações comerciais, órgão de proteção de crédito etc.</li> <li>• Assistência técnica permanente.</li> </ul>
<i>Mega-Link</i>	Acesso dedicado que permite interligar e integrar redes de comunicação corporativas em alta velocidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmissão de grandes volumes de informações, tais como a transferência simultânea de arquivos de voz, vídeo e dados.</li> </ul>	
<i>Frame Relay</i>	Comunicação de dados em alta velocidade, possibilitando que várias unidades fisicamente distantes possam se comunicar por meio de voz, dados e imagem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interligação de redes locais (<i>LANs</i>), dispersas geograficamente.</li> <li>• Transmissão de grande volume de dados em alta velocidade.</li> <li>• Criação de Intranet.</li> <li>• Correio eletrônico (<i>e-mail</i>).</li> <li>• Troca de informações em tempo real.</li> <li>• Transferência de arquivos e imagens.</li> <li>• Construção de bases de dados distribuídos.</li> <li>• Acesso remoto às bases de dados.</li> <li>• Impressão remota.</li> <li>• CAD/CAM.</li> <li>• Integração de voz corporativa (ramais e PABX).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternativa flexível para a criação de redes privativas.</li> <li>• Por meio de um único ponto de acesso, acessa vários outros pontos.</li> <li>• Tráfego em rajadas. Permite que em curtos espaços de tempo a velocidade de transmissão ultrapasse os valores contratados.</li> <li>• Gerenciamento do serviço de ponto a ponto.</li> <li>• Ampla cobertura.</li> <li>• Possibilidade de evolução para a Rede IP.</li> </ul>
<i>Frame Relay – Soluções com Roteador</i>	Transmissão, em curtos intervalos de tempo, de grande volume de dados e imagem incorporando o roteador com manutenção e gerenciamento da Telefônica Empresas. Possibilita que diversas unidades fisicamente distantes possam se comunicar por voz, dados e imagem em alta velocidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interligação de redes locais (<i>LANs</i>) dispersas geograficamente.</li> <li>• Transmissão de grande volume de dados em alta velocidade.</li> <li>• Criação de Intranet.</li> <li>• Correio eletrônico (<i>e-mail</i>).</li> <li>• Troca de informações em tempo real.</li> <li>• Transferência de arquivos e imagens.</li> <li>• Construção de bases de dados distribuídos.</li> <li>• Acesso remoto às bases de dados.</li> <li>• Impressão remota.</li> <li>• CAD/CAM.</li> <li>• Integração de voz corporativa (ramais e PABX).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um único ponto de acesso acessa vários outros pontos.</li> <li>• Tráfego em rajadas. Permite que em curtos espaços de tempo a velocidade de transmissão ultrapasse os valores contratados.</li> <li>• Gerenciamento do serviço de ponto a ponto.</li> <li>• Ampla cobertura.</li> <li>• Possibilidade de evolução para a Rede IP.</li> <li>• Instalação, manutenção e gerenciamento dos roteadores.</li> <li>• Possibilidade de alteração na topologia e parâmetros de rede, garantindo sempre a disponibilidade do serviço.</li> <li>• Disponibilidade de serviço incluindo acesso, roteador, gerenciamento e suporte 24 horas.</li> <li>• Alternativa flexível para a criação de redes privativas*</li> </ul>
<b>VOZ</b>			
<b>SERVIÇOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>APLICAÇÕES</b>	<b>BENEFÍCIOS</b>
<i>Linha Privativa de Dados (SLDD)</i>	Solução que possibilita a conexão de equipamentos remotos, centros de processamento (CPDs), filiais e, se for o caso, clientes e fornecedores, formando uma grande rede corporativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interligação de computadores e de redes locais dispersas geograficamente.</li> <li>• Transferência de arquivos e imagens.</li> <li>• Construção e atualização de base de dados remotamente (con-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação <i>on-line</i>, em tempo real, integrada entre os diversos pontos dispersos geograficamente.</li> <li>• Segurança na conexão.</li> <li>• O serviço é disponibilizado em diferentes velocidades. de a</li> </ul>

		<p>sultas de estoque, relatórios de vendas, etc).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de intranet.</li> <li>• Correio eletrônico entre as unidades da empresa.</li> </ul>	<p>cordo com a necessidade dos clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampla cobertura disponibilidade para as regiões geograficamente distantes da matriz.</li> </ul>
<i>SDHNET</i>	<p>Por meio de anéis de fibras ópticas, a empresa cliente tem acesso a serviços de comunicação de dados, voz e imagens em alta velocidade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interligação de redes digitais.</li> <li>• Acesso a Internet em alta velocidade.</li> <li>• Transmissão de grande volume de dados com alta velocidade.</li> <li>• Utilização de video-conferência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite segurança e alta velocidade de acesso.</li> <li>• Gerenciamento e suporte da Telefónica Empresas.</li> <li>• SLA (<i>Service Level Agreement</i>) - contrato que estabelece o nível de qualidade que deve ser oferecido pela Telefónica Empresas.</li> <li>• Agilidade para atender as solicitações de serviços voz ou dados feitos junto à Telefónica Empresas.</li> </ul>
<i>0800</i>	<p>Permite ao cliente ligar gratuitamente para a empresa, funcionando como um canal de vendas e prestação de serviços ao mercado. É um serviços suportado pela Plataforma de Rede Inteligente da Telefónica, que consiste em uma arquitetura de rede que organiza e distribui funções de processamento, gerenciamento de base de dados, controle e supervisão.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC).</li> <li>• Vendas por telefone.</li> <li>• Prestação de serviço de suporte e assistência técnica.</li> <li>• Pesquisa de mercado.</li> <li>• Relacionamento pós-venda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de oferecer aos clientes um único número que identifica a empresa-cliente em todo país.</li> <li>• Comunicação direta e gratuita com clientes, fornecedores e parceiros.</li> <li>• Programação de chamadas em função de data, horário e local.</li> <li>• Reencaminhamento em caso de linhas ocupadas.</li> </ul>
<i>0300</i>	<p>Serviço de voz na rede Inteligente da Telefónica, semelhante ao 0800, onde o telefone originador da chamada é o responsável pelo pagamento das chamadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicações que demandem interatividade.</li> <li>• Campanhas em emissoras de rádio, revistas, televisão.</li> <li>• Vendas de produtos e serviços.</li> <li>• Serviços de utilidade pública.</li> <li>• Resultado de concursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidade na comunicação com clientes.</li> <li>• Agendamento por horário / data .</li> <li>• Seleção de origem.</li> <li>• Restrição de área de abrangência.</li> <li>• Reencaminhamento.</li> <li>• Distribuição seqüencial.</li> <li>• Mensagem personalizada e padronizada.</li> </ul>
<i>DDD e DDI</i> <i>SPCT-PABX</i>	<p>Realização de ligações interurbanas e internacionais para qualquer lugar do Brasil ou do mundo Este sistema oferece equipamentos PABX de pequeno, médio ou grande porte. É oferecido pela Telefónica <i>Assist</i> em parceria com a Telefónica Empresas, que fornece e instala os equipamentos.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexível ao tamanho da necessidade da empresa.</li> </ul>
<i>Linha Inteligente</i>	<p>Conjunto de serviços que a Telefónica Empresas oferece para seus clientes corporativos para tornar sua linha Telefónica mais funcional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento simultâneo.</li> <li>• Chamada a três.</li> <li>• Transferência de chamadas.</li> <li>• Transferência quando ocupado.</li> <li>• Transferência quando não responde.</li> <li>• Consulta e transferência.</li> <li>• Discagem abreviada.</li> <li>• Bloqueador de interurbanos.</li> <li>• Linha direta.</li> <li>• Não perturbe.</li> </ul>	

<i>DDR</i>	Usado para a realização de chamadas para qualquer localidade, em terminais fixos ou móveis, permitindo a transmissão de voz, dados e imagens.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizado principalmente para comunicação de voz. Permite também a conexão a computadores e fax;</li> <li>• Formação de grupos de ramais nos quais podem ser programadas algumas facilidades, como busca automática.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso rápido para fazer e receber ligações externas, sem intervenção de operador;</li> <li>• Gerenciamento do tempo.</li> <li>• Redução do tempo de espera do cliente;</li> <li>• Personalização do serviço: cada funcionário tem seu número direto;</li> <li>• Divulgação dos ramais estabelecidos como linhas diretas;</li> <li>• Interligação de PABX de unidades localizadas em diferentes endereços, reduzindo os custos com ligações entre filiais e aumentando a praticidade na comunicação;</li> <li>• Busca automática, reduzindo a perda de ligações.</li> </ul>
<b>INTERNET</b>			
<b>SERVIÇOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>APLICAÇÕES</b>	<b>BENEFÍCIOS</b>
<i>Rede IP</i>	Rede multi-serviços, para a qual convergem distintas redes. Tem o objetivo de aumentar a eficiência e a velocidade na busca de informações. Permite a compatibilização de protocolos, tecnologias e fornecedores de equipamentos. Suporta também novas tecnologias de acesso, como ADSL ( <i>Assimetric Digital Subscriber Line</i> ), RDSI (Rede Digital de Serviços Integrados) e conexão <i>dial-up</i> . Sua alta capilaridade garante uma maior cobertura com gerenciamento de rede e assistência permanente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso à internet.</li> <li>• Criação de intranet e extranet.</li> <li>• Comércio eletrônico.</li> <li>• <i>Home banking</i>.</li> <li>• Automação da força de vendas.</li> <li>• Acesso a banco de dados.</li> <li>• Ensino à distância.</li> <li>• Teletrabalho: seus funcionários podem trabalhar em locais remotos, como se estivessem dentro da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economia de escala, não havendo necessidade de investimentos em infra-estrutura.</li> <li>• Confiabilidade da rede, com gerenciamento da Telefônica Empresas.</li> <li>• Segurança na transmissão pelo estabelecimento de um túnel entre provedor e usuário.</li> <li>• Ampla cobertura.</li> <li>• O usuário não necessita implementar <i>software / hardware</i> adicional para acessar a Rede IP.</li> <li>• Evolução tecnológica contínua da rede.</li> </ul>
<i>Multilink</i>	Produto com tecnologia RDSI que permite a integração de voz, dados e imagens. É uma solução que oferece alta velocidade e qualidade digital ponto a ponto. Apresenta três modalidades: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>MultiLink Business</i>: para aplicações de voz, dados e imagens sem equipamento PABX.</li> <li>• <i>MultiLink Business Plus</i>: para aplicações de voz, dados e imagens com equipamento PABX.</li> <li>• <i>MultiLink Corp</i>: para aplicações que demandem alta necessidade de comunicação e transmissão de voz, dados e imagens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Videoconferência.</li> <li>• Transferência de arquivos.</li> <li>• Interligação de Redes Locais de computadores.</li> <li>• Acesso remoto à base de dados.</li> <li>• Acesso à Internet.</li> <li>• <i>Back-up</i> de linha dedicada.</li> <li>• Telemedicina.</li> <li>• Educação à distância.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simultaneidade: transmissão multimídia simultânea utilizando um único acesso.</li> <li>• Confiabilidade: qualidade de voz e transmissão de informações por meio da rede digitalizada.</li> <li>• Flexibilidade: Permite associar várias aplicações complementares num único produto.</li> </ul>
<i>Speedy Link</i>	Acesso em banda larga utilizando a tecnologia ADSL.	Atendimento a provedores de acesso à Internet que queiram oferecer maior velocidade de conexão a clientes usuários.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conexão permanente para transmissão de dados.</li> <li>• Acesso em alta velocidade bidirecional assimétrica para <i>downloads</i> e <i>uploads</i>.</li> <li>• Tecnologia de ponta.</li> <li>• Opções de produtos e velocidades de acordo com o perfil da sua empresa.</li> </ul>
<i>Speedy Business</i>	Acesso em banda larga baseado na tecnologia ADSL. Pode ser li-	• Destinado a empresas que necessitam acesso veloz à Inter-	• Segurança contra ataques externos por meio de <i>firewall</i> .

	gado a redes locais (LAN), permitindo o acesso simultâneo de vários computadores.	net. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração dos PCs já existentes, formando uma única rede local com acesso à Internet em banda larga.</li> <li>• Redes Corporativas: tecnologia para criação de <i>intranet</i> e <i>extranet</i>.</li> <li>• Troca de informações em tempo real.</li> <li>• Transferência de arquivos e imagens.</li> <li>• Teletrabalho.</li> <li>• Teleducação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso à Internet em alta velocidade para todos os usuários da rede.</li> <li>• Possibilidade de expansão da rede conforme o crescimento da empresa.</li> <li>• Instalação rápida, utilizando a linha Telefônica já existente.</li> <li>• Possibilidade do uso do telefone e da Internet simultaneamente.</li> </ul>
SERVIÇOS	CARACTERÍSTICAS	APLICAÇÕES	BENEFÍCIOS
ViaCorp	Centro de negócios <i>on-line</i> que agrega uma comunidade de empresas em um único lugar, a fim de incentivar e facilitar negócios entre as mesmas. Possui <i>site</i> próprio:  www.viacorp.com.br	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviço de cotações entre as empresas cadastradas no Via Corp.</li> <li>• Serviço de cursos <i>on-line</i> para os funcionários das empresas clientes.</li> <li>• WebMail Corporativo.</li> <li>• Serviço de <i>Home Page</i>.</li> <li>• Serviço de <i>voice e-mail</i>.</li> <li>• Relatórios gerenciais.</li> <li>• Informações em áudio e vídeo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economia de tempo na aquisição de produtos e serviços.</li> <li>• Melhoria na comunicação entre os funcionários.</li> <li>• Criação facilitada de páginas na Internet.</li> <li>• Suporte técnico permanente inclusive por meio de <i>chat on-line</i> com dúvidas sanadas diretamente no <i>site</i>.</li> </ul>
DATACENTER			
SERVIÇOS	CARACTERÍSTICAS	APLICAÇÕES	BENEFÍCIOS
TIC - Telefônica Internet DataCenter	Centro de armazenamento, hospedagem e gerência de dados. É um dos maiores data centers do país. São 10.000m <sup>2</sup> de tecnologia para as empresas que precisam de espaço físico ou equipamentos para suas operações. Está instalado no centro da Rede IP e dispõe de serviço de armazenamento de conteúdo, com servidor compartilhado ou dedicado, hospedagem de servidores, gerenciamento e manutenção, em um ambiente com segurança física e lógica. O fornecimento de energia é ininterrupto, graças a um conjunto de <i>no-breaks</i> e geradores. O TIC faz todo o gerenciamento necessário para o funcionamento dos servidores e transmissão de dados, além de fornecer toda a estrutura física exigida (piso, cabeamento, gerador, ar condicionado, segurança física e lógica, e <i>back up</i> ).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armazenamento e publicação de conteúdo <i>web</i>.</li> <li>• Centralização de dados.</li> <li>• Backup de servidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantia contratual de nível de serviço (SLA).</li> <li>• Possibilidade de contratar serviços em pacotes, que poderão ser moduláveis.</li> <li>• Possibilidade de auto-gestão pelo cliente, proporcionando atualização e administração autônoma de conteúdos.</li> <li>• Acesso via Rede IP, possibilitando suporte a diferentes tecnologias.</li> <li>• Suporte técnico permanente.</li> <li>• Possibilidade de ampliação dos serviços oferecidos.</li> <li>• Segurança física e lógica.</li> <li>• Flexibilidade: como usa a maior Rede IP da América Latina, oferece a possibilidade de atualização e administração autônoma dos conteúdos, com rápida substituição das páginas.</li> </ul>
APLICAÇÕES NA WEB			
SERVIÇOS	CARACTERÍSTICAS	APLICAÇÕES	
Comércio Eletrônico	É uma solução que permite qualquer forma de transação comercial ou intercâmbio de informação baseada na transmissão de dados sobre redes de comunicação, constituindo-se em um canal para aprimorar relacionamentos nos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• B2C.</li> <li>• B2B.</li> <li>• Portais de Produtos.</li> <li>• Lojas Virtuais.</li> <li>• Serviços Financeiros.</li> <li>• Serviços de Conteúdos.</li> <li>• Leilões.</li> </ul>	

	âmbitos de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Business-to-Business (B2B)</i>.</li> <li>• <i>Business-to-Consumer (B2C)</i>.</li> <li>• <i>Business-to-Government (B2G)</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras Indiretas.</li> <li>• Gestão de Distribuidores.</li> <li>• Portais Verticais.</li> <li>• Leilões.</li> <li>• <i>EDI (Eletronic Document Interchange)</i>.</li> <li>• Gestão de Catálogos.</li> </ul>	
<b>SERVIÇOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>APLICAÇÕES</b>	<b>BENEFÍCIOS</b>
<i>Vídeo Conferência</i>	É uma solução que possibilita a comunicação de uma ou mais pessoas, enviando e recebendo imagem, voz e dados e interagindo com outras pessoas em locais diferentes e em tempo real.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunião com clientes e fornecedores.</li> <li>• Comunicação entre filiais e subsidiárias.</li> <li>• Reuniões de negócios.</li> <li>• <i>E-learning</i>.</li> <li>• Vídeo-Conferência em <i>multicast</i> (agregando dezenas ou centenas de espectadores).</li> <li>• Vídeo-Conferência em <i>unicast</i> (transforma os sinais de vídeo em sinais Ethernet e os transmite para os PC's da rede corporativa da empresa).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminação de necessidade de deslocamento.</li> </ul>
<i>Vídeo Monitoramento</i>	É uma solução que possibilita a monitoração de ambientes, através da visualização e gravação de imagens via IP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle de ambientes à distância.</li> <li>• Controle do fluxo de pessoas nos ambientes monitorados.</li> <li>• Segurança corporativa.</li> <li>• Segurança pública.</li> </ul>	
<i>Web Educativo</i>	É uma solução de ensino à distância que proporciona a flexibilidade oferecida pelo aprendizado via Internet e recursos adicionais como: biblioteca de cursos, gestão de usuários e acompanhamento de estudantes. O desenvolvimento Web é personalizado e amigável para os usuários, que poderão conectar-se com qualquer navegador padrão Internet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educação à distância.</li> <li>• Treinamento e aperfeiçoamento de profissionais.</li> </ul>	
<i>Vídeo por Internet</i>	É uma solução que permite a transmissão e recepção de áudio e vídeo de forma contínua via IP em tempo real ou por demanda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TV por demanda.</li> <li>• Compartilhamento da rede da empresa para visualização de vídeos corporativos.</li> <li>• Serviços aos clientes.</li> <li>• Treinamento e ensino à distância.</li> </ul>	
<i>Teleconsulta Médica</i>	É uma solução que interliga hospitais, consultórios e laboratórios tanto em território nacional como internacional para realização de consultas <i>on-line</i> com recursos audiovisuais possibilitando, inclusive, a transmissão de resultados de exames.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnósticos à distância.</li> <li>• Envio de documentação referente aos pacientes, como prontuário médico, resultados de exames, entre outros.</li> </ul>	
<b>SOLUÇÕES DE REDE</b>			
<b>SERVIÇOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>APLICAÇÕES</b>	<b>BENEFÍCIOS</b>
<i>Cabeamento Estruturado</i>	É uma solução que visa estruturar o cabeamento da empresa de com o objetivo de integrar as soluções de dados, voz e imagem no ambiente do cliente, por meio de uma estrutura física que seja única para as aplicações necessárias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conexão de redes a velocidades e padrões diversos.</li> <li>• Suporte para aplicações multimídia.</li> <li>• Aumento da flexibilidade de redes.</li> <li>• Simplificação da manuten-</li> </ul>	

		ção.	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalização do uso de peças e acessórios.</li> </ul>	
<i>Centro de Gerência Remota</i>	O Gerenciamento de Rede é um serviço que possibilita, por meio de um ambiente gráfico, o controle do acesso e a gestão da performance da rede, assim como o registro de todos os acontecimentos que se reproduzam.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle centralizado da rede.</li> <li>• Ferramentas de diagnóstico do rendimento da rede.</li> <li>• <i>Upgrade</i> programado de <i>softwares</i>.</li> <li>• Configuração automatizada.</li> <li>• Controle de ativos.</li> <li>• Detecção de falhas e gestão do estado da rede em tempo real.</li> </ul>	
<i>Wireless LAN</i>	A solução de <i>Wireless LAN</i> possibilita a criação de redes locais sem fio, podendo ou não estar conectadas a um a rede com fio. Permite a implementação de uma rede local sem a necessidade de cabeamento estruturado, utilizando tecnologia de rádio transmissão como meio de comunicação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternativa às redes cabeadas para ambientes nos quais, por questões de topologia, mobilidade, inacessibilidade e variabilidade de usuários, o sistema usual é restritivo.</li> <li>• Locais onde a utilização será temporária e/ou móvel.</li> </ul>	
<i>PABX – IP</i>	A solução de PABX IP permite o roteamento de chamadas telefônicas por meio da rede de dados da empresa, dispensando o uso de uma rede a parte para a comunicação de voz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração com equipamento / <i>software</i> de mensagem unificada centralizado.</li> <li>• Aparelho telefônico emulado no desktop do usuário.</li> <li>• Programação e manutenção via IP.</li> </ul>	
<i>Segurança Internet</i>	A solução de Segurança Internet garante ao cliente uma conexão externa sem prejuízo para a integridade da informação da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliação da oferta de serviços que, devido aos requisitos de segurança requeridos, não tenha sido possível oferecer antes.</li> <li>• Entrada em um mercado global devido aos novos padrões de segurança internacional para as transações eletrônicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantia de integridade, disponibilidade, confidencialidade e sem repúdio de informações.</li> <li>• Transações eletrônicas seguras, utilizando assinatura digital e infra-estrutura de chave pública.</li> </ul>
<b>SOLUÇÕES DE CRM</b>			
<b>SERVIÇOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>APLICAÇÕES</b>	
<i>Infraestrutura de Call Center e Aplicações de CRM (Customer Relationship Management)</i>	Implantação tanto Infra-estrutura de <i>Call Center</i> quanto de aplicações de <i>CRM (Customer Relationship Management)</i> para que empresas implementem serviços de atendimento ao cliente utilizando diversas mídias: voz, <i>chats</i> , vídeo-atendimento etc. com recursos de gerenciamento dos contatos realizados visando aprimorar os relacionamentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Help Desk</i>.</li> <li>• Serviços de informação e de atendimento ao cliente.</li> <li>• Processamento de pedidos e de reservas.</li> <li>• <i>Telemarketing</i>.</li> </ul>	
<b>SERVIÇOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>APLICAÇÕES</b>	
<i>Mensagem Unificada</i>	É um serviço integrado que possibilita ao usuário acessar apenas um dos meios (correio de voz, e-mail, fax etc.) e verificar todas as mensagens existentes em qualquer uma destas plataformas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração de correio de voz, <i>e-mail</i> e fax.</li> <li>• Localização de usuário por meio de um único número.</li> <li>• Discagem por meio de comando de voz.</li> </ul>	
<i>Vídeo Atendimento</i>	É uma solução que possibilita, por meio de uma <i>Webcam</i> instalada no PC, que o cliente que navega num portal de serviços na Internet entre em contato direto com o atendente, personalizando o atendimento e criando um dife-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Internet Banking</i>.</li> <li>• <i>Help Desk</i>.</li> <li>• Portal de serviços na Internet.</li> </ul>	

<p><i>CTI (Computer Telephony Integration)</i></p> <p><i>Outsourcing</i></p>	<p>reencial para a empresa.</p> <p>É uma solução que permite a integração entre voz e banco de dados proporcionando uma inteligência à Central de Atendimento, uma vez que tanto a ligação telefônica quanto os dados do cliente chegarão de forma simultânea para o atendente.</p> <p>É um serviço de planejamento, supervisão, gerenciamento e manutenção, em diferentes graus de cobertura, para os equipamentos do cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa ao banco de dados da empresa a partir do recebimento de uma chamada.</li> <li>• Sincronismo entre a tela do PC e a ligação Telefônica.</li> <li>• Seleção da atendente de acordo com o perfil do cliente.</li> <li>• Monitoração de equipamentos e sistemas.</li> <li>• Consultoria técnica.</li> <li>• Gerenciamento de mudanças e ampliações da rede.</li> <li>• Recebimento automático de alarmes e elementos reportados pelos próprios equipamentos do cliente e execução automática de ações corretivas.</li> <li>• Elaboração de relatórios estatísticos.</li> <li>• Inclusão digital corporativa.</li> </ul>	
--	---	---	--

**PARCERIAS**

<b>SERVIÇOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>APLICAÇÕES</b>	
<p><i>Canais Indiretos</i></p>	<p>Parcerias com empresas especializadas para prestação de serviços.</p>	<p>Critérios para as empresas sejam autorizadas a desenvolver parcerias com a Telefónica Empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferecer soluções, cujas aplicações demandem integração com serviços de telecomunicações.</li> <li>• Oferecer soluções em comunicação de transmissão de voz e dados.</li> <li>• Ter expressiva participação no mercado em que atua.</li> <li>• Promover atividades de marketing de seus produtos e/ou serviços.</li> <li>• Oferecer soluções para o mercado das pequenas e médias empresas.</li> <li>• Ser empresa legalmente constituída.</li> <li>• Ter um domicílio social conhecido e ativo.</li> <li>• Ter um índice de solvência, comprovado mediante demonstrativo contábil, com valor maior ou igual a 1 (um).</li> <li>• Ter infra-estrutura mínima de atendimento comercial.</li> <li>• Ter uma carteira ativa de 50 clientes.</li> <li>• Dispor de infra-estrutura mínima de <i>software</i> e <i>hardware</i> para gerenciamento de pedido e comunicação com a Telefónica.</li> <li>• Não possuir em sua equipe de trabalho, empregados ou pessoas contratadas que tenham vínculo empregatício com a Telefónica ou o seu grupo.</li> <li>• Não apresentar débitos com</li> </ul>	

		a Telefónica. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter uma equipe capacitada de vendedores, para dar suporte aos clientes de pré e pós-venda.</li> </ul>	
<b>CONSULTORIA, PROJETOS ESPECIAIS, OUTSOURCING</b>			
	Soluções customizadas e completas, dentro de um amplo catálogo que abrange consultoria, engenharia, integração de sistemas, serviços de instalação, configuração, manutenção e suporte, por meio da integração de diversas tecnologias.		
<b>SERVIÇOS INTERNACIONAIS</b>			
<b>SERVIÇOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>APLICAÇÕES</b>	<b>BENEFÍCIOS</b>
<i>Rede IP Global</i>	<p>Sendo a Telefónica Data uma subsidiária do Grupo Telefónica, ela tem presença em 45 países ao redor do mundo sendo reponsável por soluções integrais de comunicações para empresas multinacionais, se constituindo em uma parceira global para essas empresas.</p> <p>Ela oferece, por meio de sua Rede IP Global de infra-estrutura própria, uma série de soluções de comunicações globais e homogêneas que vão ao encontro das necessidades das empresas por acesso a Internet, comunicação entre suas unidades de negócios em nível nacional e internacional preocupando-se com a qualidade, segurança e cobertura. Oferece também consultoria especializada em comunicações.</p> <p>A Rede IP Global conta com várias redes nacionais nos países em que atua.</p> <p>No Brasil, especificamente, a Telefónica Data dispõe de 89 pontos de presença nas principais cidades.</p> <p>Ao todo a Telefónica possui 10 <i>Data Internet Centers</i> ao redor do mundo. Possui também linhas a gregadas transatlânticas (entre Nova Iorque, Miami, Londres e Madri e entre a América do Sul e a América do Norte).</p> <p>Para ultrapassar as barreiras culturais e de linguagem, a Telefónica conta com uma rede de centros de controle nacionais que oferecem suporte local à rede global e fazem as conversões necessárias para outros países.</p> <p>Todos os centros de controle nacionais se reportam ao ICC Centro de Controle Internacional, que oferece supervisão e manutenção permanente da rede além de detecção automática de erros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Transporte e conectividade:</i> serviços (<i>Frame Relay</i>, distribuição avançada de dados etc.) que dão apoio às comunicações internacionais das empresas por meio da Rede Global da Telefónica Data.</li> <li>• <i>Serviços de VPN (Virtual Private Network)</i> possibilitam os escritórios e funcionários das empresas a terem acesso à uma rede global de alta qualidade, com serviços confiáveis de um único provedor.</li> <li>• <i>Multi-mídia:</i> Com os serviços multimídia voz e imagem podem ser integrados nas comunicações de dados das empresas, conforme a necessidade da empresa.</li> <li>• <i>Satélite:</i> serviços de satélite possibilitam que a empresa tire vantagem de todos os atributos da Rede Global da Telefónica Data em 100% de seu território.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O fato do Grupo possuir sua própria rede dá a ele uma vantagem sobre outros provedores de serviços com alcance restrito.</li> <li>• Possibilidade de garantir qualidade e administração de rede unificados.</li> <li>• Possui uma das mais amplas redes de telecomunicações mundiais.</li> <li>• Trabalhar com um único parceiro global.</li> </ul>

Fonte: Telefónica



A empresa afirma que todas as suas estratégias de serviço têm foco no clientes em duas vertentes básicas. Por um lado, existe uma segmentação estratégica do mercado que visa oferecer a cada nicho uma oferta inovadora e competitiva, principalmente em qualidade, potencializando a efetividade comercial por meio de uma força de vendas dedicada e da utilização das capacidades de marketing.

Por outro lado, o valor dos negócios do Grupo é potencializado pela apresentação ao mercado de ofertas integradas e combinadas de produtos e serviços capazes de cobrir uma ampla gama de necessidades. A oferta da Telefónica procura se posicionar, assim, em toda a cadeia de valor: acesso, fornecimento e conteúdos de valor agregado.

### 5.3. Análise do Caso

#### 5.3.1. Análise do Site

Com o intuito de verificar algumas informações e aprofundar o conhecimento sobre a presença da Telefónica na Internet foi realizada uma observação mais aprofundada de dois dos seus sites: o portal da Telefónica no Brasil ([www.telefonica.com.br](http://www.telefonica.com.br)) e o site da Telefónica Empresas ([www.telefonicaempresas.com.br](http://www.telefonicaempresas.com.br)) que é o braço do Grupo responsável pelo atendimento a clientes corporativos, cujas páginas iniciais são mostradas na figura 49:



Figura 49 – Páginas iniciais dos sites da Telefónica e da Telefónica Empresas

Segundo a classificação do *Morgan Stanley Dean Witter* (2000) os sites da empresa podem ser considerados como estando no nível de comércio colaborativo, ou seja, além de possibilitarem a realização de transações e troca de informações, já se percebe neles a adição de alguns elementos de suporte em grande parte dos pontos de relacionamento dos clientes com a empresa, indo desde a pré-venda até atividades de acompanhamento de pós-venda.

Para a realização de uma observação mais detalhada dos *sites*, utilizou-se como guia uma relação adaptada de dois formulários de análise de conteúdo de presença na Internet des envolvidos por Morgado (1998) e Liu, Arnett, Capella et al. (1997). Esses formulários levantam uma série de variáveis com o intuito de se verificar o nível de sofisticação, utilidade, velocidade de acesso e riqueza de conteúdo de um *site* e de se observar, até que ponto as capacidades que a Internet disponibiliza estão sendo efetivamente utilizadas pela empresa.

Dessa observação foram verificados os seguintes aspectos mostrados no quadro abaixo:

**Quadro 17** – Análise dos *sites*

<i>Variáveis Analisadas</i>	<i>Utilização observada</i>
<i>Informações Institucionais</i>	
<i>Histórico</i>	O <i>site</i> principal é bem completo no fornecimento de informações históricas cobrindo tanto informações sobre a evolução do setor de telecomunicações como fundação e desenvolvimento do Grupo. Apresenta também, os eventos e atividades mais importantes da empresa nos últimos quatro anos (1999-2002) mostrados em ordem cronológica. Da mesma forma são apresentadas as principais realizações de todos os presidentes da companhia até hoje.
<i>Estrutura Organizacional</i>	O <i>site</i> principal apresenta o organograma detalhado da alta administração da empresa, apontando cargos e nomes. Discrimina também os principais executivos em suas respectivas linhas de atividade e seu conselho administrativo.
<i>Capacitações da Empresa</i>	Tanto no <i>site</i> da Telefónica quanto no da Telefónica Empresas a organização mostra, transparentemente, seu perfil e suas principais atividades nos países e linhas de negócio em que atua.
<i>Ambiente de negócios</i>	Em seus relatórios financeiros (encontrados em ambos os <i>sites</i> ) a empresa fornece informações sobre o ambiente de negócios em que está inserida, basicamente, para explicar aos seus acionistas seu desempenho em suas linhas de atividade.
<i>Desafios atuais e futuros</i>	Também nos dois <i>sites</i> encontram-se quais são as expectativas da empresa em relação ao futuro de maneira pontual, sem muitos detalhes.
<i>Missão / princípios</i>	O grupo Telefónica não possui uma missão única para todas as suas linhas de negócio. Cada uma delas, apesar de ter de se reportar à <i>holding</i> tem autonomia de atuação. É possível, então, verificar-se, em algumas linhas de atividade, a direção que pretende ser seguida pela empresa mas não há formalmente uma missão explicitada.
<i>Unidades de negócio</i>	A partir de informações do <i>site</i> principal podem ser obtidos dados de todas unidades de negócio da empresa, nacionais e internacionais – tanto por linha de atividade quanto por país. Algumas das empresas do grupo (como a Telefónica

	Empresas) têm <i>sites</i> próprios que podem ser acessados diretamente pela Internet ou por meio de <i>links</i> no <i>site</i> da Telefónica.
<i>Textos ou saudações dos principais executivos</i>	Nos relatórios financeiros de informações aos investidores existe um texto de apresentação do atual Presidente da Telefónica – César Alierta
<i>Informações sobre o desempenho da empresa</i>	Em ambos os <i>sites</i> são apresentados os principais indicadores financeiros e alguns eventos mais importantes elencados por área de atuação da empresa: telefonia fixa, celular, transmissão de dados etc).
<i>Informações sobre produtos e/ou serviços</i>	Todos os produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa e sua unidade de negócios Telefónica Empresas, são apresentados de maneira detalhada nos <i>sites</i> , também ordenados de acordo com as linhas de atividade da empresa (telefonia fixa, Internet, clientes residenciais, empresas etc).
<i>Notícias atualizadas</i>	Existe um espaço para as notícias mais recentes do grupo. No <i>site</i> da Telefónica Empresas, em específico, pode-se ter acesso <i>on-line</i> à uma publicação mensal do grupo chamada Soluções. A análise dessa variável demonstrou que a empresa se preocupa em manter a atenção do usuário durante sua utilização do <i>site</i> , o que se constitui em uma razão a mais para que o cliente se acostume a navegar por ele e eventualmente comece a transacionar e se relacionar com a empresa por meio dele.
<i>Espaço para imprensa ou Press Releases</i>	No <i>site</i> principal da Telefónica não existe um espaço declarado para isso. Mas no <i>site</i> da Telefónica Empresas existe um espaço com os últimos <i>Press Releases</i> da empresa, formulário para solicitação de entrevistas para a imprensa e contato com a responsável pela área de Relações Públicas.
<i>Espaço para oferecimento de posições e recebimento de currículos.</i>	Existe um espaço específico onde, por meio de <i>links</i> tem-se acesso às posições disponíveis dentro dos <i>sites</i> específicos de cada empresa do grupo. E é nesses <i>sites</i> , que o aspirante ao cargo deve deixar seu currículo depois de se cadastrar.
<i>Links de interesse do cliente</i>	Todos os <i>links</i> do <i>site</i> são de empresas ou serviços oferecidos pela Telefónica. Não existe acesso a outras empresas ou órgãos que possam ser de interesse dos clientes.
<b>Características Técnicas, Busca e Formas de Contato</b>	
<i>Mapa do site</i>	É possível a visualização do mapa, com <i>links</i> para cada um dos pontos do <i>site</i> em todos os <i>sites</i> do Grupo.
<i>Endereços e/ou telefones de contato</i>	A empresa fornece, dentro do <i>link</i> Fale Conosco, um <i>e-mail</i> e números de telefones para contato, e no <i>site</i> da Telefónica Empresas existe um <i>Chat on-line</i> para atendimento em tempo real. Para acessá-lo é necessário o fornecimento dos nomes da pessoa e da empresa a serem atendidos.
<i>Ferramenta de Busca</i>	Ambos os <i>sites</i> apresentam campos de busca por palavras-chave ou assunto.
<i>Lista de perguntas freqüentes (FAQ's)</i>	Existe esse espaço em ambos os <i>sites</i> .
<i>Formulário para encaminhar perguntas mais específicas.</i>	Ambos os <i>sites</i> fornecem um formulário para envio de sugestões, comentários ou reclamações.
<b>Oferecimento de serviços</b>	
<i>Possibilidade de obtenção de serviços pela rede</i>	Tanto no <i>site</i> da Telefónica quanto no da Telefónica Empresas existem vários serviços disponíveis.

	<p>No caso da Telefónica Empresas todos os serviços oferecidos no mercado tradicional também podem ser obtidos <i>on-line</i> (por meio do <i>chat on-line</i>).</p> <p>Os serviços da Telefónica podem ser obtidos também em um <i>site</i> específico para vendas chamado Loja Virtual.</p>
<b>Preços e especificações técnicas</b>	<p>As especificações técnicas e possíveis aplicações dos serviços oferecidos são fornecidas abertamente, os preços de alguns serviços mais comuns também podem ser encontrados no caso de usuários finais.</p> <p>No caso de clientes corporativos, os preços são fornecidos pelo atendente do <i>chat on-line</i>.</p> <p>Na Loja Virtual, alguns serviços possuem preços, mas para se obter outros é necessário o preenchimento de um formulário com os dados da empresa e informações sobre as necessidades dos clientes e os serviços almejados.</p>
<b>Possibilidade de customização de produtos e/ou serviços</b>	<p>É possível customizar os serviços, mas somente por meio da intervenção do atendente no <i>chat on-line</i> da Telefónica Empresas.</p>
<b>Atendimento ao cliente</b>	<p>Feito pelo <i>chat on-line</i> ou pelo serviço de 0800, chamado Central de Relacionamento, cujo número também se encontra no <i>site</i></p>
<b>Status de pedido</b>	<p>É possível verificar em que estágio está a entrega de um serviço adquirido ou de um reparo solicitado por meio do <i>site</i>.</p>
<b>Segurança e Privacidade</b>	
<b>Certificação de segurança</b>	<p>Não há nenhuma menção clara à como o <i>site</i> está protegido, nem indicação de certificação ou ícones de proteção (como o pequeno cadeado que costuma aparecer em <i>sites</i> com certificado ou o <i>s</i> depois da nomenclatura http).</p> <p>No entanto, a Telefónica, como provedora desses serviços, tem uma rede estruturada de segurança de dados.</p>
<b>Declaração de privacidade de dados fornecidos</b>	<p>Em nenhum momento na navegação dos <i>sites</i> existe uma garantia explícita de que os dados fornecidos serão exclusivamente para uso da empresa.</p>
<b>Pesquisa de mercado on-line</b>	<p>Esporadicamente a empresa afirma fazer pesquisas <i>on-line</i>. Nos diversos acessos não foi verificado nenhuma pesquisa sendo realizada ou campo fixo para tal função.</p>
<b>Vários</b>	
<b>Tradução para várias línguas</b>	<p>O <i>site</i> principal e o de serviços internacionais são apresentados nas três línguas oficiais da empresa: Português, Espanhol e Inglês.</p> <p>Nos demais consta apenas a língua do país onde a empresa atua.</p>
<b>Uso de recursos multi-mídia</b>	<p>Os <i>sites</i>, em geral, apresentam sofisticação no uso de recursos multi-mídia de vídeo. Não há som em nenhum deles.</p>
<b>Velocidade de acesso e navegação</b>	<p>Apesar do aspecto gráfico elaborado, o acesso aos <i>links</i> dos <i>sites</i> é rápido possibilitando uma navegação fluida ao longo dos vários <i>links</i>.</p>
<b>Comunidades de clientes</b>	<p>Não foi encontrado nenhum espaço para que os clientes pudessem trocar informações entre si dentro dos <i>sites</i>.</p>
<b>Glossário</b>	<p>É possível verificarem-se detalhes de termos específi-</p>

Vistos todos esses pontos, pode-se afirmar os *sites* da empresa apresentam um alto grau de sofisticação em termos gráficos (imagem e animação), ao mesmo tempo que percebe-se uma construção cuidadosa de modo que a navegação ao longo dos mesmos seja rápida e útil para o usuário.

Uma ampla gama de informações dos mais variados âmbitos está à disposição, portanto, deduz-se que a empresa tem uma política de transparência com o mercado ao mesmo tempo que procura esclarecer o maior número de dúvidas, provavelmente, para não obstruir as outras formas de contato que disponibiliza aos clientes.

Nos vários acessos também percebeu-se que existe uma preocupação com uma atualização constante do *site*. Em todos os acessos realizados em diferentes datas percebeu-se o oferecimento de notícias atualizadas ou mudança em alguns ícones de acesso (promoções, divulgação de diferentes serviços etc). Sem dúvida, esse é um aspecto que pode prender a atenção do usuário e estimulá-lo a novas visitas e à realização de transações e troca de informação com a empresa.

O fato de cada linha de atividade possuir seu próprio *site* possibilita que o usuário obtenha informações específicas para as suas necessidades sem ter de gastar muito do seu tempo na Internet, o que é um aspecto importante, principalmente para clientes corporativos, que buscam a rede para obterem soluções ou informações práticas que os auxiliem no desenvolvimento de suas tarefas, mas que não tomem muito do seu tempo.

Pode-se perceber, também - talvez até por a empresa ser intensiva no uso de tecnologia - que grande parte dos recursos da Internet está sendo utilizada de forma criteriosa, ainda que faltem coisas importantes como o oferecimento de um espaço para troca de informações entre clientes ou de um *link* para tal função.

Vistos esses aspectos mais gerais partir-se-á, agora, para uma análise mais profunda da empresa em questão.

### 5.3.2. *Análise dos dados*

A análise do estudo de caso a ser apresentada foi desenvolvida a partir de dados levantados por meio de entrevistas semi-estruturadas durante a pesquisa de campo junto à Telefónica no período de julho a outubro de 2002.

Os resultados serão apresentados respeitando-se o esquema desenvolvido na Revisão Bibliográfica de modo tal que se possa ter uma visão clara e paralela entre a teoria e prática dos diversos âmbitos dessa pesquisa.

Passada a análise do estudo de caso da empresa serão analisados os dados obtidos por meio de questionário estruturado junto a alguns clientes multinacionais da Telefónica de modo que se possa ter um contraponto entre a visão da empresa e dos clientes sobre o tema foco dessa dissertação.

#### 5.3.2.1. *Ambiente de negócios e postura em relação ao uso de tecnologia*

Pelos dados levantados, a Telefónica parece dedicar atenção especial à inovação tecnológica, principalmente com o propósito de reforçar o posicionamento nacional e internacional e aumentar a participação de mercado de suas diversas unidades de negócios.

Dentro das novas configurações que o mercado está apresentando às empresas de telecomunicações as mudanças ambientais apontadas nas entrevistas como sendo aquelas que mais pressionam a Telefónica a adotar novas posturas no mercado, margeando as suas atividades e influenciando diretamente na sua atuação são:

- *A ampliação da concorrência*, não por causa de novos entrantes mas, principalmente, devido ao encolhimento da demanda;
- *O imenso volume de informações* a que todas as empresas, das fornecedoras às clientes, são submetidas, principalmente no âmbito de publicidade, propaganda e promoções; e,
- *O avanço muito acelerado da tecnologia*, que pressiona a companhia a buscar constantemente inovar preferencialmente antes da concorrência.

O grau de importância do uso da tecnologia no desenvolvimento das diversas atividades da empresa, no entanto, é variável. Na Telefónica, uma maior relevância é conferida ao seu papel no aumento da velocidade de transmissão das vias de informação, principalmente, porque o fluxo e administração de dados corporativos é um dos negócios com maior probabilidade de expansão para a empresa, sendo também responsável por um dos maiores índices de retorno de investimento e por uma grande parcela dos lucros da organização atualmente.

A tecnologia também é considerada como extremamente importante como elemento de base para a conexão da empresa com seus parceiros de negócios (fornecedores e clientes) por meio de suas capacidades de comunicação; e, como ferramenta de apoio à tomada de decisão, por meio da manipulação e análise de seu banco de dados. Ela é apontada também como importante no desenvolvimento de infra-estruturas de comunicação internas e externas e na automatização de processos, mas, segundo a opinião dos entrevistados, em menor intensidade do que nas três primeiras instâncias.

A tecnologia foi considerada igualmente um instrumento que auxilia os entrevistados a desenvolverem o seu trabalho de forma mais eficiente ainda que, por vezes, eles admitam que, algumas tecnologias mais complexas, por sua difícil utilização, acabam não só não sendo úteis, como também interferem no desempenho da organização e atrapalham o funcionamento geral dos processos.

- A **convergência** da tecnologia com os segmentos de comunicação, informática e conteúdos na banda larga, sendo esse apontado como um dos dois mais importantes aspectos e, indubitavelmente, um dos maiores impulsionadores das atividades da empresa no mercado nos próximos anos.

A globalização, em si, não é considerada como uma fonte de mudança para a Telefónica, mas sim como um aspecto já inerente às suas atividades, sendo que todo o Grupo já se considera estruturado para atuar dentro desse novo paradigma.

Para que a empresa possa responder a todas essas pressões e mudanças ela tem direcionado seus esforços para as atividades de pesquisa e desenvolvimento que foram apontadas como elementos decisivos na identificação dos fatores que influem na evolução de seus vários negócios.

A importância conferida à tecnologia, à busca de inovação e às atividades de pesquisa e desenvolvimento está traduzida no fato de uma de suas empresas ser dedicada exclusivamente a margear as atividades de todo o Grupo nesse âmbito.

Essa empresa chama-se Telefónica I+D<sup>43</sup> e tem como missão contribuir para melhorar a competitividade do Grupo por meio da inovação tecnológica, tanto ampliando a oferta e a qualidade dos serviços oferecidos como procurando possibilitar a redução dos seus custos ajudando todas as unidades de negócio da Telefónica a aumentar sua presença internacional.

As principais linhas de atuação dessa divisão da Telefónica são:

- Criação de serviços diferenciados para telefonia fixa, móvel e Internet;
- Criação de sistemas de inteligência e outras atividades focadas na otimização da eficiência e qualidade nos processos de negócios (especialmente aqueles dedicados ao atendimento e gestão das relações com os clientes);
- Desenvolvimento de sistemas para administração das redes e serviços;
- Impulso ao desenvolvimento da banda larga (Hoje, considerado como um dos principais potenciais de negócios do Grupo no Brasil);
- Ações de reforço da presença da Telefónica na Internet; e,
- Continuidade do Programa de Inovação, que tem o objetivo de desenvolver um conjunto de atividades voltadas para o médio e longo prazo, destinadas a detectar, desenvolver e aplicar aspectos, oportunidades ou tecnologias que possam exercer impacto sobre a evolução dos negócios do Grupo.

Esse programa tem se concentrado, ultimamente, na identificação, avaliação e teste das tecnologias emergentes e na análise de novos modelos de negócio. Em termos concretos, foram desenvolvidas atividades nas áreas de residências inteligentes, *Next Generation Network* (que trabalha com a convergência de vários recursos e já foi levantada como tendência no tópico de caracterização do setor), evolução da Internet, serviços multimídia avançados, estudos sobre segurança e fraude, evolução das redes e serviços móveis, estudos de modelos de tráfego, fatores humanos, tecnologia de voz e terminais.

Atualmente, a Telefónica I+D encontra-se sediada exclusivamente na Espanha, mas segundo informações obtidas, devido a uma demanda crescente por esse tipo de serviço no Brasil já existe previsão para a abertura de um centro I+D no país, ainda sem data declarada.

Em geral, percebeu-se que, atualmente, a tecnologia tem assumido um perfil altamente estratégico para a Telefónica, o que não poderia ser diferente dada a natureza intensiva em seu uso em todo o setor de telecomunicações. No entanto, é preciso ressaltar que, provavelmente, essa tecnologia também é considerada relevante pelos seus concorrentes e, grande parte dela está, igualmente, disponível a eles, acirrando a competição por mercados e clientes, os quais, por sua vez, devido a um acesso mais amplo a informações, também assumiram um perfil mais exigente. Por isso, especialmente no ano corrente, a inovação, não só em equipamentos de infra-estrutura, como também em produtos e/ou serviços e novas formas de se atender o cliente se configuram como

---

<sup>43</sup> *Investigación e Desenvolvimento: Pesquisa e Desenvolvimento*



aspectos críticos para o funcionamento da organização, da obtenção de sucesso no ambiente onde ela atua e do relacionamento desta com seus parceiros de negócio.

### **5.3.2.2. Orientação da empresa**

Como foi levantado anteriormente, com o acirramento da competição do setor de telecomunicações, as empresas que nele atuam estão cada vez mais procurando desenvolver seus serviços de modo que eles se adequem melhor às necessidades e desejos de seus clientes, com a Telefónica a situação observada não foi diferente.

Pelos dados obtidos, a empresa demonstrou estar trabalhando sob uma orientação para o mercado, isso se reflete em uma série de atividades que estão sendo desenvolvidas.

Em primeiro lugar, essa orientação pode ser verificada diretamente pela observação do organograma da empresa (Figura 50) onde se constata que a área de Marketing se encontra já no segundo nível hierárquico, reportando-se os dois principais executivos de marketing (Sr. Kim Faura e o Sr. Luís Abril) diretamente ao presidente.

Essa posição de destaque da área de Marketing na Telefónica aponta uma preocupação com o desenvolvimento de atividades de fora para dentro e não o inverso, ou seja, sua gestão tem como foco o cliente. Por isso, ela afirma que seus produtos e/ou serviços são desenhados para ir ao encontro das necessidades em comunicação dos mesmos em qualquer um dos países em que ela opera.

No entanto, um dos entrevistados afirmou que, no Brasil, o grau de autonomia da área para atuação do mercado é apenas médio, porque ela ainda depende diretamente da área de Finanças principalmente no que tange à liberação de verbas, em especial para o desenvolvimento de novos projetos.

Outro ponto a ser observado em uma empresa orientada para o mercado é a sua capacidade de gerar inteligência competitiva, ou seja, sua estrutura para obter e analisar informações sobre o ambiente que a ajudem no seu processo de tomada de decisões. No caso da Telefónica, para que ela consiga manter-se atualizada sobre o que está acontecendo no mercado, ou seja, alimentar seu sistema de inteligência competitiva e, a partir das suas informações, poder desenvolver estratégias competitivas, ela monitora o ambiente em que atua de maneira estruturada e definida. Existe, dentro de sua estrutura, uma área específica chamada Organização e Sistemas da Informação (OSI) que atua sob um modelo de medições para o acompanhamento do ambiente, clientes e

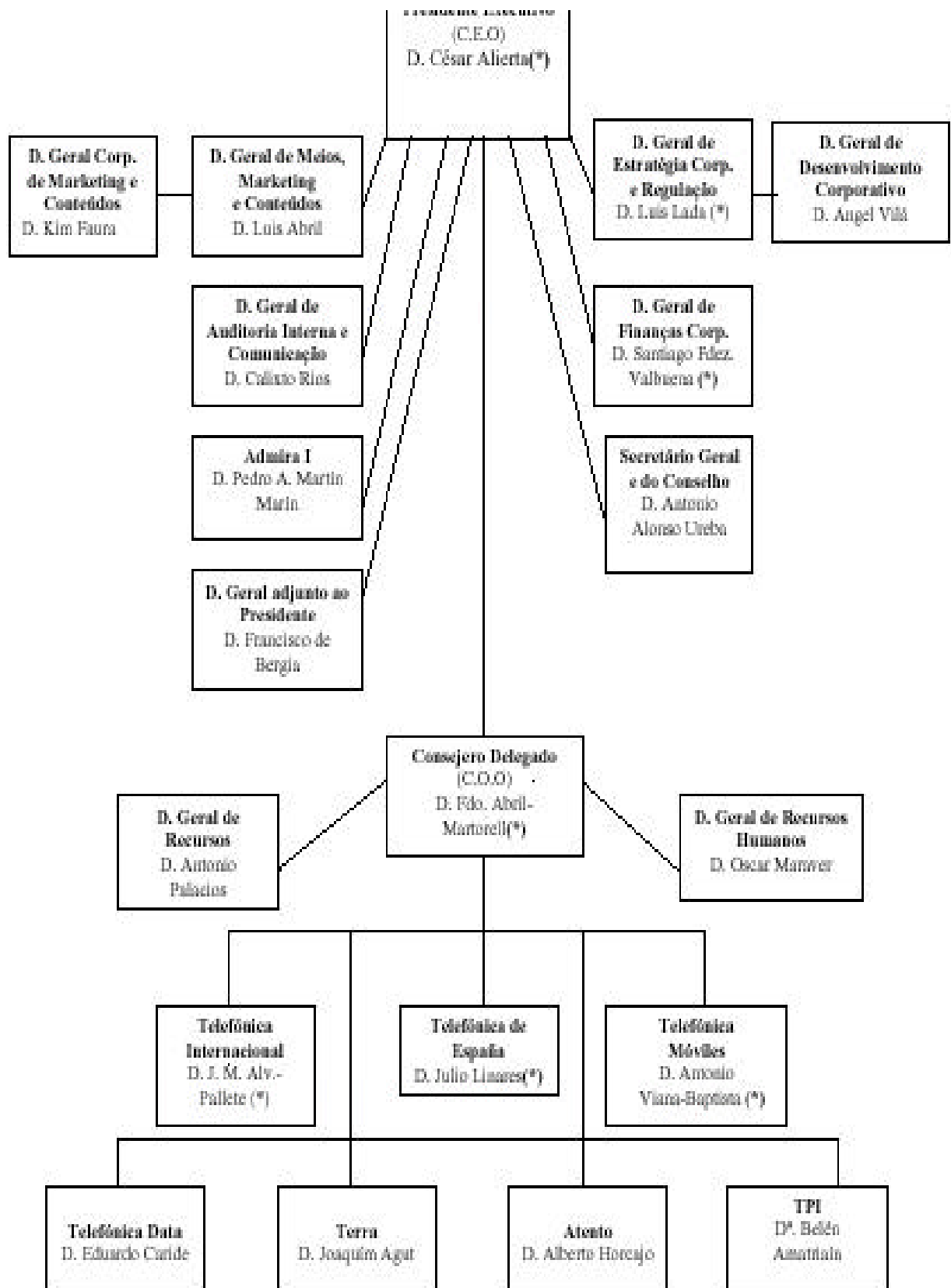
concorrência; verificação do desempenho da empresa no oferecimento de seus serviços-chave - tais como o grau de evolução do *e-business* - e o impacto desta nos indicadores operacionais do negócio. Esse monitoramento se dá sob dois prismas principais:

- **O externo**, buscando informações nas mais diversas fontes, entre as quais, veículos de comunicação, mídia especializada, Internet, contato dos representantes com os clientes, pesquisas periódicas realizadas semestralmente junto aos mesmos, contatos realizados por eles junto ao Telemarketing (Departamento de atendimento ao cliente) e acompanhamento pós-venda para verificar a satisfação do cliente e a qualidade percebida dos serviços; e,
- **O interno**, por meio de reuniões com diversas áreas para verificar diferentes percepções e uso de informação da rede do Grupo promovendo a troca de informações entre os vários departamentos e entre filiais presentes em diferentes mercados. Essa coordenação e troca de dados entre as áreas, principalmente no que tange às tendências do mercado, também é outro indício da orientação para mercado da empresa.

A integração dos dados obtidos nesses dois âmbitos é feita em várias etapas:

1. Primeiramente, as informações são passadas para um departamento responsável pelo processamento, consolidação e análise das informações recebidas (OSI) que,
2. Em seguida as disponibiliza em rede, por meio da Intranet, a todos os funcionários da empresa para eventuais consultas e pesquisas. Todos os que queiram acessar uma determinada informação, no entanto, devem deixar seu nome registrado e apontar o motivo de sua pesquisa.
3. Alguns dados considerados mais estratégicos são, no entanto, classificados como confidenciais tendo seu acesso liberado apenas para algumas pessoas responsáveis por um determinado projeto ou por ocupantes de níveis hierárquicos mais altos que necessitem daquela informação específica em um determinado momento.
4. Algumas das informações recolhidas também o são de forma direcionada a um determinado fim específico com o objetivo de servirem de suporte para a tomada de decisões e desenvolvimento de determinadas estratégias.

Em todo esse processo de monitoramento do ambiente, dos clientes e da concorrência a Internet tem assumido um papel fundamental na Telefónica. Por meio dessa ferramenta, a empresa colhe informações, muitas vezes de extrema relevância, que ajudam, entre outras coisas, a indicar clientes em potencial e verificar mais cuidadosamente os pontos fracos da concorrência.



**Figura 50** – Organograma da Telefónica

**Fonte:** Telefónica

Atualmente, a Telefónica está procurando amadurecer os sistemas de apoio à decisão, principalmente da área de marketing, por meio de seu *Data Warehouse* (DW) e de aplicativos de gerenciamento de relacionamento com os clientes (CRM).

As atividades de inteligência de negócio para clientes corporativos da empresa têm à sua disposição dois grandes *Datawarehouses*: DW Corporativo da Telefónica SP; e DW Corporativo da Telefónica Celular no Brasil. Por meio de suas atividades, e, como suporte à área de marketing, foi implantada uma versão avançada de um programa chamado Innovatel, que é uma ferramenta cujo objetivo é fornecer apoio especialmente a planos de fidelização de clientes.

Reforçando a orientação para mercado da Telefónica verificou-se que os relatórios específicos para a alta administração da empresa são altamente estruturados e detalhados no que tange a uma ampla gama de informações a respeito do potencial de vendas e lucratividade dos diferentes segmentos de mercado em que ela atua, seus clientes, territórios, produtos e/ou serviços e canais de distribuição.

No que se refere ao segmento corporativo, especificamente, com posse desses dados a Telefónica procura definir alguns tipos de ofertas que se encaixem nas necessidades de seus clientes. Essas ofertas são autônomas do mercado residencial, sendo as estratégias delineadas para cada segmento independentes umas das outras.

Para definir essas estratégias, procura-se ao máximo coordenar as atividades de marketing com as demais atividades da empresa. Segundo o Sr. Pilo *“é fundamental integrar os vários departamentos da empresa, porque ela depende das informações que circulam em seus diversos ambientes para os vários processos de tomada de decisão.”*

As estratégias de marketing da Telefónica são revisadas periodicamente para acompanhar os efeitos das mudanças ambientais no comportamento dos clientes. Para que isso seja possível, as pesquisas realizadas semestralmente se tornam peças fundamentais. O seu desenvolvimento e aplicação começam com o envolvimento do pessoal interno responsável pelo delineamento das linhas gerais das pesquisas e pela elaboração das perguntas a serem realizadas para que depois alguns institutos de pesquisas possam realizá-las e levantar os dados necessários, retornando as informações para a empresa que se encarrega de analisá-las e utilizá-las no desenvolvimento de suas estratégias.

Com objetivo de verificar se essa visão orientada para o cliente também era um importante indicador do desempenho para a Telefónica, foram sondados quais os principais critérios internos da empresa para avaliar sua atuação no mercado e os três critérios de avaliação de desempenho mais importantes apontados por ela foram a sua participação de mercado, a satisfação de seus clientes e a dos seus funcionários. Todos critérios citados apontam para uma organização orientada para o mercado e para a criação de valor para os clientes, o que, obviamente, em última instância, visa sua boa atuação no mercado e aumento de sua lucratividade.

No entanto, foi notada uma ligeira lacuna entre toda a estrutura que a empresa tem à sua disposição e sua velocidade em responder às demandas do mercado. Apesar de possuir um sistema estruturado de informações e acompanhar de perto o mercado em que atua, a Telefónica somente se considera dentro da média no que tange à velocidade de resposta para acompanhar as mudanças nas preferências dos seus clientes, ou seja, não se considera nem muito rápida nem muito lenta no processo de atender a essas necessidades. Isso demonstra que, apesar das informações estarem disponíveis, existe algum problema, talvez de comunicação, mas, mais provavelmente de implementação das mudanças necessárias, para que ela realmente consiga se diferenciar de seus concorrentes.

Em suma, verificou-se que a empresa tem, presumidamente, um compromisso formal com a inovação contínua de modo a não perder espaço para os seus concorrentes, orientando-se para o mercado e procurando imprimir uma postura de atualização e reciclagem contínua de seus serviços e funcionários para manter os clientes existentes e ampliar sua carteira conquistando novos clientes. No entanto, necessita ser mais ágil na implementação de novas estratégias para que o seu discurso e sua postura sejam mais coerentes com a realidade de suas atividades e para que ela consiga consolidar sua posição de liderança no mercado.

### ***5.3.2.3. Valor e vantagem competitiva***

Teoricamente, uma empresa voltada para o mercado deve ter suas atividades delineadas de modo a oferecer maior valor para os clientes e obter vantagem competitiva para si. Segundo Gale (1994), em um primeiro estágio o valor está diretamente ligado à qualidade do produto e/ou serviço oferecido. Esse estágio se preenche plenamente com o compromisso de excelência operacional da Telefónica que afirma procurar explorar seus produtos e/ou serviços de modo a otimizar a sua relação qualidade/preço, e fazer disso uma de suas fontes de valor para o cliente.

Em um próximo estágio a empresa - além de oferecer essa qualidade - procura aproximar-se de seus clientes e entender as suas necessidades. Etapa também cumprida pela Telefónica como foi visto no tópico anterior.

É no terceiro estágio que a deficiência da Telefónica começa a ser sentida. Apesar de comparar seu comportamento com o dos seus concorrentes, de se dirigir para o mercado, e de entender porque ela obtém vantagens junto a alguns clientes, ela ainda está encontrando dificuldades em aproximar-se do mercado mais rapidamente que seus concorrentes. Sua vantagem competitiva atual nos

mercados em que atua ainda se deve mais à sua capacidade financeira e excelência operacional que à sua capacidade de responder rapidamente às mutantes configurações do mercado.

Apesar dessa deficiência, pode-se afirmar que a empresa tem se direcionado para cumprir todos os estágios de administração de valor para o cliente tornando-o um elemento-chave no desenvolvimento de suas estratégias.

A Telefónica está procurando trabalhar na correção dessa lacuna, mas seus esforços estão divididos, porque, atualmente, a empresa tem como prioridade procurar gerar caixa e obter retorno sobre os investimentos realizados no período de 1998 a 2001 para a expansão de suas atividades no país. Mas já se nota uma preocupação clara no sentido de melhorar a alocação dos seus recursos para que ela possa manter sua base de clientes atual e sua participação de mercado.

E percebe-se que isso se dará por meio de maneiras inovadoras tanto no atendimento aos clientes como no oferecimento de novos produtos e/ou serviços. Isso porque a inovação foi citada como uma das fontes mais importantes de vantagem competitiva para a empresa. O que era esperado porque o seu setor de atuação é altamente intensivo no uso de tecnologias que precisam ser renovadas constantemente.

As maneiras de se oferecer valor aos clientes são inúmeras, e, na Telefónica, a tecnologia é considerada uma das mais importantes fontes de criação de valor. Principalmente por possibilitar o oferecimento aos clientes de uma maior rapidez para obtenção de soluções (em forma de produtos e/ou serviços) que os ajudem a desenvolver os seus negócios.

A verificação de quais os atributos que os clientes valorizam proposta por Woodruff (1997) é feita, na empresa, basicamente, por meio de pesquisas periódicas junto aos clientes que reúnem informações sobre até que ponto os serviços oferecidos por ela estão em conformidade com aquilo que os clientes realmente valorizam. Como já foi citado anteriormente, essas pesquisas se dão em períodos semestrais e são elementos fundamentais para revisão das estratégias de atuação de mercado e para o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços que possuam ou ofereçam esses atributos que são valorizados.

Atualmente, segundo os dados fornecidos pela Telefónica, entre os atributos que seus clientes mais valorizam estão a rapidez e a qualidade de atendimento da empresa. Além desses atributos, a Telefónica acredita que os clientes tendem a valorizar, em um futuro próximo, a constante renovação de seus produtos e/ou serviços no mercado, a transparência das negociações entre a empresa e eles, a apresentação contínua de inovações tecnológicas e a possibilidade de

desenvolvimento de parcerias e alianças entre as empresas que agilizem a realização de negócios e agreguem valor para ambos os lados.

A empresa acredita que um oferecimento de valor superior aos clientes se constitui, indubitavelmente, em uma base sólida para a construção e manutenção de relacionamentos com eles, o que é especialmente verdadeiro para os clientes corporativos.

Por isso, a Telefónica procura oferecer esse valor diferenciado aos seus clientes de várias maneiras. Entre os serviços e posturas que a empresa está oferecendo ou assumindo, no momento, para manter seus clientes motivados a realizarem continuamente negócios com ela e adquirirem um maior número de serviços, de modo a aumentar a sua satisfação e, em última instância, procurar obter ao máximo a sua fidelidade, se encontram:

- ***O desenvolvimento e sedimentação de uma política de transparência*** que procura mostrar aos clientes claramente e, em detalhes, todos os procedimentos da organização dentro dos negócios, transações ou relacionamentos desenvolvidos. Essa transparência inclui também convites para que os clientes façam esporadicamente (conforme desejarem) visitas à empresa, recebam vídeos institucionais ou participem de palestras com conteúdo informativo.
- ***O oferecimento de informações atualizadas sobre seu mercado de atuação*** aos clientes também fazem parte da rotina da Telefónica.
- ***O oferecimento de serviços com alto grau de qualidade.***
- ***A disponibilidade de vários tipos de atendimento***, pessoal, por telefone e *on-line*.
- ***O oferecimento freqüente de produtos e/ou serviços inovadores.***

Em todo o contato com os clientes corporativos, a Internet tem se constituído em uma ferramenta extremamente útil para a Telefónica, principalmente porque ela proporciona ao cliente maior conveniência e interatividade, que também são considerados como atributos que podem agregar um valor importante para os clientes da empresa.

No que tange a vantagem competitiva, além da clara capacidade financeira, da significativa base de clientes e da preocupação com a sua excelência operacional, a Telefónica também está procurando obtê-la:

1. Por meio do oferecimento de melhores serviços para os seus clientes, tendo por base que a possibilidade de repetição das transações é diretamente proporcional à satisfação dos clientes;
2. Pelo esforço de buscar uma maior agilidade e rapidez de atuação do mercado que os seus concorrentes, que ainda é um ponto fraco da empresa, mas sob o qual ela afirma estar dedicando atenção para promover melhorias futuras; e,

3. Por meio do desenvolvimento de parcerias e de relacionamentos mais sólidos com seus clientes.

A busca pela vantagem competitiva tem se tornado cada vez mais difícil para a Telefónica, até porque muitos dos serviços oferecidos estão disponíveis também nos seus concorrentes que têm acesso a tecnologias similares, tornando a diferenciação mais difícil.

No entanto, mais que proveniente de uma ou outra atividade específica a Telefónica corrobora com a afirmação de Day & Wensley (1988) de que a vantagem competitiva não pode advir de um único fator sendo, de fato, um processo dinâmico fruto do casamento entre habilidades inerentes da empresa e os seus recursos para subsidiar o desenvolvimento e oferecimento dessas habilidades para os clientes, sempre tendo em vista que se ela não se antecipar ou, pelo menos, procurar acompanhar as mudanças do mercado fatalmente irá perder qualquer vantagem competitiva que ela possa ter obtido antes.

#### ***5.3.2.4. Mercado Business to Business – Peculiaridades do segmento corporativo e presença da empresa na Internet***

O mercado *Business to Business* tem várias características que o distinguem do mercado de consumo final, como já foi mostrado na revisão bibliográfica e, por isso, na Telefónica, ele também é tratado de maneira bastante diferente.

Enquanto no mercado residencial a empresa não se preocupa muito com aspectos como segmentação e diferenciação de ofertas de produtos, tratando esse mercado como um “varejão” e oferecendo a ele - como um todo - produtos padronizados. No mercado corporativo a situação é quase inversa.

Primeiro, a interdependência entre os clientes corporativos e a empresa é muito maior, as pessoas envolvidas na tomada de decisão de ambas as partes são em número maior e os relacionamentos entre elas se tornam muito mais estreitos.

Para que, então, os clientes possam ser atendidos de forma mais personalizada a empresa procura agrupá-los em grupos homogêneos, segmentando-os segundo duas grandes variáveis:

1. ***Valor total faturado:*** por esse critério as empresas são classificadas como pequenas, médias ou grandes. Nessa variável também é considerada a relação entre o nível de lucro gerado pelos



vários clientes e o custo de atendê-los (conforme a segmentação de Shapiro,1995), mas esse dado é apenas uma parte da análise e não responsável sozinho pela definição de segmentos.

2. **Setor de atividade da empresa:** sendo as empresas aqui classificadas em oito segmentos básicos determinados pela Telefónica, a saber: Financeiro, Governo, Comércio, Indústria, Serviços, Provedores, Informática & Internet e Outros.

Em um nível mais sutil - que serve de informação para a empresa, mas ainda não é considerado como um elemento importante para o processo de segmentação - a Telefónica também procura verificar qual a postura dos seus clientes em relação ao uso de novas tecnologias, buscando determinar quais dos seus clientes têm um perfil mais digital, ou seja, quais deles são mais propensos ao uso de novas tecnologias; e, quais são mais tradicionais e, portanto, mais resistentes a inovações, acabando por absorver um tempo maior para se acostumarem com tecnologias mais recentes.

Essa variável ainda não é diretamente utilizada pela empresa porque, por vezes, segundo suas observações, os clientes digitais, apesar de demonstrarem interesse por novas tecnologias, podem não dispor do volume de investimento necessário para adquiri-las, e os clientes tradicionais, mesmo que tenham o investimento necessário, podem não achá-las acessíveis em termos de complexidade.

Uma deficiência que se sentiu na Telefónica é que, apesar da empresa afirmar que segmenta seus clientes corporativos segundo os critérios levantados acima, ela afirma não praticar diferentes preços segundo o perfil do cliente. O que se afirmou é que essa segmentação tem o intuito de atendê-los melhor indo ao encontro de suas necessidades e não de servir de discriminação de preços ou ofertas para atender este ou aquele segmento, o que contraria um dos elementos base da segmentação que é realizada, sim, para oferecer melhor atendimento, mas também deveria ter um papel fundamental no processo de precificação dos serviços, o que não foi observado.

A Internet também tem se demonstrado um meio fácil e rápido para se obterem as informações necessárias nesse processo de segmentação dos clientes corporativos. Isso porque, dependendo da informação que o cliente esteja procurando, ou da transação que ele esteja realizando ele acaba tendo de fornecer alguns dados que são encaminhados diretamente para o *Datawarehouse* da empresa sendo classificados imediatamente segundo os critérios da organização. E, também, por meio do atendimento *on-line* em tempo real, o próprio atendente consegue recolher alguns dados que são também armazenados para que possa ser determinado o perfil desse cliente.

Em geral, os clientes corporativos oferecem muito menor resistência em oferecer seus dados profissionais e de suas empresas que os clientes residenciais, principalmente, como já foi levantado

ao longo desse trabalho, quando ele enxerga que as informações que ele está oferecendo poderão se converter em serviços mais adequados às suas necessidades e que, portanto, ajudarão a ele, ou à sua organização, no desenvolvimento de suas atividades. Além disso, o relacionamento entre os clientes corporativos e a Telefónica também é mais próximo do que aquele desenvolvido com os clientes residenciais, por isso, a troca de informações, o trabalho e a interdependência com os primeiros tendem a ser muito maiores.

Para promover e manter essa maior aproximação com os clientes corporativos, a Telefónica faz uso de vários instrumentos ou expedientes que a auxiliam, tais como: realização de atividades extra-empresa, confraternizações, participação em eventos etc. Isso, principalmente, para tentar estreitar os contatos com os seus clientes de modo a sedimentar uma base sólida para o estabelecimento de relacionamentos a longo prazo.

Ainda tentou-se aprofundar mais a busca de informações sobre esse assunto, argüindo alguns entrevistados a respeito de quais são os pontos de relacionamento com os clientes corporativos identificados pela empresa mas essa informação não foi fornecida porque foi considerada de cunho confidencial.

Quanto à sua presença na Internet várias considerações se fazem necessárias. Os *sites* da Telefónica estão estruturados de forma tal que os consumidores finais e os clientes corporativos se utilizam dos mesmos portais, ou seja, têm acesso ao mesmo tipo de informação, independente de seu tamanho ou volume de negócios com a empresa. Portanto, ele pode ser classificado, segundo a taxinomia de Turban et al. (2000), como um *site* com o mercado orientado para o fornecedor.

Essa posição da empresa quanto à sua presença *on-line* era esperada visto que esse tipo de modelo de funcionamento de *site* é o mais comum atualmente. No entanto, ele pode causar alguns problemas de operação, principalmente de consolidação de informações entre as empresas, para clientes maiores, que poderiam ser sanados, por exemplo, pelo desenvolvimento de uma *Extranet* que possibilitasse o acesso a esses clientes.

Por ora, no entanto, a Telefónica não se utiliza de uma rede privada (*Extranet*) para comunicação com seus clientes, mas foi afirmado que já existe um projeto em desenvolvimento que tem por objetivo principal oferecer uma maior privacidade e segurança para os maiores clientes. Todavia, ainda não existe nenhuma data específica para o início do funcionamento dessa rede.

Como a empresa é relativamente nova no Brasil, ela afirmou que antes da Internet não utilizava de nenhuma forma de troca eletrônica de informações com seus clientes corporativos. As trocas de

dados prévias à total implementação do *site* da empresa aconteciam, basicamente, por telefone ou contato pessoal, e alguns documentos eram trocados via fax.

Em um nível mais amplo, dentro do assunto de troca de informações foi perguntado se os clientes da empresa costumam trocar informações entre si no âmbito *on-line*. A Telefónica afirmou não ter conhecimento a respeito da existência de comunidades *on-line* de troca de informações e experiências entre seus clientes, mas afirma que é muito pouco provável que, atualmente, exista algo similar em operação.

Também não existe à disposição da empresa uma rede estruturada de colaboração com os seus parceiros, o chamado *e-hub*. Os contatos ainda são realizados de maneira individual por meio da Internet, do telefone, ou pessoalmente.

No entanto, de maneira geral, a empresa acredita que as parcerias de negócios com seus clientes podem, sim, ser solidificadas por meio da Internet, mas afirma que isso ainda não é uma realidade para ela no momento, porque ainda é necessário garimparem-se algumas atividades da empresa de forma que o grau de envolvimento e contato entre clientes e empresa *on-line* atinja um nível satisfatório nesse estágio de relacionamento.

Na realidade, a busca em direção a essa solidificação, mais especificamente, pela possibilidade de aumentar os pontos de contato com os clientes foi um dos quatro principais fatores apontados pela empresa como tendo influenciado e impulsionado a sua decisão de atuar na Internet. Os outros três foram a busca por uma economia de custos de oferta de produtos e/ou serviços e de atendimento de clientes; a pressão da concorrência e a possibilidade de expansão de mercado e alcance de novos clientes (dado que a Internet é uma forte aliada para diminuir barreiras e fragmentações geográficas).

Esse último aspecto foi apontado como extremamente importante pela empresa porque muitos dos seus clientes são multinacionais que atuam em diversos países. Na realidade, há até um *site* específico que foi desenvolvido para eles e que fornece serviços para esse perfil de forma estruturada com o objetivo de atender as suas necessidades nos vários países em que eles atuam. Sendo todos esses serviços suportados pela Rede Global IP da Telefónica.

Como as várias filiais desses clientes se encontram dispersas geograficamente, obviamente, a Internet se configura em uma ferramenta bastante interessante no auxílio em seu atendimento e no estabelecimento de uma linha de comunicação constante, flexível e conveniente tanto para empresa quanto para os seus clientes.

O objetivo de conseguir diminuir os custos da empresa também já está sendo propiciado pela Internet. A Telefónica afirma que ela não só está ajudando a empresa a diminuir seus custos no atendimento de seus clientes, como também tem possibilitado que eles sejam atendidos com maior agilidade e rapidez, por meio de um suporte contínuo 24 horas por dia, 7 dias por semana. O que torna possível o desenvolvimento de estratégias de marketing mais direcionadas às necessidades dos clientes e a obtenção de informações mais mensuráveis em relação aos resultados obtidos com essas estratégias.

Ainda que a estratégia de marketing *on-line* da empresa não tenha sido identificada claramente, até para preservar sua imagem competitiva, o uso da Internet no *B2B* pela empresa é amplo, oferecendo uma série de aplicações que possibilitam à ela o desenvolvimento de relacionamentos com seus clientes. Atualmente, o *site* da oferece aplicações nas seguintes instâncias:

- Conexão com seus clientes.
- Marketing e vendas.
- Propaganda Institucional.
- Serviços de atendimento ao cliente.
- Cobrança e pagamento dos serviços adquiridos pelos clientes.
- Conexão com seus fornecedores.
- E, compartilhamento de conhecimento com seus parceiros de negócios.

De maneira geral, todas essas aplicações são mais utilizadas pelos clientes corporativos. A Telefónica acredita que o potencial para o uso da Internet sempre foi maior no mercado corporativo do que no mercado residencial. Isso porque o mercado corporativo se adapta mais rapidamente ao uso de novas tecnologias desde que estas facilitem aos clientes o desenvolvimento de suas funções e ampliem as formas de contato deste com os seus parceiros.

No entanto, foi ressaltado que o cliente residencial também tem se movimentado consideravelmente no sentido de ampliar seus contatos pela Internet e utilizando-a crescentemente para comunicar-se com a empresa.

#### **5.3.2.5. Serviços: *Qualidade e Satisfação do cliente***

Atualmente, toda a gama de serviços corporativos da Telefónica já está disponível *on-line*, cobrindo desde atendimento e vendas até a possibilidade de consultas de especificações de produtos e/ou serviços e solicitação e acompanhamento de manutenção técnica.

A proposta da empresa é lançar funcionalidades *on-line* que permitam aos seus clientes corporativos ter um controle mais efetivo das suas linhas e serviços de comunicação.

Foi ressaltado, nas entrevistas, que a Internet é um meio particularmente interessante para os clientes da empresa adquirirem seus serviços, porque o preço de todos é ligeiramente mais baixo do que o oferecido no mercado tradicional (*off-line*). Isso porque, a Telefónica afirma conseguir repassar aos seus clientes a redução do custo que obtém por meio do atendimento *on-line*.

Dentro da gama de serviços oferecida pela empresa, os referentes ao atendimento ao cliente têm ganho um papel crescentemente fundamental no desenvolvimento de suas estratégias de marketing. Segundo a Telefónica, as necessidades de seus clientes são, indubitavelmente, um dos pontos mais importantes, se não o mais importante, para o estabelecimento de suas estratégias de atuação.

A partir dessas necessidades - que são levantadas periodicamente por meio de pesquisas, por intermédio de contatos dos representantes com os clientes ou vice-versa - a empresa procura revisar suas estratégias de marketing de modo que elas possam ir ao encontro das expectativas dos seus clientes.

No âmbito de atendimento ao cliente corporativo, muitas soluções de serviços da empresa já podem ser customizadas *on-line*. Para isso, a empresa-cliente precisa fornecer os seguintes dados:

- Nome da empresa
- Ramo de atividade
- Endereço
- Dados para contato (telefone, fax, *e-mail*)
- Número de funcionários
- Número de filiais e países em que a empresa atua
- No caso de ser já cliente da Telefónica Empresas que tipo de serviços utiliza.
- Em que tipo de serviços estaria interessado
- Quais os atributos que ele valorizaria mais no tipo de serviço em que está interessado
- Qual a extensão de cobertura dos serviços que ele deseja (no caso de atuar em várias regiões ou países ou ter de atender a clientes dispersos geograficamente)
- Qual a velocidade de transmissão desejada
- Qual o nível de qualidade desejado
- Qual a faixa de preço do serviço
- Qual o nível de segurança desejado

- E, por fim, se ele quer mais informações e se deseja, em última instância, que um técnico ou representante da empresa faça uma visita pessoal.

A empresa está procurando proporcionar aos seus clientes corporativos soluções integrais de marketing *on-line* de valor agregado. Com esse foco em mente, ela desenvolveu um novo modelo para oferecer serviços chamado O.B.P. (*Open, Basic, Premium*) cujo objetivo é gerar, a partir de uma oferta básica de acesso e serviços, receitas baseadas em pagamentos progressivos. Isso significa oferecer uma base de serviços e conteúdos aberta a todos os usuários e outros serviços e conteúdos adicionais de valor agregado, com mais facilidades, pelas quais cada usuário esteja disposto a pagar.

A oferta integral de marketing engloba os serviços já elencados acima (Quadro 16) para dados, voz, Internet, consultoria, ferramentas de publicidade interativa, soluções para que as empresas desenvolvam pesquisas *on-line* (chamada *Opinion Minders*) e o lançamento, ainda restrito à Espanha, de uma ferramenta de *e-mail marketing* sobre um banco de dados de 2,5 milhões de usuários, segmentados sob vários critérios, como afinidade de conteúdos ou variáveis sócio-demográficas, que permite que um maior grau de personalização nas comunicações via correio eletrônico. Essa nova ferramenta torna possível o conhecimento das tendências e preferências dos usuários, seu perfil, bem como seus hábitos de navegação na rede.

De maneira geral, a Telefónica acha que os clientes estão respondendo positivamente ao uso da Internet para que ela possa se comunicar com eles e vice-versa e também como ferramenta para a obtenção de produtos e/ou serviços. Percebeu-se que, depois de sua implementação, o número de reclamações diminuiu e o nível de satisfação declarada pelos clientes nas pesquisas realizadas aumentou.

A empresa também acredita que as novas tecnologias estão alterando o modo como ela pode oferecer produtos e/ou serviços aos seus clientes, facilitando o desenvolvimento de novos produtos e proporcionando a possibilidade do oferecimento de um maior grau de customização. Recentemente, por exemplo, foram implementados dois módulos de serviços chamados SGOS (Sistema de Gerenciamento de Pedidos de Serviço) e SGBD (Sistema de Gerenciamento de Boletins de Defeito), que dão apoio a todos os processos relacionados ao oferecimento de serviços.

A preocupação com a estratégia de atendimento e com a sua qualidade para o desenvolvimento das atividades da Telefónica pode ser verificada por meio de várias atividades que ela realiza, como, por exemplo, o oferecimento de diversos treinamentos ao longo do ano aos funcionários que têm contato direto com os clientes (por telefone, pessoalmente ou pela Internet). Essa preocupação com

o atendimento corrobora com a idéia de que a sua qualidade tem reflexo direto no grau de satisfação dos seus clientes.

Além do treinamento, a Telefónica procura também:

- Integrar funcionários de todas as áreas e de suas várias empresas de modo que eles se sintam parte de um projeto comum, com o objetivo principal de aproveitar as sinergias proporcionadas pela dimensão e amplitude de atuação do Grupo.
- Desenvolver iniciativas inovadoras de capacitação e envolvimento que permitam a Telefónica atrair os melhores profissionais do mercado.
- Manter o nível salarial um pouco acima da média de mercado para funções equivalentes.
- Desenvolver Centros de Competência desenhados para promover a transferência de conhecimento e de melhores práticas dos diferentes mercados e contribuir para uma oferta integrada e tecnologicamente avançada de serviços.

A área de atendimento aos clientes é, na realidade, considerada o “cartão de visitas” da empresa e, portanto, dela, a Telefónica espera a capacidade de oferecer transparência nas negociações realizadas, o maior grau de personalização possível e a propiciação ao cliente de uma garantia de segurança de que as informações que ele está recebendo são idôneas e de que os dados que ele fornece serão utilizados exclusivamente para melhorar o seu atendimento.

Hoje, as principais funções exercidas pelo departamento de atendimento ao cliente são:

- Fornecimento de informações detalhadas sobre os produtos e/ou serviços da empresa;
- Todas as atividades de pré-venda da organização: primeiro contato, informações e convencimento do cliente;
- Todas as atividades de vendas e pós vendas, recebimento de sugestões e críticas, realização de pesquisas, solução de problemas, intercâmbio com os clientes etc.
- Realização de levantamentos dentro de empresas-clientes - com sua permissão - para verificar quais as suas necessidades de telecomunicação e mídia para poder oferecer a elas soluções mais personalizadas que possam ajudá-las no desenvolvimento de seus negócios.

Além dessas atividades mais rotineiras, esse departamento também é responsável por convidar os clientes a participarem de palestras sobre o mercado, dando a eles a oportunidade de acompanhá-lo de perto e de ver que tipo de contribuição a Telefónica pode dar à sua atuação.

A Central de Atendimento da Telefónica conta, hoje, com 6,5 mil funcionários (contra 2,8 mil, em julho de 1998, o que significa um crescimento de 132%).

Existe, também, à disposição dos clientes uma linha 0800 para que eles possam contatar a empresa sempre que acharem necessário. E, por meio da qual, podem fazer críticas ou sugestões à empresa de forma que as informações fornecidas possam ser utilizadas no desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços ou na melhoria dos já existentes.

A motivação para que os clientes participem desse processo é, inclusive, materializada em recompensas (não especificadas, provavelmente, algum desconto ou incentivo similar) que são fornecidas aos clientes que mais contribuíram com informações valiosas em um determinado mês.

O controle de qualidade dos serviços oferecidos e a verificação do nível de satisfação dos clientes são realizados de forma direta, ou seja, os clientes são contatados por atendentes treinados que procuram verificar se um determinado problema foi solucionado satisfatoriamente, ou, se um determinado serviço adquirido está atendendo às suas expectativas iniciais. Ou, ainda, se há críticas ou sugestões sobre o funcionamento da empresa como um todo.

Dadas todas essas atividades, a Telefónica se enxerga como uma empresa de imagem idônea e sólida no mercado que presta serviços de qualidade. Em um nível corporativo, essa imagem corresponde ao que o mercado acredita, mas, no nível residencial, a empresa ainda é uma das campeãs em número de reclamações no Procon.

A justificativa que ela usa para esse fato é que, para cumprir o Plano de Metas estipulado pela Anatel ela teve de se preocupar, até o final do ano passado, mais com a expansão do que com a qualidade dos serviços oferecidos, mas, que, no entanto, desde o começo deste ano, a empresa está direcionando seus esforços para melhorar essa qualidade também no âmbito dos clientes residenciais, fato comprovado pelo atendimento de todos os critérios de qualidade estabelecidos pela Anatel, como já foi mostrado acima.

Esses últimos esforços também estão sendo reconhecidos por alguns de seus concorrentes, não citados, que, segundo a Telefónica, a têm procurado com o objetivo de desenvolverem alianças com ela.

Apesar de uma melhor imagem no mercado corporativo, no entanto, a empresa ainda afirma que seus clientes nesse segmento não são de todo fiéis, adquirindo seus serviços de telefonia, Internet e transmissão de dados de várias companhias diferentes.



A Telefónica não concorda com a afirmação de Lovelock, Paterson e Waller (1998) de que uma maior satisfação dos clientes isole-os da concorrência, ressaltando que a competitividade no setor é muito elevada e que a qualidade e gama dos serviços oferecidos pelo setor é muito similar para permitir tal feito.

No entanto, ela concorda que uma maior satisfação pode se constituir em uma vantagem competitiva sustentável, reduzir o custo de atendimento, encorajar uma maior fidelidade dos clientes, ampliar a promoção boca a boca positiva e reduzir o custo de atração de novos clientes.

Para que níveis adequados de satisfação possam ser mantidos, é necessária também uma atenção especial aos problemas e reclamações dos clientes. Hoje, a Telefónica afirma que a maioria dos problemas reportados pelos clientes para a empresa se encaixam no que foi definido por Zeithaml, Berry & Parasuraman (1993) como lacuna 4, também conhecida como lacuna de serviço, ou seja, quando o cliente sente uma diferença entre aquilo que realmente é entregue e aquilo que ele esperava receber.

Como já foi levantado, essa lacuna é, talvez, a maior responsável pela dissonância cognitiva junto aos clientes, podendo ocasionar um desapontamento que os leve a deixar de adquirir ou se utilizar dos serviços da empresa.

Uma das razões prováveis disso estar ocorrendo na Telefónica é a empresa prometer mais do que pode cumprir. Toda a estrutura de divulgação da empresa e mesmo o discurso das pessoas entrevistadas é bastante impressionante, ocasionando, realmente, um aumento no nível de expectativas em relação à ela. O que não significa que a organização não entregue serviços de qualidade elevada para os clientes corporativos, no entanto, ela peca por querer sobrevalorizá-los.

Todavia, essa deficiência também começa a ser observada pela empresa e, para solucioná-la, ela está procurando promover adaptações em seus produtos e/ou serviços para que ele se aproxime mais do que o cliente deseja e tentando ser mais cautelosa na divulgação de seus produtos e/ou serviços.

Para lidar com os clientes insatisfeitos, a Telefónica procura lidar com todas as reclamações de maneira individual, ou seja, cada uma delas tem um tratamento diferenciado dependendo de sua natureza. Os entrevistados afirmaram que existe na Telefónica uma atenção especial em relação ao atendimento aos clientes, e, por isso, a personalização se faz tão necessária.

Para que esse atendimento seja realizado da melhor maneira possível, a empresa procura estimular e recompensar o desempenho de seus funcionários para que estes se sintam satisfeitos e possam contribuir para deixar também o cliente satisfeito. Tanto as sugestões quanto as críticas provenientes dos clientes são analisadas com o mesmo cuidado porque, além da busca pela satisfação dos clientes, também se afirmou que muitas idéias para o desenvolvimento de novos serviços e/ou produtos surgem justamente desse tipo de contato com a empresa.

O monitoramento dos clientes atuais e a recuperação dos clientes perdidos é considerada como extremamente relevante pela Telefónica, pois ela tem como pretensão construir uma base de clientes bastante significativa, fidelizar esses clientes e procurar estabelecer barreiras à entrada de concorrentes que possam vir a dominar a tecnologia que ela oferece ou que tenham acesso às mesmas áreas de atuação da empresa.

Em geral, para recuperar os clientes corporativos que, por algum motivo, são perdidos, a Telefónica entra em contato direto com esses clientes, busca os motivos pelos quais eles cortaram suas relações com ela e apresenta propostas para a solução dos impasses que surgiram. Entre as ações para fidelização dos clientes estão o uso de descontos progressivos por volume de utilização dos serviços e a busca de rápida solução dos problemas que se apresentem.

Ainda no que tange ao tratamento das reclamações, existem hoje, três sistemas que se ocupam dele, o GRI (Gerenciamento de Reclamações e Incidentes), o sistema de reclamações do cliente SIRIO, e o sistema SAR, que são, conforme alega a empresa, periodicamente, aperfeiçoados.

Nenhum desses sistemas, no entanto, provê dados sobre o tempo médio de número de contatos necessários para que um problema reportado por um cliente seja resolvido. Esse tempo varia caso a caso, principalmente, porque para os clientes corporativos, os produtos e/ou serviços são desenvolvidos de acordo com necessidades específicas e, dependendo do problema, ele pode ser resolvido no mesmo dia do primeiro contato ou demandar mais tempo para que possam ser detectadas as suas causas e definida a solução adequada.

Como tem compromisso de ser líder nos mercados em que atua a Telefónica procura garantir qualidade nos serviços que oferece e cumprir pontualmente com os compromissos junto aos seus clientes corporativos de forma a obter a confiança de seus clientes e desenvolver relacionamento com eles.

Essa confiança se revela de diversas maneiras para cada um dos distintos grupos de interesse da empresa (*stakeholders*):

- Para os acionistas, a empresa procurar oferecer rentabilidade e apresentar com transparência as ações que desenvolve nos mercados onde atua.
- Para os clientes, a empresa se preocupa em oferecer qualidade de serviço e cumprir as metas preestabelecidas junto a eles.
- Para os funcionários, ela procura estimular o desenvolvimento profissional e a troca de experiências entre diversos departamentos e empresas do Grupo.
- Para a sociedade em seu conjunto ela, por meio da Fundação Telefónica, se compromete com alguns projetos culturais e sociais de modo a imprimir nas atividades da empresa um perfil de responsabilidade social.

Essa preocupação com os *stakeholders*, começou a se tornar mais evidente no decorrer de 2001, quando foi desenvolvido um projeto institucional denominado Direção por Valores, cujo objetivo foi o de identificar quais deveriam ser os pilares corporativos e institucionais para que o relacionamento com todos os grupos de interesse da empresa fosse melhorado.

Tendo consciência que as mutantes realidades do mercado estão demandando à empresa novas formas de relacionamento com os clientes (*e-commerce*, venda direta a clientes finais, logística inversa etc.) a Telefónica está procurando atuar dentro de uma abordagem integral de seus negócios, procurando trocar informações constantemente entre as empresas do Grupo e dessas com os seus clientes.

Atualmente, ela afirma basear sua estratégia na ampliação da oferta de serviços, avançando na cadeia de valor para serviços de valor agregado. A preocupação com a qualidade técnica dos serviços oferecidos (que por vezes, sobrepõe a qualidade no atendimento aos clientes) mostra-se em vários âmbitos internos e externos à organização. Internamente, por meio de um controle dos serviços acompanhado por profissionais qualificados e equipamentos que afirmou-se serem renovados constantemente. Externamente, por meio de alianças estratégicas desenvolvidas pela empresa. No ano de 2001, por exemplo, a Telefónica DataCorp e a Akamai Technologies, Inc.<sup>44</sup> firmaram um acordo para potencializar as capacidades de infra-estrutura dos Serviços de Valor Agregado apoiados nos *Data Internet Centers* que a empresa utiliza nos continentes americano e europeu.

No mesmo ano, o Grupo Telefónica e o Banco Itaú firmaram uma aliança para a prestação de serviços de telecomunicações. Por esse acordo, a Telefónica Empresas passou a gerir a rede corporativa de telecomunicações do Banco Itaú. Esse acordo fez com que ela obtivesse uma maior

---

<sup>44</sup> A Akamai é um dos maiores provedores mundiais de serviços e de replicação de conteúdos, distribuição inteligente de conteúdos e distribuição *on-line* e sob demanda de conteúdos multimídia.

presença no setor de transmissão de dados corporativos (um dos mais promissores no mercado de telecomunicações do Brasil, como mostrado no capítulo de caracterização do setor).

No que tange à melhoria no atendimento aos clientes, a empresa afirma estar dando um passo à frente no conceito tradicional de *Call Center* transformando-o no que denomina de Centro de Contatos com os Clientes, onde, por meio da melhoria nos recursos que possibilitam a interação com os serviços de atendimento ao cliente, pretende promover maior agilidade de atendimento, e, muitas vezes, diminuição da necessidade de intervenção humana.

Por outro lado, a empresa vem investindo estrategicamente no canal *on-line* de atendimento aos clientes, oferecendo serviços como Gestão de Usuários, Fórum *on-line* e Sistemas de Informação para gestão, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento da Telefónica como uma *e-company*.

#### **5.3.2.6. Internet, Marketing on-line e serviços on-line**

A Internet faz parte da vida da Telefónica desde 2001 quando foi implementado um novo esquema para articular a sua presença *on-line*, com a criação do portal [www.telefonica.com.br](http://www.telefonica.com.br) que oferece acesso a todos os serviços e conteúdos que o Grupo Telefónica tem no país.

No fim de 2001, o número de visitas mensais ao *site* já superava 2,8 milhões e essa média continuou nos primeiros meses de 2002.

A decisão sobre o início das atividades *on-line* da Telefónica foi definido por meio de uma decisão corporativa vinda da alta administração da matriz do Grupo na Espanha, sendo que as diretrizes básicas dessa atuação não foram discutidas no país, mas alguns possíveis motivos apontados pelos entrevistados para que a empresa tomasse essa decisão foram:

- ***A busca por uma maior rapidez*** no fluxo de informações da empresa com seus clientes;
- ***A expansão da área de atuação da empresa;*** e,
- ***Maiores comodidade, agilidade e segurança no oferecimento de serviços.***

A implementação da Internet dentro da Telefónica foi um esforço conjunto do pessoal interno e de uma consultoria especializada em design, planejamento e desenvolvimento de *sites* contratada exclusivamente para esse fim.

As estratégias de atuação no mercado *on-line* e no mercado tradicional seguem, basicamente, a mesma orientação, principalmente, com o intuito de possibilitar que a empresa possa passar uma imagem coerente de atuação em todos os mercados e segmentos nos quais ela se decidiu a atuar. Isso é um aspecto extremamente positivo, porque, assim, ela passa a enxergar a Internet não como uma ferramenta desconecta das suas demais atividades, mas sim como um elemento parte de um todo que pode auxiliá-la no desempenho de suas funções.

A estratégia da Telefônica, que até esse ano, foi de expansão e cumprimento de metas, agora se volta mais para a sedimentação da empresa no mercado, melhoria no atendimento ao cliente e garantia de qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos.

Seguindo essas novas diretrizes, sua estratégia de atuação *on-line* tem como objetivos principais aproximar cada vez mais a empresa dos seus clientes (tendo-os como eixo principal de suas atividades), abrir um novo canal de comunicação com eles e sedimentar a imagem da Telefônica no mercado. Uma das tarefas do *site* da empresa é facilitar o acesso do usuário a serviços antes disponíveis apenas por meio do suporte telefônico.

No entanto, ainda percebe-se que a importância estratégica da Internet para a empresa se encontra longe do ideal. Apesar de reconhecer o seu potencial de uso em um nível mais estratégico a Telefônica admite que, por ora, ela ainda está sendo utilizada dentro de um contexto mais operacional de oferecimento de serviços e de atendimento ao cliente, estando, portanto, em um estágio bastante recente no que diz respeito ao âmbito de estabelecimento de estratégias de mais longo prazo, como, por exemplo, formação de parcerias de negócios.

Isso não significa que a Internet não esteja sendo utilizada como ferramenta de apoio ao desenvolvimento de relacionamentos com clientes corporativos, mas sim, que ela, por si só, não é, por ora, suficiente para o desenvolvimento de alianças de negócios sólidas.

Partindo de um nível mais amplo para um nível mais específico, pode-se afirmar que a implementação do *site* da empresa foi, no geral, bastante tranquila. Ainda que o seu tempo de implantação e planejamento não tenha sido especificado, afirmou-se que não houve absolutamente nenhum tipo de resistência direta ou desconfiança em todo o processo, porque ele foi, basicamente, enxergado como um instrumento a mais para impulsionar todos os negócios da empresa.

Mas alguns fatores dentro da empresa prolongaram um pouco mais todo esse processo, são estes:

- Uma certa demora na liberação de recursos (basicamente financeiros) para se acelerar o processo.
- Conflitos de interesses de algumas áreas envolvidas no projetos, principalmente do pessoal interno com a consultoria contratada.
- Falta de cooperação entre alguns departamentos que estavam diretamente envolvidos no processo.
- Existência de vários outros projetos que estavam sendo implementados no mesmo período, desviando o foco de atenção de algumas pessoas envolvidas para outras atividades.
- Demora na tomada de algumas decisões, um pouco emperrada pela burocracia, e pela necessidade de autorização da matriz em algumas etapas.
- E, o tempo que foi necessário para preparar as pessoas que seriam responsáveis pelo atendimento *on-line*.

Mas, muitos outros fatores também foram apontados como facilitadores da implantação da Internet na empresa. A saber:

- Alto envolvimento dos funcionários, principalmente no fornecimento de sugestões e críticas.
- Possibilidade de obter informações e diretrizes de uma consultoria especializada que já tinha experiência prévia em tal processo.
- Forte liderança e comprometimento dos níveis hierárquicos mais altos que deram pleno apoio à iniciativa, procurando motivar as pessoas envolvidas e superar eventuais desentendimentos.
- E, o oferecimento de um grau de autonomia médio e delegação de poderes cedido pela diretoria para as áreas envolvidas nesse projeto.

Hoje, o *site* da empresa já está totalmente implantado e operando com todo o seu potencial instalado. O seu espaço é aproveitado para oferecer:

- Propaganda institucional
- Transações de venda
- Negociação com clientes
- Recomendação automática de produtos e/ou serviços baseados em comportamento prévio do cliente comparado àquele de outros clientes com características similares.
- Atendimento ao cliente.
- Informações sobre os produtos e/ou serviços da empresa, preços, formas de pagamento etc.
- Informações técnicas sobre produtos e/ou serviços.
- Informações customizadas que ajudem os clientes a montar sua própria gama de produtos e/ou serviços.
- Realização de pedidos e acompanhamento de entrega.

- Atendimento em tempo real.
- *FAQ's* (Uma relação de respostas às perguntas mais freqüentes).
- *Links* para outras empresas do Grupo que possam ser de interesse dos clientes.

No caso de alguma dúvida no seu uso, o cliente tem, além do atendimento *on-line*, o atendimento via telefone, onde os profissionais também estão treinados para ajudar os clientes a esclarecer suas dúvidas de navegação.

Em termos mais técnicos ao desenvolver o seu *site* a empresa procurou manter uma certa sobriedade no *design* das páginas para simplificar a navegação dos usuários e garantir rapidez no tempo de obtenção de resposta ao que eles procuram.

O processo de atualização do conteúdo do *site* é acompanhado por funcionários exclusivamente designados para esse fim, que também recebem treinamento constante para o desenvolvimento de dessa função.

Para garantir a segurança das transações no seu *site* e a privacidade das informações dos clientes a empresa dispõe de dois instrumentos principais, que são o uso de servidores seguros e a utilização de ferramentas de autenticação. Ela também instituiu uma parceria com a McAfee, que é, atualmente, líder mundial em soluções antivírus corporativos.

Todas as suas atividades *on-line* da empresa são suportadas por meio da Rede IP<sup>45</sup> (*Internet Protocol*) da Telefónica Empresas que procura oferecer aos seus clientes interatividade, recursos multimídia e comunicação amigável (*user-friendly*), além de convergência de tecnologias, compartilhamento de recursos, suporte a *softwares* de gestão (ERP) e relacionamento com clientes (CRM).

A Telefónica Empresas conta também com um Centro de Gerência de Redes, 24 horas por dia, 7 dias por semana, que agrupa atividades de:

- Supervisão;
- Controle das redes; e,

---

<sup>45</sup> Termo genérico para designar redes abertas de telecomunicações baseadas no Protocolo da Internet (IP) – ou TCP/IP. O Protocolo IP é uma linguagem padronizada para comunicações globais, por onde podem transitar dados com maior velocidade e flexibilidade. Desde que foi lançada, em 2000, a Rede IP da Telefónica Empresas já foi ampliada em seis vezes.

- Gerência dos serviços de comunicação de dados.

Este centro de gerência possui equipes técnicas que monitoram constantemente, cada uma das conexões da Rede IP, sendo que qualquer alteração na performance é corrigida em tempo real.

Visando proporcionar um melhor atendimento aos seus clientes corporativos, a Telefónica Empresas também coloca à sua disposição o Canal de Relacionamento 0800, que funciona 24 horas por dia e cujo objetivo é oferecer atendimento personalizado e informações diversas para as corporações-clientes.

Cada solicitação feita por meio desse canal é encaminhada e atendida por profissionais específicos, agrupados em dois grandes grupos:

1. **Gerentes de Negócios:** profissionais capacitados em soluções de telecomunicações para várias necessidades administrativas; e,
2. **Gerentes Técnicos de Negócios:** profissionais que respondem pelo suporte técnico de produtos e serviços como prazos de instalação, manutenção e qualidade dos reparos.

Todos esses aspectos, mostram como o desenvolvimento e funcionamento do *site* da Telefónica procurou se preocupar com vários dos aspectos levantados por Lee (1999) para a busca da satisfação dos clientes *on-line*, desde os elementos mais genéricos como atratividade pelo preço, credibilidade da empresa, estruturação do *site* de forma a proporcionar fácil navegação, qualidade do conteúdo etc. Até aspectos mais específicos como o fornecimento de um atendimento *on-line* amparado por outras formas de contato, preocupação com a segurança e privacidade dos clientes e oferecimento de suporte técnico.

A empresa também acompanha continuamente a frequência de visitação de seus *sites* e, apesar de não divulgar especificidades, afirmou já ter verificado que muitos dos recursos disponíveis em seu *site* não são muito utilizados pelos usuários ou pelos seus clientes corporativos.

Apesar de acompanhar a frequência de visitação em seu aspecto global, a Telefónica não se utiliza dos chamados *cookies* e, portanto, não consegue identificar ao certo quem são os visitantes de seus *sites* a não ser que eles efetivamente realizem algum tipo de transação ou busquem algum tipo de informação que para ser obtida exija o fornecimento dos seus dados. Ela também não consegue apontar qual o nível de sofisticação no uso da rede de seus clientes sugerido por Upton & McAfee (1996), tendo ainda uma deficiência em um maior controle e capacidade de análise de seus relacionamentos pela Internet.



Dos 7C's, no entanto, levantados pela ATKearney (2002) como ferramentas que podem ser utilizadas para melhorar a experiência dos clientes, verificou-se que a Telefónica utiliza cinco delas de maneira efetiva, porque:

1. Oferece conteúdo relevante e útil para os seus clientes.
2. Construiu um *site* de fácil navegação.
3. Que também permite uma comunicação mais direta com os clientes.
4. Possibilita a administração dos contatos, pré e pós vendas, dando suporte aos serviços oferecidos. E,
5. Possibilita a customização de seus serviços *on-line*.

De acordo com informações internas à empresa os principais atributos/características nos serviços *on-line* que podem se constituir em fontes de valor diferenciado para os clientes são:

- *A conveniência* proporcionada pela Internet;
- *A rapidez de obtenção de informações*, e seu nível de detalhamento;
- *A rapidez na obtenção dos próprios serviços em si*;
- *E a possibilidade de obtenção de atendimento personalizado* que eles estão proporcionando.

Para a empresa, o oferecimento dos serviços *on-line* tem proporcionado (em maior ou menor grau) as seguintes vantagens:

- Ajuste mais rápido às mudanças de mercado, ou seja, maior agilidade na adição ou exclusão de produtos e/ou serviço às ofertas, além de maior facilidade em mudança de preços e descrições.
- Baixos custos: menores gastos com manutenção, utilitários, produção de catálogos dos produtos e/ou serviços oferecidos e atendimento a clientes.
- Construção de relacionamento: diálogo mais interativo e rápido com os clientes.
- Medição de audiência: verificação de quantas pessoas visitam o *site* e quais os pontos ou serviços pelos quais elas mais se interessam. O que pode melhorar anúncios da empresa.
- Meio de comunicação com os clientes para melhoria dos produtos e/ou serviços oferecidos.
- Maior conveniência aos clientes.
- Expansão do horário de atendimento e áreas atendidas. (O *site* pode ser visitado por qualquer um, a qualquer hora de qualquer lugar do mundo).
- Inexistência de limitação de espaço para propaganda.
- Possibilidade de desenvolver ofertas especiais direcionadas a interesses específicos dos clientes.

- Encurtamento do ciclo de compra por meio de oferecimento de informações mais detalhadas de produtos e/ou serviços.
- Maior facilidade no compartilhamento global de informações e recursos
- Possibilidade de acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços.
- Coleta e processamento de um grande volume de informações sobre os clientes.
- Integração das atividades da empresa com as atividades dos clientes.
- Apresentação de novas oportunidades estratégicas à empresa.
- Realização mais rápida de pesquisas de mercado e estudo mais direto do comportamento do cliente.
- Facilitação de entrega e distribuição de produtos e/ou serviços digitalizáveis.
- Aumento da satisfação dos clientes.
- Melhoria na aquisição de novos clientes e nas taxas de retenção de clientes antigos.
- Acesso à informação e retorno rápidos.

As informações obtidas a respeito dos clientes obtidas pela Internet ajudam a Telefónica:

- Na comparação das transações realizadas e na recomendação da próxima transação lógica.
- Na comparação das transações realizadas com as transações de outros clientes.
- Na previsão do comportamento futuro dos clientes.
- No desenvolvimento de cenários futuros de atuação da empresa.
- E, na obtenção de maiores informações que auxiliem a tomada de decisão da empresa.

O uso da Internet na Telefónica provou poder substituir algumas outras ferramentas como o telefone, por exemplo, mas a empresa afirmou que não ainda não pode afirmar que isso seja feito com vantagem muito expressiva, apesar de ser reponsável por uma diminuição nos custos da empresa. Ela já está ajudando, no entanto, a suportar o modelo de marketing de relacionamento proposto pelo Gartner Group (2000) possibilitando obter novos clientes, oferecer aos clientes uma linha mais extensa de serviços, obter informações que facilitem a sua segmentação e dando à empresa um novo subsídio para aumentar a manutenção de seus clientes por um período de tempo mais longo.

Atualmente, por exemplo, já existem clientes da Telefónica que preferem utilizar a Internet em detrimento de outros instrumentos de serviços que eles têm à sua disposição, sendo que alguns já afirmaram diretamente à empresa que se sentem mais confortáveis com o seu uso.

Deixar os clientes à vontade para que eles utilizem a forma de comunicação, contato e transação que melhor lhes aprouver é parte de um comprometimento formal da Telefónica com a construção

de relacionamentos com os seus clientes corporativos, que está, sim, sendo auxiliada pelo uso da Internet.

Esse comprometimento com a construção de relacionamento com os clientes é baseado na plena convicção que vínculos mais fortes com eles:

- Aumentam a eficiência da empresa, partindo do pressuposto de que transações repetidas possibilitam reduções de custos.
- Aumentam a estabilidade, ajudando a diminuir a incerteza dentro de mercados competitivos, aumentando a previsibilidade das reações dos clientes.
- Aumentam o controle da empresa em determinadas situações.
- Potencializam a possibilidade de aprendizagem com os clientes, por uma maior e mais constante troca de informações.
- Solidificam a imagem da empresa no mercado.
- Ajudam a empresa a adequar os seus produtos e/ou serviços às necessidades dos clientes.
- E, em última instância, aumentam a lucratividade da empresa.

Por todas essas razões, os funcionários da empresa são treinados para desenvolver e manter relacionamentos com seus clientes.

Ainda que o estabelecimento de parcerias e alianças com os clientes corporativos exija outras formas de contato, como, por exemplo, reuniões formais e pessoais com eles, em alguns âmbitos, a Internet já tem dado a sua contribuição no desenvolvimento e adaptação conjunta de produtos e/ou serviços de acordo com as necessidades dos clientes, no recebimento de sugestões que possam facilitar a solução de problemas que venham a surgir ou que possam melhorar atendimento da empresa no geral.

Além disso, a Internet tem ajudado na interação com os clientes por meio de uma troca mais ágil de informações, potencializando o número de transações entre a empresa e seus parceiros de negócios, tanto clientes como fornecedores.

A empresa acredita que a Internet tenha potencial para ser útil (em maior ou menor grau) em todos os níveis de relacionamento com clientes corporativos levantados por Hutt & Speh (1998), desde as transações únicas até as alianças estratégicas passando pelas transações repetitivas, relacionamentos de longo prazo e parcerias. No entanto, atualmente, ela ainda é mais utilizada nos dois primeiros estágios dessa cadeia.

A Telefónica se manteve neutra em relação à afirmação de que as empresas que possuem Internet estão mais preparadas para competir no mercado porque, se por um lado elas podem, por meio do seu uso, tornar-se mais flexíveis adaptando-se mais rapidamente aos novos estilos de atuação no mercado, por outro, o mercado também se torna mais exigente porque os clientes têm um maior acesso a informações e cobram da empresa um grau de aprimoramento, principalmente tecnológico, muito mais sofisticado, ao qual ela tem de responder o mais rapidamente possível criando na organização uma pressão muito maior que, por vezes, pode não ser favorável em termos competitivos.

No entanto, dentro do setor de atuação da empresa (telecomunicações), e para a Telefónica, em específico, a Internet tem trazido algumas vantagens e resultados positivos, a saber:

- Aumento e expansão no volume de negócios da empresa.
- Aumento de vendas de seus produtos e/ou serviços relacionados a infra-estrutura de rede e transmissão de dados. Ex. *Hosting*.
- Acesso às informações em menor tempo, de qualquer região e a qualquer hora pelos clientes.
- Melhora de comunicação entre empresa e cliente.

Esse impulso é ainda mais evidente no caso do Brasil, onde nos últimos anos presenciou-se um grande crescimento tecnológico no setor e um aumento pela procura de serviços de telecomunicações que pudessem oferecer às empresas um maior fluxo e um melhor acompanhamento de qualidade de informação.

Para o marketing da empresa os principais benefícios que a Internet trouxe foram uma divulgação mais rápida da empresa em seu mercado e um maior retorno de informações do cliente.

No entanto, a Internet também tem inerentes algumas desvantagens, uma das principais é a sua impessoalidade, porque muitos dos clientes da Telefónica, mesmo diante de tantas inovações tecnológicas, ainda relutam em ver a Internet como um meio de comunicação importante e útil, demandando para si a atenção pessoal de representantes da empresa.

Existem também, por ora, algumas barreiras ao desenvolvimento mais rápido da Internet na América Latina, como já foi levantado anteriormente nesse estudo. Para a empresa, as principais barreiras, hoje, são o alto custo a ser pago pelas novas tecnologias e a falta de segurança de navegação e realização de transações em alguns *sites*.

Levantados todos esses aspectos, a Telefónica, atualmente, parece colocar o desenvolvimento de serviços da área digital no eixo da sua estratégia, focando suas atividades principalmente na satisfação de seus clientes. Para isso, afirma inovar em seus produtos e/ou serviços, na diversificação de negócios e expansão geográfica e no reforço dos conteúdos e das redes.

O desenvolvimento da Banda Larga e o acesso à Internet transformou o conteúdo de Internet em um elemento estratégico do negócio da Telefónica, por se constituir em uma oportunidade de negócio junto aos chamados clientes digitais, ou seja, aqueles com maior propensão ao uso de novas tecnologias, e que, por vezes, se sentem mais à vontade se utilizando da rede para desenvolver suas atividades do que por meio de contato pessoal com funcionários.

A empresa afirma investir constantemente em equipamentos avançados, tecnologias e na capacitação de recursos humanos para superar as expectativas dos seus clientes. Uma das inovações apontadas é a criação do *Speedy*, que tem o objetivo de alavancar o comércio eletrônico das empresas e possibilitar o uso de recursos como vídeo-conferência e trabalho à distância.

O crescimento do segmento *B2B* da Telefónica na Internet já se mostrou maior do que o do mercado residencial, e, espera-se que essa tendência se acentue ainda mais, tanto em número de contatos quando em volume monetário de transações, principalmente porque os clientes corporativos precisam realizar um número maior de contatos com a empresa e são responsáveis por contas também muito mais significativas que os clientes residenciais.

### ***5.3.3. Análise dos dados obtidos junto aos clientes***

A partir de indicações das pessoas entrevistadas na Telefónica e da relações dos principais clientes disponível no *site* da Telefónica Empresas foram contatadas algumas empresas multinacionais, das quais 25 retornaram suas respostas via mensagem eletrônica. A seguir, serão, então, demonstrados e analisados os dados dessa fase da pesquisa utilizando-se de um estudo estatístico de frequência simples, reenfatizando que essa pesquisa é predominantemente qualitativa e que, portanto, não pode ser extrapolada para toda a população, principalmente porque a amostragem foi intencional não sendo o número ou o perfil dos respondentes representativo para a população total. O objetivo dessa análise é apenas o oferecimento de um contraponto ao ponto de vista da empresa foco deste estudo.