

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO,
APERFEIÇOAMENTO E EXTENSÃO – COGEAE**

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS - CEADE

**PLANO TIM CONTROLE WHATSAPP - PARA UM NOVO PERFIL DE CONSUMO
CASE: TIM CELULAR S.A**

JOVÂNIA BIASE DE SOUZA

**São Paulo – SP
2015**

JOVÂNIA BIASE DE SOUZA

**PLANO TIM CONTROLE WHATSAPP - PARA UM NOVO PERFIL DE CONSUMO
CASE: TIM CELULAR S.A**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Empresas - CEADE, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração de Empresas, orientado pelo Professor Dr. José PALANDI Júnior.

**São Paulo – SP
2015**

AVALIAÇÃO DO ORIENTADOR: _____ ().

ASSINATURA DO ORIENTADOR: _____.

ASSINATURA DO COORDENADOR: _____.

RESUMO

Esta monografia é o resultado de um estudo de cenários para o desenvolvimento e lançamento de um novo serviço da operadora TIM. Serão apresentadas as considerações de como a tecnologia e o perfil de comportamento do cliente impulsionaram a criação de um novo plano de serviços da TIM. Com este objetivo, esta monografia apresenta a operadora TIM, os cenários de micro e macro ambientes e assim ambientar para o desenvolvimento do tema principal – como um novo perfil de consumo gerado pela tecnologia e por novos hábitos cria o cenário para a inovação.

Palavras-Chave: TIM, Whatsapp, Tecnologia, Inovação, Comportamento do Consumidor.

INDICE DE TABELAS

Figura 1 - Segmentação de Clientes TIM.	13
Figura 2 - Estrutura Acionária TIM	15
Figura 3 - As operações comerciais regionais da TIM no Brasil	16
Figura 4 - Peça publicitária – Filme – Inserção para mídia televisiva - Infinity Natal Congelado..	31
Figura 5 – Painel com carregadores em mobiliário urbano para divulgação da mecânica Infinity por dia.	31
Figura 6 - Campanha "Porta Azul" - Escritório. Mídia Impressa - Revista Veja: página dupla - Julho 2014.	32
Figura 7 - Patrocínio TIM: Futebol.....	33
Figura 8 - Divulgação TIM no trem da Companhia Paulista de Trens Metropolitanos de São Paulo – Parte externa – Tecnologia 4G.	34
Figura 9 - Divulgação TIM no trem da Companhia Paulista de Trens Metropolitanos de São Paulo – Parte interna – Tecnologia 4G.	35
Figura 10 - Mapa de Densidade de celular por habitante nos estados brasileiros.	38
Figura 11 - Market Share no mercado de Telefonia Móvel, de acordo com dados Anatel.	41
Figura 12 - Composição do plano SmartVivo e Custo Mensal. Fonte: Vivo.	44
Figura 13 - Benefícios da oferta “Tudo por R\$ 0,99”.	47
Figura 14 - Banner online Claro Controle.	47
Figura 15 - Simulador - Configuração do plano Claro Online.	49
Figura 16 - Tarifas Oi Pré.....	52
Figura 17 - Tarifas Oi Conectado	53
Figura 18 - Tarifas Oi Controle.....	53
Figura 19 - Indicador Anatel: IDA de Junho/14 atualizado em Dezembro/2014.....	57
Figura 20 - Principais motivos das reclamações 2014.....	58
Figura 21 - Pesquisa de Qualidade Percebida - Pré-pago.....	59
Figura 22 - Pesquisa de Qualidade Percebida - Pós-pago.	60
Figura 23 - Pirâmide de Maslow.....	75
Figura 24 - Ranking de usuários de Smartphones.....	85
Figura 25 - Pirâmide de Maslow com o Wifi.	86
Figura 26 - Divulgação Controle Whatsapp para mídia social	90
Figura 27 - Divulgação Controle Whatsapp para mídia impressa – Pré-lançamento. .	91
Figura 28 - Banner "Benefícios Controle Whatsapp".	91
Figura 29 - Quadros da Campanha "Plano Controle Whatsapp"	92

Figura 30 - Positivação Controle Whatsapp. Loja Brasília Shopping	92
Figura 31 - Positivação Controle Whatsapp. Loja Brasília Shopping	93

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Indicadores e Resultados –Relatório de Gestão TIM Participações S.A. ...	17
Tabela 2 - <i>Portfólio</i> de Planos TIM para canal Consumir.	19
Tabela 3 - Serviços Infinity e suas cobranças.....	20
Tabela 4 - Valor do plano Pós-pago Liberty para São Paulo.	28
Tabela 5 - Valor do plano Pós-pago Liberty para São Paulo.	28
Tabela 6 - Valores de comercialização do Plano Pré-pago Infinity	29
Tabela 7 - Valores de comercialização do Plano Controle Whatsapp	30
Tabela 8 - Telefonia celular no Brasil.....	37
Tabela 9 - Telefonia celular por Região no Brasil	38
Tabela 10 - Operadoras de Telefonia no Brasil.	40
Tabela 11 - Cobertura de Operadoras Móveis.....	41
Tabela 12 - Indicadores da Vivo.	42
Tabela 13 - Limite de usuários para compartilhamento no plano SmartVivo.....	45
Tabela 14 - Indicadores da Claro.....	46
Tabela 15 - Tarifas Plano Claro Controle.....	48
Tabela 16 - Franquias de Dados e Voz do plano Claro Online.	49
Tabela 17 - Indicadores da Oi, conforme dados divulgados na Teleco	51
Tabela 18 - Perfil dos Usuários de Celular.	63
Tabela 19 - Uso de dados.	64
Tabela 20 - Perfil de usuário por região.....	65
Tabela 21 - Perfil de usuário por sexo	65
Tabela 22 - Perfil de usuário por faixa etária.	66
Tabela 23 - Perfil de usuário por classe social.....	66

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	10
1.1.	TEMA	10
1.2.	JUSTIFICATIVA	10
1.3.	OBJETIVO	10
1.4.	METODOLOGIA	11
2.	AMBIENTE ORGANIZACIONAL – TIM CELULAR S.A.	12
2.1.	A TIM	12
2.1.1.	A evolução da marca e <i>portfólio</i> TIM	13
2.1.2.	Estrutura da empresa	15
2.1.3.	Desempenho operacional	17
2.2.	O COMPOSTO DE MARKETING DA TIM	18
2.2.1.	Serviço	18
2.2.2.	Praça	22
2.2.3.	Preço	25
2.2.4.	Promoção	30
3.	MICROAMBIENTE	36
3.1.	SEGMENTAÇÃO DO <i>TARGET</i>	36
3.2.	CONCORRÊNCIA	40
3.2.1.	Vivo	42
3.2.2.	Claro	45
3.2.3.	Oi	50
3.3.	FORNECEDORES	54
4.	MACROAMBIENTE	56
4.1.	Cenário político-legal	56
4.2.	Cenário econômico	60
4.3.	Cenário Socio-demográfico	62
4.4.	Cenário tecnológico	67
5.	COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NO PROCESSO DE COMPRA	69
5.1.	Serviço	69
5.2.	Processo de decisão de compra: A necessidade	74
5.3.	Processo de compra vs. Serviços	80

5.4.	A evolução do comportamento atrelado ao fator tecnologia	83
6.	PLANO TIM CONTROLE WHATSAPP: UM NOVO PERFIL DE CONSUMO	87
6.1.	Plano TIM Controle Whatsapp	89
6.2.	Promoção	90
6.3.	Estratégia e Resultados	93
7.	CONCLUSÃO	95
8.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96

1. INTRODUÇÃO

Para o desenvolvimento do tema escolhido para este trabalho, é importante detalhar os pontos referentes a escolha do tema, a justificativa desta escolha, o objetivo da monografia bem como a metodologia adotada para embasar o tema trabalhado.

1.1. TEMA

O tema desta monografia é referente a como um novo perfil de consumo e de comportamento do cliente conduz uma empresa a desenvolver um novo serviço e assim mostrar a partir de quais cenários foi criado o plano Controle Whatsapp.

1.2. JUSTIFICATIVA

Este tema foi escolhido, pois, mostra como leituras de cenários do mercado podem conduzir a uma inovação no portfólio de serviços. O plano Controle Whatsapp é diferenciado e, por isso, a leitura dos cenários sob os quais ele foi pensado e criado são importantes em seu desenvolvimento.

1.3. OBJETIVO

O objetivo da pesquisa é analisar como a mudança de comportamento, do uso do celular pelo mercado e a dinâmica da tecnologia propiciaram o crescimento e ótimo desempenho do aplicativo Whatsapp, o que fundamentou a TIM na criação de um novo plano, o Controle Whatsapp.

A partir do desenvolvimento do perfil de uso de dados dos seus clientes e uma tendência de mercado cada vez maior da utilização de dados para a comunicação interpessoal, a TIM detectou um novo perfil de cliente – baixo uso de voz e alta utilização de dados. Fala-se pouco, tecla-se muito.

1.4. METODOLOGIA

A pesquisa será feita a partir de fonte secundária de uma bibliografia relacionada a Marketing de Serviços, Comportamento do mercado, bem como dados de mercado e da empresa TIM e o seu segmento Consumer Pré-pago e o plano Controle Whatsapp.

Os títulos informados na bibliografia referem-se, em sua maioria, a assuntos de marketing em geral. A partir destes livros, foram feitos estudos detalhamente o assunto de comportamento do consumidor.

2. AMBIENTE ORGANIZACIONAL – TIM CELULAR S.A.

A fim de iniciar uma análise de cenário para o desenvolvimento do tema desta monografia, a primeira parte tem como objetivo apresentar a TIM, a empresa de telefonia responsável pela criação e comercialização do plano Controle Whatsapp.

2.1.

A TIM Celular S.A. é uma empresa responsável pela prestação de serviço móvel em todo o território brasileiro. Em sua organização acionária, é uma subsidiária da empresa TIM Participações S.A. A TIM Celular S.A. juntamente com a Intelig Telecomunicações Ltda. formam a holding TIM Participações S.A., uma empresa do Grupo Telecom Italia, responsável por prestar serviços de telecomunicações no Brasil.

Em 1998, a TIM iniciou suas operações no Brasil e consolidou a sua atuação em todo o território nacional em 2002, tornando-se a primeira operadora móvel a estar presente em todos os estados brasileiros. Atualmente, totaliza 3.429 cidades e com isso a sua cobertura chega a 95% da população urbana.

Na formação da estrutura que a empresa possui atualmente, a TIM adquiriu, em 2009, a Intelig. Esta aquisição propiciou a expansão da infraestrutura da TIM e possibilitou a aceleração do desenvolvimento da rede 3G. A Intelig, uma empresa prestadora de serviços de telefonia fixa, longa distância e transmissão de dados, o que propiciou a otimização dos custos de aluguel de instalações.

Em 2012, com a proposta de fortalecer a infraestrutura nas regiões metropolitanas do Rio de Janeiro e São Paulo, a TIM adquiriu a AES Atimus e com isto englobou em sua infraestrutura 5,5 mil quilômetros de fibra ótica e incorporou ao seu *portfólio* soluções de comunicação de alto desempenho.

O *portfólio* da TIM oferece serviços que englobam o serviço móvel, fixo e transmissão de dados e acesso à internet para o cliente Pessoa Física, que é denominado como Consumir e Pessoa Jurídica, denominado Corporativo. Sendo que o segmento de Pessoa Física representa 92% da base de clientes TIM.

Para o segmento Pessoa Física, há dois subsegmentos de planos e serviços: Pré-pago e Pós-pago em que o primeiro citado representa 83,2% da base de clientes TIM. Pré-pago refere-se o cliente que tem acesso aos serviços TIM a partir de um pagamento antecipado por meio de compra de créditos que são convertidos em minutos para a utilização dos serviços ou valores para pagamento de planos e serviços por dia. Já o pós-pago, o cliente utiliza o serviço TIM durante um mês ou período de faturamento e efetua o pagamento deste uso após o fechamento do ciclo de utilização.

Os serviços da TIM são destinados a segmentos diferenciados de clientes:

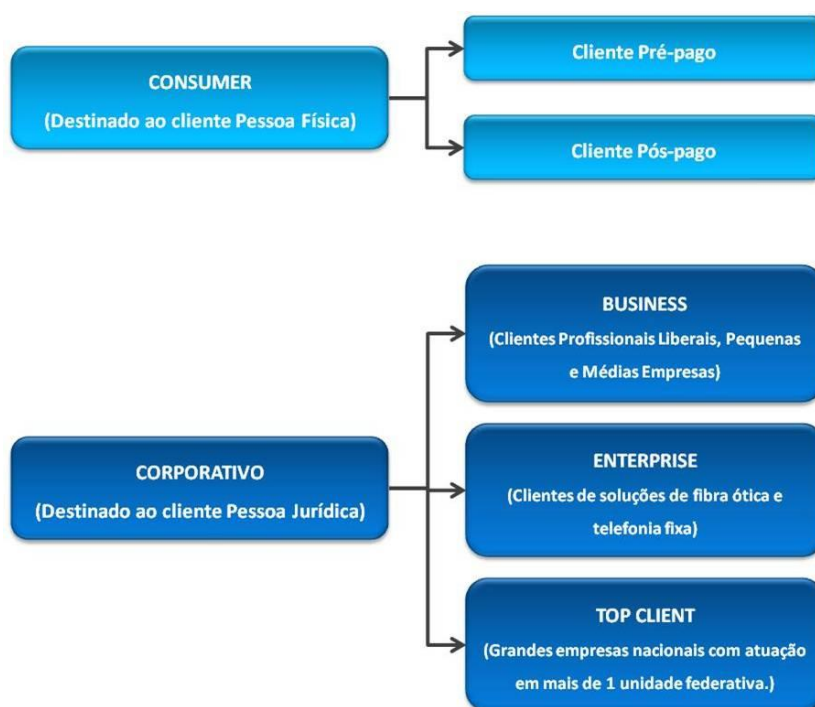


Figura 1 - Segmentação de Clientes TIM. Fonte: Elaborado pelos autores. Janeiro/15.

Existem outros segmentos de venda na TIM, contudo, são destinados a demandas específicas como serviços e soluções para operadoras de VoIP e de infraestrutura de cabeamento de fibra ótica. Contudo, por se tratarem de demandas ocasionais ou projetos especiais não são adicionados ao *portfólio* oficial da empresa.

2.1.1. A evolução da marca e *portfólio* TIM

O propósito da TIM em relação à sua marca, desde o início das atividades no Brasil foi trabalhar o conceito de “inovação”. O conceito inovação é um

fator importante para o segmento de telefonia e tecnológico, pois, trabalha uma ideia de sempre colocar o cliente à frente das novidades de mercado.

No período de 2002 a 2006, a empresa atuou fortemente para se fortalecer no mercado e, conseqüentemente, fortaleceu a sua marca em telefonia e com isso, neste período a marca TIM foi Top of Mind. No período de 2007 a 2008, em uma pesquisa de análise de marca, verificou-se que a percepção de inovação deu lugar a uma imagem de distanciamento do cliente, do mercado em geral, o que refletiu diretamente na perda considerável de clientes da base TIM.

A partir deste cenário, a TIM reformulou-se. Novos planos, serviços e, principalmente, nova imagem no mercado. Para resgatar a proximidade da marca com o cliente e com o mercado, para renovar a imagem de inovação, criatividade e pioneirismo o antigo slogan, “TIM, viver sem fronteiras” foi substituído pelo “Você, sem fronteiras”.

Em relação ao *portfólio*, a TIM lançou novos planos e serviços. O objetivo deste novo *portfólio* foi trazer benefícios simples e mais evidentes para o cliente e proporcionar a inclusão digital. Este fator foi embasado pelo lançamento de dois planos: Plano Infinity e plano Liberty. A inovação trazida pelo Infinity foi a mudança de cobrança por minuto pela cobrança por chamada, independente de quantos minutos são utilizados. E com a evolução do conceito Infinity, em 2014, a TIM transformou a mecânica em diária. Por um valor diário, o cliente pode fazer quantas ligações quanto quiser.

Já o Liberty, teve como objetivo de inovação proporcionar que o cliente TIM falasse ilimitadamente com qualquer outro cliente TIM em todo o Brasil. Esse plano foi responsável por criar o conceito de comunidade.

Após este reposicionamento de marca, lançamento de planos e serviços e reestruturação da empresa, a empresa apresentou um novo crescimento e, em abril de 2009, a TIM passou de 4º lugar no ranking para 1º em adições líquidas (diferença entre clientes que entraram e saíram da base TIM no período), ou seja, a base de clientes voltou a apresentar crescimento. E assim, fechando o ano com 51 milhões de clientes.

Com a missão “Conectar e cuidar de cada um para que todos possam fazer mais.”, a TIM busca atrelar a sua marca à ideia de proporcionar ao cliente a conexão, a

possibilidade de comunicação sem restrição. Para isso, a comunicação da TIM e os valores ligados à sua marca trabalham a imagem de liberdade de escolha do cliente.

Em andamento ao trabalho de *portfólio* e marca voltado para o conceito inovação, em 2014, houve o lançamento do plano TIM Controle Whatsapp, um plano que combina a mecânica de uso e cobrança de pós com pré-pago e que pelo fato de que, mesmo sem créditos, o cliente conecta-se ao aplicativo Whatsapp ilimitadamente e sem a utilização da franquia diária de dados.

2.1.2. Estrutura da empresa

A TIM Celular S.A. é uma empresa subsidiária que, juntamente com a Intelig Telecomunicações forma a holding TIM Participações S.A. O capital social da Companhia, totalmente subscrito e integralizado, é de R\$9.886.886.593,46 (nove bilhões, oitocentos e oitenta e seis milhões, oitocentos e oitenta e seis mil, quinhentos e noventa e três Reais e quarenta e seis centavos), dividido em 2.417.632.647 (dois bilhões, quatrocentas e dezessete milhões, seiscentas e trinta e duas mil, seiscentas e quarenta e sete) ações ordinárias¹, todas nominativas, escriturais e sem valor nominal e empresa tem a seguinte estrutura acionária TIM :

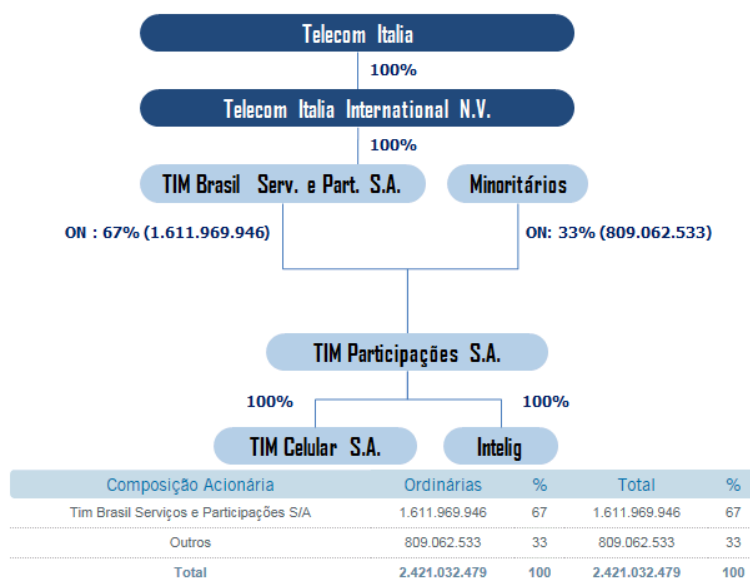


Figura 2 - Estrutura Acionária TIM - Fonte: TIM. Disponível em <http://ri.tim.com.br>. Acesso em Janeiro/2015

¹ Fonte: Estatuto Social da TIM Participações S.A. Disponível em <http://ri.tim.com.br/show.aspx?idCanal=hgP12Q6MgpSWUVvp6lcQEw==>. Acesso: 20/01/15.

Em relação à sua localização administrativa e comercial, a TIM está dividida em oito regiões:



Figura 3 - As operações comerciais regionais da TIM no Brasil. Autor: elaborado pelos autores – Janeiro/15.

A empresa em questão organizou a sua estrutura de empresa e funcionários sobre seus três principais pilares:

- **Operação de atendimento de relacionamento:** funcionários TIM locados nos call centers e estrutura de BackOffice. Representam 38% dos funcionários da empresa.

Para o pilar de atendimento ao cliente, a TIM tem pólos próprios e pólos com empresas terceirizadas. Em relação à estrutura própria, há três pólos: Santo André (SP), Recife (PE) e Rio de Janeiro (RJ). Esses pólos são destinadas ao atendimento de clientes especiais ou segmentos empresariais.

- **Operação de atendimento comercial:** são os funcionários que trabalham em lojas próprias da TIM. Correspondendo a 34% do universo de funcionários. Em relação à área comercial, as mesmas possuem uma diretoria nacional denominada *Chief Operations Officer* e há um espelho desta diretoria nas regionais da empresa. Conforme explanado no item 2.1.2, a TIM está estruturada em 9 regionais em todo o território nacional.

- **Operação interna:** são os funcionários das áreas administrativas, comerciais, tecnológica, suprimentos e logística e demais áreas internas da TIM totalizando 28% dos funcionários TIM.

2.1.3. Desempenho operacional

A fim de analisar a dimensão da TIM no mercado de telefonia, é importante apresentar indicadores específicos deste segmento, os dados operacionais consolidados. Igualmente importantes como os dados financeiros apresentados em balanço anual que demonstram o desempenho desta natureza da empresa para o mercado, os dados operacionais analisam o desempenho da empresa e a efetivo comportamento do crescimento da base de cliente frente ao cenário de mercado no Brasil, pelo seu tamanho em relação à base de clientes no Brasil e municípios atendidos pelas operadoras:

	2009	2010	2011	2012	2013
Base de usuários no Brasil (milhões)	174	202,9	242,2	261,8	271,1
Municípios atendidos (GSM)	2.958	3.203	3.294	3.383	3.404
Penetração estimada	90,60%	104,70%	123,90%	132,80%	136,50%
Market Share	23,60%	24,10%	26,50%	26,90%	27,10%
Linhas totais (´000)	41.102	51.028	64.083	70.343	73.431
Linhas pré-paga (´000)	34.651	43.549	54.778	59.599	61.146
Linhas pós-paga (´000)	6.452	7.479	9.305	10.744	12.285
Adições brutas (´000)	20.681	28.608	39.755	38.408	39.627
Adições líquidas (´000)	4.700	9.913	13.056	6.260	3.055
Churn²	42,40%	42,40%	47,90%	47,50%	50,90%
ARPU total³	26,5	23,7	21,4	19,1	18,6
MOU total⁴	83	116	129	136	148
CAPEX (R\$ Mn)	2.148	2.836	3.002	3.765	3.871
Empregados	9.233	9.081	10.562	11.650	12.167

Tabela 1- Indicadores e Resultados –Relatório de Gestão TIM Participações S.A. Autor: elaborado RI – TIM Participações S.A. – 2013

² Churn: representa a saída do cliente da base. Este pode ser voluntário quando solicitado pelo cliente ou involuntário quando decidido pela operadora.

³ ARPU: significa Average Revenue Per Unit e representa a receita média por cliente na operadora.

⁴ MOU: significa Minutes of use e representa utilização média de utilização ou consumo do serviço.

2.2. O COMPOSTO DE MARKETING DA TIM

A proposta neste item é apresentar o composto de marketing da empresa TIM e assim apresentar os cenários internos atuais. A partir desta apresentação, é possível conhecer todos os aspectos da TIM referente ao composto de marketing: Serviço, Praça, Preço e Promoção.

2.2.1. Serviço

É importante enfatizar neste tópico que, originalmente, o composto de marketing é feito considerando o produto. Contudo, pelo fato de que a TIM é uma prestadora de serviços e o seu *portfólio* oferecer serviços que englobam o serviço de telefonia móvel, telefonia fixa, transmissão de dados e acesso à internet, toda a análise a ser efetuada neste trabalho será sobre Serviço em vez de produto.

Para Lovelock (2007, p. 5), “Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço.”.

Conforme apresentado no tópico 2.1, a TIM trabalha o seu *portfólio* de planos e serviços diferenciado de acordo com o segmento de clientes. Sendo assim, a empresa tem dois segmentos de comercialização: Pessoa Física, que é denominado como Consumir e Pessoa Jurídica, denominado Corporativo. Por representar 92% da base de clientes, neste trabalho, a análise do composto de Marketing da TIM bem com os demais cenários levará em conta este segmento de clientes.

Conforme já citado anteriormente neste trabalho, a TIM atua com planos com diferentes mecânicas de cobrança vs utilização. Para os planos pré-pagos, o cliente efetua o pagamento por meio de créditos anterior a utilização dos serviços TIM. Para os planos pós-pagos, a cobrança é posterior. E uma nova modalidade trabalhada pela operadora é o Controle. Neste tipo de plano, há uma mistura entre as mecânicas pré e pós. O cliente paga uma fatura (característica pós) com um valor fixo mensal e isto habilita uma determinada franquia de utilização para voz ou internet para navegação

na internet. Ao atingir o limite desta franquia determinada, o cliente pode efetuar recarga de crédito e continuar a utilizar os serviços do seu plano.

Um dos planos exemplo com a mecânica Controle é o Controle Whatsapp. Por um valor fixo mensal de, promocionalmente, R\$ 29,90, o cliente tem direito sem custo adicional de ter acesso ilimitado ao aplicativo Whatsapp, não havendo bloqueio ou redução de velocidade por limite de dados trafegado no aplicativo, envio de SMS para qualquer operadora e 300 megabytes (MB)⁵ para utilização em acesso à internet e aplicativos, exceto Whatsapp, pois, esse já é disponibilizado para o cliente sem custo adicional. Além disto, é disponibilizado ao cliente um crédito de R\$ 10,00 para que o cliente utilize para demais serviços, como serviço de voz, por exemplo. Ao finalizar este crédito de R\$ 10,00 disponibilizado mensalmente pela TIM, o cliente pode adquirir novos créditos conforme a mecânica do pré-pago.

Assim, o *portfólio* atual da TIM disponível para o segmento *consumer* é formado por:

	Consumer		
	Pré-pago	Controle	Pós-pago
Voz	Infinity Pré	Liberty Controle Liberty Controle Express Controle Whatsapp	Da Vinci TIM Liberty Liberty Express +
Fixo	TIM Fixo Pré	TIM Fixo Infinity Controle	TIM Fixo
Internet	Infinity Web	---	Liberty Web Liberty Web Express

Tabela 2 - *Portfólio* de Planos TIM para canal Consumir. Autor: elaborado pela autora. Fonte: www.tim.com.br. Janeiro/2015

⁵ Megabytes: O megabyte (MB) é uma unidade de medida de informação que equivale a 1 000 000 bytes. Byte é uma unidade de informação digital equivalente a oito bits. Bit é a menor parcela de informação processada por um computador, é a menor unidade de medida de transmissão de dados usada na computação e informática. Fonte: www.tecmundo.com.br. Acesso em 05/01/15.

Para os planos de Voz, para a TIM, o objetivo mais é importante firmar um plano carro chefe em cada um das mecânicas e assim incentivar o uso da telefonia de acordo com o perfil do cliente bem como o seu perfil econômico.

Para o Pré-pago, o ponto central da TIM está no Infinity. Nesse serviço prestado pela TIM no plano Infinity, o cliente paga um valor fixo no dia que utilizar e a partir deste valor de diária, o cliente tem o benefício referente ao valor cobrado. Este valor é cobrado por tipo de serviço utilizado. O valor fixo diário é cobrado a partir do primeiro uso, da seguinte forma:

Serviço Infinity	Início da cobrança	Utilização diária
Ligação TIM para TIM (local e para outros DDDs)	Ao efetuar a primeira ligação no dia.	Fazer ligações ilimitadamente para outros celulares da TIM seja ligação local ou para outros DDDs.
Acessar a Internet + Enviar SMS	Ao efetuar o primeiro acesso de Internet ou enviar o primeiro SMS.	Fazer acesso à internet e enviar SMS para qualquer TIM e qualquer outra operadora.
TIM Music	Ao efetuar o aplicativo TIM Music.	Acessar o aplicativo de música no celular sem limite.

Tabela 3 - Serviços Infinity e suas cobranças. Autor: Elaborado pela autora. Janeiro/15.

Para os planos Controle, a mecânica mais nova adotada pela operadora, foi definida para trabalhar o perfil de consumo do cliente, incentivar o uso e iniciar a formação de uma nova forma de consumo de voz e, principalmente, dados sem que o cliente se preocupe com o controle da fatura ou que a mesma venha com valores mais altos do que o desejado pelo cliente. Sendo assim, o objetivo da TIM foi lançar uma família de planos que o cliente pudesse ter um uso mais elaborado do que no Pré-pago, mas, não cause problemas ao cliente em razão da fatura sem controle.

Para o plano Pós-pago, o ponto forte trabalhado nos dois principais planos – Liberty e Liberty Express + – é o falar ilimitado para qualquer TIM do Brasil tanto em ligações locais quanto para outros DDDs. E, para formar o plano no geral, são agregados pacote de minutos para falar com números de outras operadoras, assim como envio de SMS sem limitação e transmissão de dados para navegar na internet.

Já para os planos de Internet, o trabalho da TIM vem sendo disseminar a utilização de transmissão de dados por meio de outros *devices* e não somente a prestação de

serviços de dados via celular. Assim, os planos de internet da TIM são disponibilizados para a utilização via *modems* e *tablets*, ou seja, que a TIM seja uma alternativa de prestação de serviços não somente de voz.

Para incentivar a marca TIM como uma provedora de serviços para a conexão de internet para *tablet* e modem, a TIM lançou, em 2014, o serviço de internet compartilhada. A partir desse serviços, o cliente navega tanto no seu celular, quanto no seu *tablet* ou *modem* (para *notebook* ou *desktop*). O objetivo deste tipo de serviço é fortalecer para o cliente o serviço de transmissão de dados. Como já é habitual que o cliente utilize em seu celular e já há esta contratação do serviço, a TIM libera o mesmo pacote de dados para ele utilizar também em outros *devices*.

Para a prestação de telefonia fixa, a operadora oferece aos clientes tanto o serviço pré, quanto Controle e Pós. Contudo, por não se apresentar uma utilização significativa no mercado e por ser um tipo de serviço que apresenta decréscimo de utilização e contratação pelos clientes e pelo mercado, não há foco de comercialização pela TIM. Os planos de telefonia fixa são oferecidos para compor um *portfólio* e assim a TIM ser uma operadora com os dois tipos de prestação de telefonia: fixa e móvel.

Um ponto intrínseco à prestação de serviço de telefonia vem sendo a grande atenção e foco das operadoras em relação à qualidade dos serviços prestados e do atendimento. A qualidade da prestação de serviços foi analisada pela Anatel como sendo a principal causa de cancelamento por parte dos clientes. Além de ser um ponto de preocupação perder o cliente para as demais concorrentes, todas as operadoras têm este ponto de atenção por uma questão financeira, pois, o custo para conquistar e até mesmo ativar um novo cliente na base é mais alto do que manter um cliente atual.

A partir deste ponto, a TIM, desde 2011, investe, principalmente em infraestrutura a fim de melhorar a sua qualidade de rede e, principalmente, a percepção do cliente quanto a isso. É importante contextualizar que, em 2010, o volume de reclamações referente à qualidade da prestação de serviços de telefonia aumentou significativamente e a Anatel, como uma medida de proteção aos consumidores, suspendeu as vendas das operadoras em vários estados e só houve liberação a partir da apresentação de um plano de melhorias por parte das operadoras.

Nessa ação da Anatel, a TIM teve vendas suspensas em 18 estados mais no Distrito Federal. Sendo a operadora suspensa em mais estados, a imagem da TIM foi

bastante prejudicada e isso obrigou a operadora a investir fortemente em infraestrutura como também em reconstruir a imagem no mercado.

Para mostrar o compromisso da operadora com a qualidade e fortalecer este quesito na marca, a TIM trabalha a divulgação frequente das taxas de acessibilidade de voz, de queda da rede de voz, de desconexão da rede de dados (incluindo 2G e 3G) e de acessibilidade de dados 3G e principalmente, se as mesmas estão em conformidade com as metas da agência definidas pela Anatel.

Outro recurso implementado pela TIM para reconstruir a confiança do cliente e do mercado em relação à qualidade, foi a criação do site Portas Abertas (<http://portasabertas.tim.com.br>) e, posteriormente, lançamento de um aplicativo com o mesmo nome e função. Neste site ou aplicativo, a operadora explora o conceito de transparência com o cliente e possibilita que o mesmo acompanhe a performance da operadora bem como o plano de melhoria apresentado à Anatel.

Ao cliente, permite que ele consulte os mapas de cobertura, localização de antenas nas tecnologias 2G, 3G e 4G, os indicadores de investimento. Além disso, é possível informar à operadora se há alguma região com prestação de serviços com deficiência. Assim, a TIM criou um canal de comunicação específico para um assunto sensível à imagem da sua marca: a qualidade.

2.2.2. Praça

A TIM é uma operadora de telefonia que atua em todo o território nacional. Por ter uma atuação muito abrangente, o foco da operadora se torna a capilaridade do seu negócio, ou seja, a distribuição estratégica de seus pontos de vendas. Para uma empresa deste porte e com estar onde o seu cliente precisa ou deseja e onde o seu mercado alvo está.

Para Lovelock (2007, p. 239), “As decisões sobre onde, quando e como entregar o serviço exercem uma influência importante sobre a natureza das experiências de serviços dos clientes por determinar os tipos de encontros (quando existem) com o pessoal de serviços e o preços e outros custos envolvidos.”.

Para cada mercado em relação à porte da localização, perfil do cliente ou característica do mercado, a TIM trabalha com diferentes tipos de pontos de venda:

2.2.2.1. Lojas próprias:

Este ponto de venda é da própria operadora. Os consultores de venda bem como toda a equipe administrativa são funcionários da TIM. Trata-se de um importante ponto de venda pois a operadora consegue atuar tanto com venda quanto pós-venda. Além do que, como o gerenciamento e administração é direta, torna-se mais efetivo, traz melhores cenários de análise do padrão de atendimento ao cliente, da implementação de padrões de qualidade e, principalmente, permite um atendimento de melhor qualidade por ser controlado diretamente.

2.2.2.2. Dealers:

São lojas semelhantes às lojas próprias, contudo, não pertencem à TIM e sim com representantes comerciais que possuem contrato com a operadora para a comercialização dos seus planos e serviços. Neste tipo de ponto de venda, a TIM somente faz a supervisão geral, acompanhamento e um gestão juntamente com o contratado referente a resultados e também é feito pelo gestor TIM a orientação referente aos padrões exigidos em contrato referentes a meta dos serviços TIM, padrões de qualidade, padronização do espaço físico e equipe.

2.2.2.3. Grandes Redes:

Com este ponto de venda, a operadora alcança o público em geral e possibilita que esteja dentro de estabelecimento não exclusivos de telefonia. Os estabelecimentos Grandes Redes são formados por redes de grande varejo como Casas Bahia, Extra, C&A, Pernambucanas, Americanas, Carrefour, Ricardo Eletro e demais participantes do segmento de grande varejo.

Neste tipo de estabelecimento, a TIM não tem exclusividade. Portanto, sempre disputa o cliente com as outras demais operadoras. Contudo, a grande vantagem é pode

contar com uma infraestrutura de grande porte e, principalmente, o grande fluxo de pessoas neste tipo de estabelecimento.

2.2.2.4. Multimarcas:

Este ponto de venda também é um representante comercial com contrato com a TIM, contudo, é especialmente para a venda de chips pré-pago e canal de venda de recarga. Este tipo de estabelecimento é importante para a operadora, pois possibilita uma maior capilaridade já que explora um tipo de comercial para possibilitar a venda deste tipo de produto TIM como banca de revista, salão de beleza, padarias, loja de conveniência, dentre outros. Como aquisição de pré-pago e recarga não necessita de contrato ou documentação do cliente, é mais fácil contratar este tipo de ponto de venda.

Um ponto importante conforme já citado, é a capilaridade. Já que se trata de um estabelecimento em que o negócio principal não é a venda da TIM bem como não padrão exigido pela TIM, é possível fechar contrato com vários estabelecimentos e propiciar que o cliente tenha um ponto de venda da TIM em localidades mais inacessíveis e menos rentáveis para se abrir uma loja própria ou até mesmo um representante comercial de dealer.

2.2.2.5. Televenda e Loja Virtual:

Este tipo canal de venda é um reforço para toda a estrutura explanada anteriormente. Por este meio, a aquisição é feita pelo cliente por meio de um call center ou por meio do site TIM. Para a operadora, esta estrutura é importante para trabalhar planos e serviços que precisam de um reforço de comercialização, pois, assim, a TIM pode efetuar uma abordagem ativa do cliente.

Para a definição de como atuar em cada um dos mercados, nas localidades, bairros, a TIM faz uma análise estratégica considerando como explorar melhor o mercado em questão. Por atuar no território nacional, ou seja, por atuar em um mercado de uma grande extensão e, basicamente, com diferentes características de mercado bem como característica de perfil de cliente, a TIM precisa atuar estrategicamente. É necessário atuar de forma diferenciada considerando o perfil do mercado.

Inicialmente, a análise da operadora é feita de acordo com o seu desempenho no mercado a atuar, de acordo com o market share da operadora. É o que se define como território de ataque ou de defesa. Assim define Ferrell (2000, p. 98): “Para muitas empresas, a distribuição fornece inúmeras oportunidades para a criação de vantagem competitiva sustentável.”

No território de ataque, a TIM não é a líder de mercado. Desta forma, é necessário atuar de forma mais agressiva tanto em ofertas dos seus planos e serviços, quanto em comunicação, divulgação e merchandising e, em especial, atuar com mais pontos de venda e em lugares estratégicos na localidade com alto fluxo de pessoas, nos principais pontos de comércio da cidade.

No território de defesa, a operadora é a líder de mercado. Portanto, a sua atuação é defender a sua base de clientes já que as demais operadoras atuarão de forma mais efetiva. Para este tipo de território, a TIM atua mais focada na satisfação do cliente. Além de ter uma estratégia como a na área de ataque em que analisa pontos estratégicos para o seu ponto de venda, no território de defesa, a TIM tem um foco em exigir um atendimento de mais qualidade do seu cliente como, por exemplo, capacitar a força de vendas, seja da própria operadora como também dos representantes comerciais, para atender solicitações de pós-vendas como solicitações, informações e, principalmente, reclamações. Pois, o objetivo é manter o cliente na base TIM e para isso é necessário investir na satisfação do cliente.

Conforme cita Lovelock (2007, p. 88), para o cliente, o resultado da etapa de pós-venda “(...) afetará suas decisões futuras, tais como permanecer ou não fiéis a seu fornecedor de serviço e se transmitirão ou não recomendações positivas para membros de sua família e outros conhecidos.”.

2.2.3. Preço

O Preço já é um importante fator em um mercado de consumo. Em um mercado em que o produto ou serviço prestado tem pouca diferenciação, esse se torna um importante elemento na escolha do cliente.

O mercado atual de telefonia apresenta um alto nível de competitividade entre as operadoras. Um ponto importante no cenário de competitividade é que a diferença de

market share entre as três grandes operadoras – TIM, Vivo e Claro – não apresenta uma grande vantagem para nenhuma delas.

Em relação ao cliente, é notório que, a cada dia, o mesmo está mais exigente e a análise do trinômio necessidades – preço – expectativa é frequente na decisão de compra. Inicialmente, a análise considera a sua necessidade, ou seja, qual das operadoras atenderá melhor as necessidades. Como a diferença do serviço prestado é pequena, o cliente considerará pontos como o preço. Segundo defende Lovelock (2007, p. 133), a análise feita pelo cliente referente ao serviço é um dos fatores influenciáveis na formação de preço, já que o cliente irá avaliar se o serviço realmente compensa ou vale.

O fator “Preço” é determinante para alguns tipos de clientes e pode ser verificado em um perfil de cliente que muda com maior frequência de operadoras de telefonia de acordo com as vantagens promocionais. Este tipo de migração é mais comum no cliente pré-pago. Como neste segmento de planos não há uma exigência de permanência na base, o cliente não tem obrigação de vínculo com a operadora. Ou até mesmo, possuir um número pré-pago de cada uma das operadoras para, assim usufruir dos benefícios de todas elas.

Pelo fato da prestação de serviço ser intangível para o cliente, a definição de preço bem como a transparência disso para o cliente é uma questão delicada.

“É indiscutivelmente mais difícil colocar preço em desempenhos intangíveis do que em bens, porque é mais difícil calcular os custos financeiros envolvidos em atender um cliente do que identificar os custos de mão-de-obra, matérias-primas, tempo de máquina, armazenamento e remessa associados à produção de um bem físico.” (Lovelock, 2007, p. 267)

Em telefonia móvel, vários fatores são analisados para compor o preço de comercialização: custos fixos, custos semivariáveis e variáveis. O custo fixo é o principal na composição de preço, pois é o mais elevado para a operadora pois prevê o custo da infraestrutura de rede para a prestação do serviço assim como manutenção e infraestrutura de sistemas e tecnologia.

Os fornecedores de infraestrutura são basicamente estrangeiros e, com isto, é necessária a importação destes componentes. A diferença e política cambial bem

como os custos de logística são fatores para aumento do custo. Como este segmento de atuação da TIM exige uma frequente modernização, o que consequentemente gera este tipo de custo para a operadora.

Outro custo a ser considerado é a tarifa de interconexão. Este valor é pago pela operadora quando o seu cliente liga para um cliente de outra operadora. É denominada ligação *off-net*, ou seja, fora da rede da operadora. Quando há um equilíbrio no total recebido quanto originado de ligações *off-net*, a operadora não tem custo adicional. Contudo, se a originação for maior do que o recebimento, a operadora tem custo a ser pago para as demais operadoras. Quanto maior a base de clientes da operadora, menor será o volume de ligação *off-net* efetuada, já que a maior parte do mercado pertence a esta determinada operadora.

Para equalizar o seu custo de interconexão com o incentivo da a ligação TIM-TIM, os planos da operadora exploram o benefício desse tipo de ligação e oferecendo com custos mais baixos para o cliente e até mesmo oferecendo como o ponto forte de um plano de serviços, como é o caso do Plano Liberty e Infinity. Nesta estratégia, a TIM trabalha uma vantagem competitiva, assim valora o seu ponto forte, compensa o custo de interconexão e assim trabalha isto na formação do seu preço no mercado.

Ter uma base grande de clientes não significa a geração de uma receita que sustente o negócio. Para a operadora, é necessário investir em clientes de alto valor. Por isso, índices como o ARPU e MOU, citados e informados no item 2.1.3, representam um indicador importante para garantir a receita da operadora pois os mesmos significam a receita média por usuário e média de utilização por usuário, respectivamente. Quanto mais altos estes índices, mais temos o cliente de valor.

A preocupação quanto ao preço isoladamente não é uma vantagem competitiva para nenhuma das operadoras. Além de buscar uma receita média mais alta, as operadoras precisam pensar sob a ótica do cliente, ou seja, analisar o valor percebido, ou seja, buscar o atendimento do trinômio citado anteriormente: necessidades – preço – satisfação.

De acordo com o citado no item anterior, item 2.2.2, as operadoras decidem a sua atuação de acordo com o território de defesa ou ataque. Desta forma, já que o preço é um importante componente para a decisão de compra do cliente, esta distinção entre os tipos de território também é importante para a definição da política de preço a

seguir. Em territórios de ataque, a TIM necessita aplicar preços mais agressivos em suas ofertas de venda a fim de combater a concorrência. Já no território de defesa, os valores de ofertas precisam ser agressivos na central de atendimento ao cliente no momento da retenção e assim evitar que o cliente saia da base TIM.

Para as ligações off-net, os planos TIM cobram pelos minutos utilizados pelo cliente. Em planos pós-pago, o plano permite a contratação de franquia. Após este consumo de franquia, é o chamado custo de excedente. No plano Liberty, por exemplo, todos os planos possuem o benefício de falar ilimitado para qualquer outro TIM em todo o território nacional e o cliente paga uma mensalidade de acordo com o pacote de minutos para ligações locais para outras operadoras (+50, +100, +200, +400 ou +800). Para São Paulo, um território de defesa, os valores cobrados são:

PREÇO LIBERTY - SP	TIM Liberty + 50 min	TIM Liberty +100 min	TIM Liberty +200 min	TIM Liberty +400 min	TIM Liberty +800 min
Valor do plano	R\$ 52,90	R\$ 92,90	R\$ 129,90	R\$ 178,90	R\$ 300,90
TIM – Outras operadoras (excedente local) (por minuto)	R\$ 1,08				
TIM – Outras operadoras (ligação Longa Distância utilizando CSP 41) (por minuto)	R\$ 1,99				

Tabela 4 - Valor do plano Pós-pago Liberty para São Paulo. Autor: elaborado para autora. Fonte: TIM. Disponível em http://www.tim.com.br/Portal_Conteudo/_staticfiles/tim-liberty/docs/sumario_SP.pdf. Acesso em Janeiro/15.

Já para os estados de Tocantins, Bahia, Sergipe, Rio Grande do Sul, Acre, Rondônia, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Tocantins, territórios de ataque para a TIM, as tarifas praticadas são:

PREÇO LIBERTY - RS	TIM Liberty + 50 min	TIM Liberty +100 min	TIM Liberty +200 min	TIM Liberty +400 min	TIM Liberty +800 min
Valor do plano	R\$ 42,90	R\$ 59,90	R\$ 109,90	R\$ 166,90	R\$ 288,90
TIM – Outras operadoras (excedente local) (por minuto)	R\$ 1,08				
TIM – Outras operadoras (ligação Longa Distância utilizando CSP 41) (por minuto)	R\$ 1,99				

Tabela 5 - Valor do plano Pós-pago Liberty para São Paulo. Autor: elaborado para autora. Fonte: TIM. Disponível em http://www.tim.com.br/Portal_Conteudo/_staticfiles/tim-liberty/docs/sumario_TO_BA_SE_RS_AC_RO_MT_TO_MS.pdf. Acesso em Janeiro/15.

A diferença de valores praticados nos territórios exemplifica como o fator “Preço” sobre a influência na diferença entre território de ataque e de defesa bem como as diferentes estratégias da operadora em cada um dos tipos de território.

No plano pré-pago, a TIM, em 2009, modificou o seu modelo de preço e o diferenciou do mercado com o plano Infinity, em que, inicialmente, a cobrança era feita um valor fixo por ligação enquanto o mercado atuava com cobrança por minuto. Após ser acompanhado por outras operadoras como foi o caso da Oi, a TIM fez nova mudança e passou a cobrar por dia, conforme explanado neste trabalho no item 2.2.1.

Os preços praticados pela operadora para estados como São Paulo e Rio Grande do Sul, território de defesa e território de ataque, respectivamente, são:

PREÇO INFINITY	SP	RS
TIM -TIM (local e DDD com o 41)	R\$ 0,75/dia	R\$ 0,25/dia
TIM - Outras Operadoras (fixo local)	R\$ 0,70/dia	R\$ 0,50/dia
Acessar a Internet + Enviar SMS	R\$ 0,75/dia	R\$ 0,99/dia
Acesso ao aplicativo TIM Music	R\$ 0,50/dia	R\$ 0,99/dia

Tabela 6 - Valores de comercialização do Plano Pré-pago Infinity. Autor: elaborado pela autora. Fonte: TIM. Disponível em <http://www.tim.com.br/sp/para-voce/planos/pre-pago/infinity-pre>. Acesso em Janeiro/15.

Nos mercados de ataque, a TIM trabalha com tarifas bem agressivas para conquistar mais clientes e assim aumentar a sua base. Enquanto nos territórios de defesa, a TIM trabalha com o cliente os novos usos, como é o caso de ter tarifas mais agressivas em acesso à internet e aplicativo TIM Music e incentivar que o cliente utilize também para este tipo de acesso.

No segmento de plano Controle, o plano Controle Whatsapp, por se tratar de uma inovação, o valor de comercialização do plano referente à franquia mensal foi igual tanto para o território de defesa quanto de ataque. Contudo, para os território de ataque, as demais tarifas do plano possuem custos mais agressivos.

Por se tratar de uma grande inovação no mercado e considerando que São Paulo é um estado estratégico, a TIM o analisou a partir dos DDDs de comercialização. Assim, definiu que os DDDs 11, 12 e 13 são territórios de defesa e os demais são de ataque.

PREÇO CONTROLE WHATSAPP	SP (DDDs 11, 12 e 13)	RS
Franquia mensal	R\$ 29,90/mês	R\$ 29,90/mês
TIM – TIM (local e LD)	R\$ 0,75/dia que usar	R\$ 0,50/dia que usar
TIM – OUTRAS (móveis/ local)	R\$ 1,30/min	R\$ 1,30/min
TIM – OUTRAS (fixos/ local)	R\$ 0,70/dia que usar	R\$ 0,60/dia que usar
TIM – OUTRAS (LD) Roaming Nacional	R\$ 2,23/min	R\$ 2,23/min

Tabela 7 - Valores de comercialização do Plano Controle Whatsapp. Autor: elaborado pela autora. Fonte: TIM. Disponível em <http://www.tim.com.br/sp/para-voce/planos/pos-pago/controle-whatsapp>. Acesso em Janeiro/15.

2.2.4. Promoção

Com o reposicionamento de marca TIM a partir de 2009, com o seu novo slogan “Você sem fronteiras” juntamente com o *portfólio* diferenciado, a TIM busca comunicar os benefícios dos seus planos bem como as novidades para o mercado, ou seja, reforçar o seu fator inovação.

Por se tratar de uma empresa com grande parte da base de clientes sendo pessoa física, o grande volume de comunicação é feita para a divulgação e fortalecimento da imagem para este tipo de cliente. É necessário manter este canal de divulgação com o cliente, com o mercado a fim de mostrar os seus planos e serviços, assim como ilustra Ferrell (2000, p. 97), “As atividades de promoção são necessárias para comunicar as características e os benefícios de um produto a seu(s) mercado(s)-alvo(s) pretendido(s).”.

O composto de comunicação da TIM é bastante diverso e engloba vários meios de transmitir a sua mensagem ao cliente. Um dos seus principais objetivos é a divulgação dos planos e serviços TIM e conquistar novos clientes para isto, para isto as mais efetivas comunicações são feitas por meio de peças publicitárias em veículos de mídia impressa e, principalmente, por meio de comunicação de massa, a televisão.

Para a mudança da mecânica de cobrança do plano Infinity de cobrança por chamada para a cobrança diária, a TIM comunicou nos espaços de mídia nacional, com a oferta de acordo com os valores nas áreas de defesa ou ataque com inserções de filmes de 30”, 10”, 7”, 5” para transmitir as mensagens de “TIM. Com o Infinity você liga muito mais” e “TIM. Seu dia não pode parar. Infinity, muito mais ligações o dia todo”.

O objetivo de reforço da mecânica do dia mostra ao cliente que não é preciso mais se preocupar com os créditos para cada ligação. O cliente agora tem liberdade para falar várias vezes ao dia por um preço único. Com a mensagem central que na TIM o cliente tem direito a muito mais ligações o dia todo e que com isto, o “mundo” não precisa mais parar evidenciando que o cliente TIM permanece sempre conectado.



Figura 4 - Peça publicitária – Filme – Inserção para mídia televisiva - Infinity Natal Congelado. Autor: TIM. Mídia agregada ao trabalho via CD-ROM.

Para reforçar a mensagem da campanha de mídia televisiva, a TIM atuou com anúncio, spot e peças de identidade visual em pontos de venda e alguns diferenciais como um projeto especial de painéis carregadores em mobiliário urbano de Salvador e Curitiba.



Figura 5 – Painel com carregadores em mobiliário urbano para divulgação da mecânica Infinity por dia.

“O marketing moderno exige mais que desenvolver um bom produto a um preço atraente e torná-lo acessível. As empresas precisam também se comunicar com as atuais e potenciais partes interessadas e com o público em geral.” a partir desta ideia trabalhada por Kotler (2000, p. 570), a TIM divulgou fortemente a sua nova campanha institucional a partir de Julho de 2014. Em substituição à campanha institucional “Trem Azul”.

A campanha teve como objetivo trabalhar a mobilidade oferecida pela TIM, fortalecer uma vida sem fronteiras e reforçar o propósito da TIM de conectar cada vez mais as pessoas sendo assim a facilitadora no dia a dia das pessoas. A mensagem “Abrir uma porta” faz parte da na cultura popular do Brasil e isto remete à ideia de oportunidades, o que a operadora trabalha no mote: “A oportunidade é uma porta azul”. Para o lançamento da nova campanha institucional da TIM e do novo conceito “Porta Azul”, foram lançados anúncios para potencializar a nova ideia de conexão da TIM.



Figura 6 - Campanha "Porta Azul" - Escritório. Mídia Impressa - Revista Veja: página dupla - Julho 2014.

Além deste tipo de campanhas citadas anteriormente, em um mercado competitivo como o de telefonia e com a necessidade de diversificação de meios de divulgação para transmitir a mensagem e fortalecer a marca de forma mais consolidada, em seu composto de comunicação, a TIM investe em:

- **Patrocínio – Futebol:** com o propósito de unir o futebol, o principal esporte nacional, com a marca TIM, a operadora patrocina grandes times brasileiros de todas as regiões brasileiras.

Como parte do patrocínio e divulgação da ação, a TIM divulga sua marca no uniforme dos times bem como nos painéis de entrevista de cada centro de treinamento. Outra ação é disponibilizar um site exclusivo para o torcedor: www.torcedorsemfronteiras.com.br

Além de divulgar e fortalecer, associar a sua marca a um time de grande massa, a TIM pretende transmitir o sentimento de paixão que existe entre o torcedor e time para torcedor/cliente e a marca TIM.



Figura 7 - Patrocínio TIM: Futebol. Fonte: TIM. Disponível em <http://www.tim.com.br/sp/sobre-a-tim/institucional/patrocinos/futebol>. Acesso em Janeiro/15.

- **Camarotes:** A TIM patrocina ou aluga espaços em casas de shows e estádios em todo o país para fortalecer o relacionamento com a base de clientes de valor para a operadora ou até mesmo convidar possíveis futuros clientes.
- **Eventos populares:** O patrocínio e ações em festas populares como Carnaval, festas agropecuárias, festas regionais possibilita que a TIM una a sua marca a momentos de comemorações. Além de ter como objetivo a divulgação da marca

com a distribuição de brindes, também há a possibilidade de trabalhar o relacionamento com os clientes da base ou futuros possíveis clientes.

- **Divulgações em aeroportos:** a TIM instalou letreiros, banners e também estações de carregadores nas salas de embarque dos principais aeroportos do país.
- **Ações de merchandising em importantes localidades:** a TIM escolhe centros, avenidas, orlas e demais localidades em que há um fluxo significativo de pessoas e faz ações de divulgação com promotores de venda para a distribuição de material de divulgação e brindes. Na maioria das ações, a escolha também considera a proximidade de uma loja ou dealer TIM para que os clientes tenham fácil acesso a um ponto de venda TIM, caso tenha interesse imediato. Para isto, também se busca desenvolver a ação em parceria com um dealer TIM para que os clientes sejam direcionados para este estabelecimento.
- **Envelopamento de trem:** Com o objetivo de divulgar a sua cobertura da tecnologia 4G, a TIM envelopou o trem da Companhia Paulista de Trens Metropolitanos de São Paulo (CPTM).



Figura 8 - Divulgação TIM no trem da Companhia Paulista de Trens Metropolitanos de São Paulo – Parte externa – Tecnologia 4G. Fonte: TIM. Setembro/2014.



Figura 9 - Divulgação TIM no trem da Companhia Paulista de Trens Metropolitanos de São Paulo – Parte interna – Tecnologia 4G. Fonte: TIM. Setembro/2014.

3. MICROAMBIENTE

A análise dos fatores de microambiente permitem posicionar a empresa analisada assim como detectar como estes fatores influenciam a TIM neste posicionamento e, conseqüentemente, em suas estratégias de negócio como, por exemplo, o desenvolvimento do objeto de estudo desta monografia: plano Controle Whatsapp.

3.1. SEGMENTAÇÃO DO *TARGET*

Conforme define Kotler (2012, p. 8),

“Depois de identificar os segmentos de mercado, os profissionais decidem quais apresentam maior oportunidade – quais são meus mercados-alvo. Para cada mercado-alvo escolhido, a empresa desenvolve uma oferta de mercado, que é posicionada na mente dos consumidores-alvo como algo que fornece um ou mais benefícios centrais”

A segmentação do *target* é a primeira etapa para o desenvolvimento de todas as estratégias em torno da comercialização de um produto ou serviço. Ao se definir para quem comercializar, qual o perfil e onde está este cliente, a empresa define como chegar neste cliente, qual o valor praticar, como se comunicar e, definindo o mercado potencial, consegue-se definir quais as metas a serem alcançadas.

As estratégias vão além do momento da venda. Com a segmentação e definição de mercados, é possível definir a partir daí quais são os segmentos de cliente, como conquistá-lo, retê-lo e satisfazê-lo.

Por ser uma prestadora de serviços de telecomunicações com uma amplitude nacional como a TIM, o seu *target* é bastante amplo. De acordo com dados do IBGE⁶ referente ao fechamento do ano de 2013, a população brasileira é composta por, aproximadamente, 202 milhões de brasileiros. O que representa um mercado potencial com bastante oportunidade.

⁶ IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Contudo, ao analisar a totalidade de usuários de telefonia móvel com, aproximadamente, 271 milhões de clientes, verifica-se que a densidade da telefonia móvel é de 1,34 linha de telefonia móvel por habitante. Estes dados apresentam duas informações bastante importantes:

1) Com uma densidade de 1,34 linha de telefonia móvel por habitante, já se verifica que existe uma parcela da população que possui mais de um celular. Mas, se se analisa que na consolidação dos dados do IBGE são considerados todos os brasileiros, independente de fatores que impedem que o habitante não seja cliente de telefonia seja por questão de faixa etária, padrão de vida, localização geográfica, verifica-se que a densidade na população “apta” a ser cliente de telefonia apresenta-se mais alta do que 1,34.

Este cliente com mais de uma linha de telefonia móvel, na maioria dos casos, é cliente de mais de uma operadora para que assim possa usufruir dos benefícios de todos e, principalmente, reduzir os custos utilizando os valores mais baixos para as ligações on-net.

2) Com uma densidade de 1,34 e a informação que há muitos clientes com mais de um celular, o volume de novos clientes no mercado é bastante baixo. Com isto, é importante que a operadora saiba detectar qual o perfil deste novo cliente e como chegar a ele com mais facilidade.

Telefone Celular: Total Brasil

%	2007*	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Possuem	51%	52%	59%	64%	76%	80%	82%
Utilizam	66%	67%	75%	79%	82%	84%	85%

*não inclui área rural.

Tabela 8 - Telefonia celular no Brasil. Dados disponíveis em http://www.teleco.com.br/ncel_usu.asp. Acesso: Janeiro/2015

Referente à tabela acima, informa-se que os dados da pesquisa em relação ao item “Utilizam” são entrevistados que utilizaram telefone celular nos últimos 3 meses. A diferença existente entre “utilizam” e “possuem” é um potencial novo cliente. Se o entrevistado já utiliza é importante entender o motivo de não possuir uma linha de telefonia móvel.

Conforme dados divulgados pela Teleco, os cinco principais estados com maior densidade são: Distrito Federal, São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Goiás. Ou seja, nestes estados, o volume de clientes novos é praticamente inexistente e a disputa pelo cliente torna-se mais acirrada. Já os estados com menor densidade são: Maranhão, Roraima, Amazonas, Espírito Santo e Acre.

Em um cenário geral, no território nacional, a densidade de celular por habitante apresenta-se da seguinte forma:

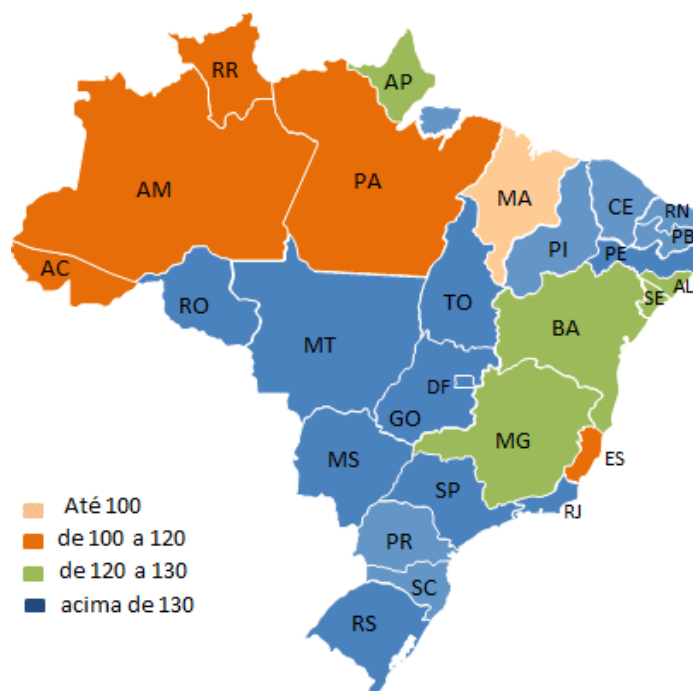


Figura 10 - Mapa de Densidade de celular por habitante nos estados brasileiros. Fonte: Teleco. Disponível em <http://www.teleco.com.br/nceluf.asp>. Acesso em Janeiro/15

Telefone Celular: Por Região

Regiões	2013		2012		2011	
	Possuem	Usam	Possuem	Usam	Possuem	Usam
SUDESTE	84%	86%	82%	85%	80%	83%
NORDESTE	74%	79%	75%	82%	67%	78%
SUL	87%	89%	83%	84%	81%	84%
NORTE	82%	86%	71%	79%	70%	79%
CENTRO-OESTE	82%	93%	88%	92%	82%	90%

Tabela 9 - Telefonia celular por Região no Brasil. Dados disponíveis em http://www.teleco.com.br/ncel_usu.asp. Acesso: Janeiro/2015

Contudo, o fator geográfico vs densidade celular não é um fator que deva ser analisado isoladamente para definir que o mercado é potencialmente adequado para vendas. É importante analisar a renda deste mercado e, principalmente, o poder de compra.

Conforme dados divulgados pelo IBGE na análise de perfil regional de 2013, as regiões apontadas como oportunidade são, respectivamente, Nordeste e Norte já que apontam um crescimento de renda e de crédito, o que fortalece o seu poder de compra.

Além de investir em novos mercados, outra estratégia para trabalhar o fator de alta densidade é o incentivo de novos usos. Incentivar que o cliente diversifique a utilização de sua linha celular e não tenha somente um foco em utilização de voz faz com o que a operadora possa diversificar a sua receita. Esta estratégia de incentivo de novos usos, pode ser evidenciada na TIM, especialmente no que se refere ao desenvolvimento do hábito para acesso a dados: internet e aplicativos.

Segundo já citado neste trabalho, o objetivo da TIM é um atendimento de todos os tipos e perfis de públicos, para isto existem as segmentações por tipo de cliente e portfólio disponibilizado. Assim, internamente e para efeito de comercialização, a operadora trabalha com a divisão em quatro principais *targets*: Consumer Pré-pago, Consumer Pós-pago, Corporativo Pequenas e médias empresas, Corporativo Grandes contas nacionais.

Além desta segmentação, é importante lembrar, conforme já citado neste trabalho, que a TIM segmenta o seu *target* de acordo com o seu market share no mercado e assim define se o mesmo é um território de defesa ou de ataque.

A segmentação do *target* pela TIM, tanto o referente a canais quanto o de tipos de territórios, possibilita não só a definição dos planos e serviços específicos, mas sim, direciona todas as estratégias e ações em todos os pontos de mix de marketing. Em cada um dos cenários e para cada um dos públicos é necessária uma total adequação em relação a objetivos, metas e estratégias.

3.2. CONCORRÊNCIA

Para Zenone (2007, p. 39), “Ganhar um conhecimento profundo da concorrência é obviamente indispensável para qualquer empresa, pois é útil para prever alguns aspectos do seu comportamento futuro.”

No mercado de telefonia móvel, de acordo com os dados oficiais da Anatel, há, oficialmente, 8 operadoras no Brasil com os seguintes controladores e tipos de atuação no mercado:

Operadora	Controlador	Atuação
Vivo	Telefônica	Nacional
TIM	Telecom Italia	Nacional
Claro	América Móvil	Nacional
Oi	AG, LaFonte, BNDES, Fundos e Portugal Telecom	Nacional
ALGAR	Algar	Regional
Nextel	NII Nextel	Regional
Sercomtel	Prefeitura Londrina/Copel	Regional
Outras	Porto Seguro e Terapar (MVNO)	Regional

Tabela 10 - Operadoras de Telefonia no Brasil. Dados de Dezembro/14. Divulgados pela Anatel e disponíveis em <http://www.teleco.com.br/opcelular.asp>. Acesso em Janeiro/15.

Das oito operadoras de telefonia móvel autorizadas pela Anatel para esta prestação de serviço de telefonia móvel, somente quatro possuem atuação em território nacional e com isto a participação do mercado das mesmas são as dominantes.

As quatro operadoras regionais, por não apresentarem significativa participação (o market share das mesmas não alcança 1% do mercado existente), não serão consideradas e analisadas como objeto de estudo neste trabalho.

Em relação ao market share, o mercado apresenta a seguinte divisão:

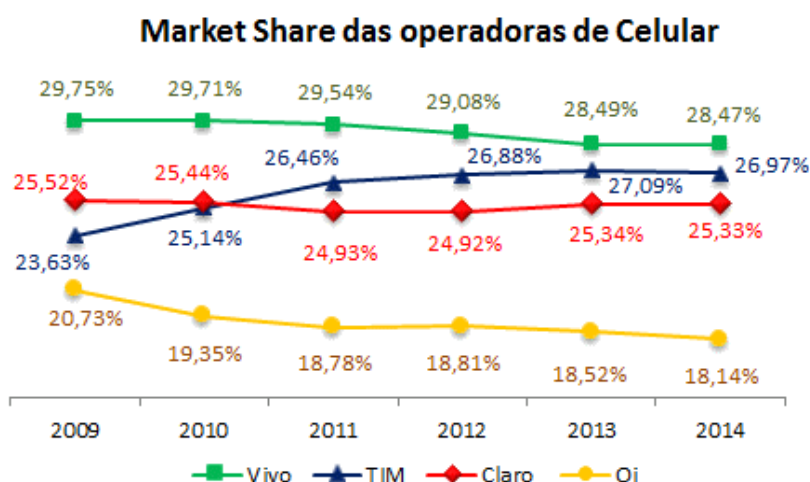


Figura 11 - Market Share no mercado de Telefonía Móvel, de acordo com dados Anatel. Autor: Teleco. Disponível em <http://www.teleco.com.br/mshare.asp>. Acesso: Janeiro/15.

Outro fator relacionado à prestação de serviço bem como muito interligada à questão de qualidade de rede e percepção do cliente é a amplitude da cobertura. Mercadologicamente, uma boa cobertura fortalece a imagem de um nível de qualidade.

Conforme dados da Anatel referente a Janeiro/2015, a operadora com maior cobertura nacional hoje, considerando o número de municípios cobertos é a Vivo e este é o principal ponto forte desta concorrente, uma vez que quanto maior a área coberta, maior será o mercado potencial para a exploração do consumo.

Operadora	Municípios atendidos	População atendida
VIVO	3.757	91%
CLARO	3.690	92%
TIM	3.456	91%
OI	3.382	89%
Brasil *	5.565	100%

Tabela 11 - Cobertura de Operadoras Móveis. Fonte: Anatel. Autor: elaborado pela autora. Acesso: Janeiro/15.

Para se entender a dinâmica do mercado, é relevante conhecer as principais operadoras atuantes no setor.

3.2.1.

A Vivo foi criada em 2002 a partir de uma joint venture formada pelo Grupo Telefônica e Portugal Telecom (50%) (PT) com a aquisição de sete prestadoras de celular no processo de privatização do Sistema Telebrás. Com o objetivo de ter cobertura nacional, em 2009, adquiriu licenças de frequências junto a Anatel para atender o Nordeste e a região de Franca (SP). Em 2010, o Grupo Telefonica adquiriu a parte da Portugal Telecom com a anuência da Anatel.

A Vivo é a líder do mercado de telefonia com a participação de mercado de 28,47% e apresenta os seguintes indicadores:

Milhares	2011	2012	2013	Δ Ano
Celulares	71.554	76.137	77.245	1,50%
Adições Líq.	11.261	4.583	1.108	-75,80%
Pré-Pago	77,50%	75,30%	69,30%	-
Churn	2,80%	3,50%	3,80%	-
ARPU (R\$)	24	22,6	23,6	4,40%
MOU (Minutos)	117	115	124	8,30%

Tabela 12 - Indicadores da Vivo, conforme dados divulgados na Teleco em <http://www.teleco.com.br/Operadoras/Vivo.asp>. Acesso: Janeiro/15.

A Vivo é a operadora que apresenta o menor percentual de pré-pago na base. Ter uma base menor de usuários pré-pago reflete a estratégia da operadora em relação a este segmento. As ofertas de pré-pago da Vivo bem como o custo do minuto para este segmento são os mais caros do mercado.

Em relação aos indicadores de receita, a Vivo apresenta a maior receita média por usuário – R\$ 23,60, frente a TIM com R\$ 19,00 e Claro com R\$ 15,00 referente ao ano de 2013. (A operadora Oi não divulgou os indicadores de ARPU).

Isto em parte se justifica pelo fato dessa operadora apresentar o menor percentual pré-pago. Este cenário reflete diretamente no indicador ARPU já que quanto maior o percentual de pós-pago na base, melhores as condições de uma receita fixa. Como o

pré-pago não é uma receita mensal garantida, quanto menor o percentual de pré-pago na base melhor para se garantir uma receita mensal.

No período de 2010 a 2013, a Vivo apresentou uma perda de market share e essa perda foi mais relevante na sua base pré-paga. Por ser a mais cara no segmento pré-pago, este é um ponto sensível para reter o cliente na operadora. De 2013 para 2014, a Vivo, praticamente, manteve o seu market share, assim como as demais operadoras.

Para o pré-pago, o principal plano da operadora é o Vivo Toda Hora. A sua mecânica é a cobrança por chamada. Para o mercado de São Paulo, em que a Vivo é operadora de ataque, a mesma trabalha o valor de R\$ 1,65 por minuto para todos os tipos de chamadas, uma tarifa muito mais elevada do que as das demais operadoras e a única a continuar a efetuar a cobrança por minuto.

Após a ativação, o cliente Pré-pago pode aderir à oferta Vivo Tudo. Nesta oferta, Vivo Tudo a cobrança se torna semanal. Por R\$ 6,90 por semana, o cliente pode falar e enviar SMS à vontade.

No plano Controle, a Vivo atua com dois planos: Smart Vivo Controle e Smart Vivo Controle 500 MB. Um ponto interessante é que para cada um dos planos, o cliente pode escolher se deseja efetuar o pagamento via fatura ou via cartão de crédito. Na TIM, caso o cliente queira pagar via cartão de crédito, é um plano específico, Liberty Express.

O Smart Vivo Controle tem o custo de R\$ 31,90 e o foco é para a utilização de voz. Neste plano, o cliente tem direito a 15 MB de internet com o pagamento de uma diária de R\$ 0,99 no dia que usar, ligações ilimitadas entre celulares da Vivo em todo o Brasil e também SMS por R\$ 0,05 para qualquer operadora. Assim, é um concorrente direto do plano Liberty Controle e Liberty Express da TIM.

Já o plano Smart Vivo Controle 500 MB comercializado a R\$ 51,90. Esse é o plano mais próximo ao Controle Whatsapp por oferecer também um pacote de dados com mais relevância. O pacote de dados oferecido pela Vivo é superior ao da TIM (300MB), contudo, enquanto o da TIM oferece o acesso ilimitado ao aplicativo Whatsapp, o da Vivo desconta do pacote de dados a utilização deste aplicativo. Além disto, o valor a ser pago mensalmente pelo cliente é muito mais alto do que o da TIM (R\$ 29,90).

Para o segmento Pós-pago, o plano foco da Vivo é o SmartVivo Pós. Um ponto interessante no plano é que a Vivo condiciona a contratação de pacote de dados juntamente com o plano de voz, pois, trata-se de uma tendência do perfil de consumo do mercado. Contudo, esta obrigatoriedade torna o plano mais caro do que a média de mercado.

 INTERNET	 MINUTOS LOCAIS PARA OUTRAS OPERADORAS (CELULAR E FIXO)	 VALOR MENSAL
500MB	50	R\$ 99,99
2GB	150	R\$ 169,99
4GB	300	R\$ 259,99
6GB	500	R\$ 349,99
8GB	1.000	R\$ 439,99

Figura 12 - Composição do plano SmartVivo e Custo Mensal. Fonte: Vivo. Disponível em http://www.vivo.com.br/portalweb/appmanager/env/web?_nfls=false&_nfpb=true&_pageLabel=P92802470271415226691079&WT.ac=portal.movel.planosepacotes.planospos. Acesso: Janeiro/2015

Outro ponto interessante é que, mesmo sendo um plano para pessoa física, a Vivo possibilita que o cliente compre um plano único e compartilhe com outros acessos. Ou seja, o cliente compra um dos planos SmartVivo Pós e escolhe se deseja adicionar outros acessos. Os outros acessos adicionais também precisam estar no mesmo CPF e na mesma área de DDD do acesso principal.

No compartilhamento, o cliente escolhe entre compartilhar 1) pacote de minutos de voz + ilimitado Vivo-Vivo ou 2) Pacote de internet ou 3) Pacote de minutos + ilimitado Vivo-Vivo + Pacote de internet. Para cada uma das opções, o cliente paga um valor adicional para o acesso a ter o compartilhamento, sendo R\$ 39,99 (opção 1), R\$ 29,90 (opção 2) e R\$ 49,90 (opção 3).

Para compartilhar com o respeito ao limite colocado pela operadora da seguinte forma:

Pacotes Promocionais	Linhas adicionais
SMARTVIVO 500MB	Até 1
SMARTVIVO 2GB	Até 2
SMARTVIVO 4GB	Até 3
SMARTVIVO 6GB	Até 4
SMARTVIVO 8GB	Até 5

Tabela 13 - Limite de usuários para compartilhamento no plano SmartVivo. Fonte: Vivo. Disponível em http://www.vivo.com.br/portaWeb/ShowPropertyServlet?nodeId=/UCMRepository/CONTRIB_138703. Acesso: Janeiro/15

Conforme explanado neste item, pode-se verificar que os valores praticados pela operadora Vivo são bem mais elevados do que os da TIM. Esse é um posicionamento da Vivo no mercado. O grande valor agregado trabalhado na marca é a qualidade e que, a partir da qualidade oferecida, o cliente Vivo pagará mais por isto. Uma das evidências desta estratégia da operadora é a atual campanha “#pegabem”.

3.2.2.



A Claro é uma marca que nasceu no Brasil em 2004 da união de seis operadoras regionais: Americel (que iniciou sua rede TDMA em 1997 no Centro-Oeste e parte da região Norte) e outras cinco companhias que iniciaram suas operações em 1998, também com a tecnologia TDMA – ATL (RJ e ES), BCP Nordeste, BCP SP, Claro Digital (RS) e Tess (interior e litoral do Estado de SP).

A operadora brasileira é parte de um grupo no qual o acionista controlador é a América Móvil, o maior grupo de telefonia móvel das Américas. As operações da América Móvil estão em países como Argentina, Chile, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, Nicarágua, Panamá, Paraguai, Peru, Porto Rico, República Dominicana, Uruguai.

No período de 2008-2009, a Claro assumiu a 2ª posição em market share no mercado de telefonia móvel. Em 2011, a TIM retomou a 2ª posição. No período de 2010-2011, a Claro apresentou uma grande queda na sua participação de mercado e, nos anos

posteriores, não conseguiu reconquistar a participação perdida. Entre 2012-2013, apresentou um crescimento, contudo, se manteve estável no ano posterior.

Milhares	2011	2012	2013	2014	?Ano
Celulares	60.380	65.238	68.704	71.107	3,5%
Adições Líquidas	8.742	4.858	3.466	2.403	-30,70%
% Pré-Pago	79%	80%	79%	78%	-
Churn mensal	3,90%	3,80%	3,40%	3,30%	-
ARPU (R\$)	18	16	15	15	-2,30%
MOU (minutos)	97	115	127	120	-5,80%

Tabela 14 - Indicadores da Claro, conforme dados divulgados na Teleco. Autor: elaborado pela autora. Disponível em www.teleco.com.br/Operadoras/Claro.asp. Acesso: Janeiro/2015.

Na estratégia atual da Claro, para o cliente com perfil pós-pago, o foco é direcionar cada vez mais o cliente para utilização de dados e, em especial de ofertas convergentes com celular + internet + telefonia fixa + TV por assinatura. Quanto mais serviços se disponibilizar para o cliente, mais possibilidades dele permanecer na base da operadora.

A diversificação de produtos e serviços proposta pela operadora é uma estratégia de aumentar a receita geral por usuário, pois, a Claro apresenta o menor valor de ARPU no mercado, o que afeta diretamente a receita líquida. Conforme informamos, a avaliação dos indicadores é um ponto importante para analisar o desempenho da empresa.

Em relação aos pontos positivos do cenário, a Claro é considerada a principal operadora na qualidade de rede para a transmissão de dados e assim consegue oferecer para um cliente uma conexão de boa qualidade e nível efetivo de serviço. Além disto, a Claro foi a primeira a operadora a trabalhar com ofertas convergentes, o que facilita a sua navegação no mercado junto aos clientes.

No segmento pré-pago, o seu principal plano é o Plano “Toda Hora” em que há uma tarifa única por minuto em ligações locais independente do horário. Contudo, ao perceber a perda de clientes, principalmente, para a TIM com a mecânica do Infinity, a Claro adotou a mesma estratégia da TIM e lançou a oferta “Tudo por R\$ 0,99”. Nesta oferta, a cobrança é feita por dia.

Os benefícios da “Tudo por R\$ 0,99” são:

 100 ligações por dia para Claro de todo Brasil.	  10MB por dia para navegar Com o 4G mais rápido do mundo e trocar mensagens instantâneas.
 Torpedos ilimitados para Claro + 100 por dia para outras operadoras	 Facebook e Twitter grátis

Figura 13 - Benefícios da oferta “Tudo por R\$ 0,99”. Fonte: Claro. Disponível em: <http://www.claro.com.br/celular/promocoes-pre/promocao-tudo-por-r-099/regiao/ddd11/SP-11/sao-paulo/>. Acesso em Janeiro/15.

Para o plano Controle, o funcionamento do mesmo é igual ao das demais operadoras em que o cliente paga um valor fixo por mês e tem o benefício de falar ilimitado para Claro de todo o Brasil – benefício similar ao oferecido pela TIM.

No plano Claro Controle, o cliente paga R\$ 31,90 e utiliza este valor para consumir em utilização de voz e navegação de dados. As tarifas individuais por serviço são:



Figura 14 - Banner online Claro Controle. Fonte: Claro. Acesso: Janeiro/15

CLARO CONTROLE	VALOR
Franquia mensal	R\$ 31,90/mês
Para Claro, Claro Fixo, Net Fone	R\$ 0,25/por chamada
Para Fixo Local outras operadoras	R\$ 0,70/por chamada
SMS Ilimitados para qualquer operadora	R\$ 0,75/dia que usar
Para navegação de dados	R\$ 0,75/dia que usar

Tabela 15 - Tarifas Plano Claro Controle. Autor: elaborado pela autora. Fonte: Claro. Disponível em: <http://www.claro.com.br/celular/planos-controle/regioes/rs/ddd51/porto-alegre>. Acesso: Janeiro/15.

Além de possibilitar a navegação de dados no próprio plano com a tarifa de R\$ 0,75 por dia que usar, o cliente Claro Controle tem a possibilidade de contratar pacotes de dados juntamente com o plano e assim, a Claro oferece:

- **Controle R\$ 41,90:** Em que, além do valor de R\$ 31,90 de crédito para a utilização, o cliente possui um pacote de dados de 225MB para navegar na internet.
- **Controle R\$ 51,90:** Em que, além do valor de R\$ 31,90 de crédito para a utilização, o cliente possui um pacote de dados de 450MB para navegar na internet.

Este portfólio de pacote de dados atrelado ao plano Claro Controle, é em linha com a estratégia da operadora de se posicionar como a operadora com melhor cobertura e possibilidades para o cliente em relação a Dados.

Esta estratégia de estimular o uso de dados, também é utilizada nos planos do segmento Pós-Pago – plano Claro Online. Habitualmente, as operadoras têm em seu portfólio planos de voz em que agregam pacote de dados para navegação na internet. Para dar um novo foco ao seu portfólio de dados e fortalecer a sua estratégia de ter uma marca atrelada ao conceito de conexão de dados, a Claro inverteu o foco acima.

Neste plano, o foco é a contratação da franquia de navegação de dados. Assim, primeiro, o cliente escolhe qual o pacote de internet deseja e, posteriormente, atrela o pacote de voz. No portfólio geral, o cliente pode escolher várias opções de configuração com serviços de voz, torpedos e pacote de dados para navegação de dados. E para qualquer configuração contratada, todos os planos possuem o benefício

de ligações Ilimitadas Claro para Claro (tanto fixo quanto móvel) e Claro para Net Fone.

Para cada plano de Internet, há possibilidades de contratação do pacote de voz pré-estipulada pela operadora da seguinte forma:

Plano de Internet	Pacotes para ligações de VOZ - Locais para outras operadoras móveis e fixas
CLARO ONLINE 300 MB	40 minutos
CLARO ONLINE 500 MB	60, 100, 200 minutos
CLARO ONLINE 2 GB	60, 100, 200, 400, 600 minutos
CLARO ONLINE 5 GB	200, 400, 600 e 1200 minutos

Tabela 16 - Franquias de Dados e Voz do plano Claro Online. Autor: elaborado pela autora. Fonte: Claro. Disponível em: http://www.claro.com.br/sites/files/regulamentos/arquivos/termo_e_condicoes_de_uso_plano_pos_pago_claro_online_e_claro_1.2_. Acesso: Janeiro/15.

Para auxiliar como montar o seu plano e as configurações desejadas, a Claro disponibilizou um simples simulador em seu site. Um exemplo de configuração efetuada é:

Claro Online ?

Para você que curte ficar conectado no seu celular, escolha a opção de internet que mais se adequa ao seu perfil.

300 MB **500 MB** **2 GB** **5 GB**

Ligações Locais ?

Todos os planos já possuem ligações locais ilimitadas para Claro, Claro Fixo e Net Fone. Escolha a quantidade de minutos locais que deseja para falar com outros celulares e telefones fixos:

40 MIN

* Tarifa do minuto excedente: R\$ 1,02

Ligações Longa Distância ?

Deseja ligações ilimitadas de longa distância nacional para Claro, Claro Fixo e Net Fone, e roaming nacional grátis?

SIM **NÃO**

Torpedos ?

Todos os planos já possuem Torpedos ilimitados para qualquer operadora nacional.

INCLUSO NO PLANO

* Este plano já inclui Torpedos ilimitados

Débito Automático e Fatura Digital Total ?

Deseja cadastrar sua Fatura em Débito Automático e Fatura Digital Total e obter desconto em sua conta?

SIM **NÃO**

Veja aqui o resumo do seu plano

Claro Online

300MB

Internet 4GMAX
ou 3GMAX dependendo da localidade e aparelho compatível

Ligações Locais

40 minutos
para qualquer operadora e
ILIMITADAS
para Claro, Claro Fixo e Net Fone

Ligações Longa Distância

Não incluídas

Torpedos
ILIMITADOS
para qualquer operadora nacional

Débito Automático e Fatura Digital Total
desconto na conta

Total
Claro Online 300MB
+ 40min + Torpedos
+ desconto Débito
Automático e Fatura Digital
Total
R\$ 59,00

Figura 15 - Simulador - Configuração do plano Claro Online. Autor: Claro. Disponível em <http://www.claro.com.br/celular/planos-pos/regiao/ddd11/SP-11/sao-paulo/>. Acesso: Janeiro/15

3.2.3.

A Oi nasceu a partir da privatização da operadora de telefonia fixa Telemar, que ocorreu em 1998. A Telemar atuava em 64% do território nacional. Na formação da empresa, foi incorporada à empresa uma operadora de telefonia fixa e celular atuante no Centro-oeste e Rio Grande do Sul, a Brasil Telecom (BrT). Essa incorporação ocorreu em 2002 e iniciou o uso da marca Oi no Brasil. Em 2011, ao sair do grupo que tinha o controle acionário da Vivo, a Portugal Telecom tornou-se uma das controladoras da Oi.

No processo de privatização, as aquisições efetuadas para se formar o grupo Oi possuíam uma infraestrutura mais direcionada para a telefonia fixa. Foram operações no Centro-Oeste, Sul e Norte do país. Em relação à telefonia móvel, a operadora, devido a pouca representatividade que possui, é considerada uma nova entrante. Por exemplo, no estado de São Paulo, a Oi só iniciou a operação em 2008.

Entretanto, é importante ressaltar que como tem uma infraestrutura de telefonia fixa e fibra ótica muito avançada, a Oi é uma forte operadora em atuar com fornecimento de serviços convergentes, ou seja, oferecer ao cliente o fixo, móvel, internet e TV. Com a convergência, o objetivo da operadora é aumentar a receita média por cliente considerando todos os seus produtos e assim também otimizar os custos operacionais da operadora.

Como uma nova entrante, o principal desafio é criar o seu market share e ao mesmo tempo começar as operações para transmissão do serviço. Para iniciar em um mercado com fortes players, a decisão da Oi foi por atuar com foco em um público mais jovem, ou seja, um público também entrante no mercado.

A Oi se posicionou como sendo a operadora para o seu primeiro celular. Para isto, sempre se apresentou com uma imagem jovem e com estratégias bem agressivas. Com uma comunicação direcionada para uma imagem de mais simplicidade e para um público jovem, o perfil de produto adotado pela Oi foi o foco em pré-pago.

Para entrar no mercado de telefonia móvel, uma estratégia da Oi foi mostrar que era diferente e que tinha um grande foco no cliente. Assim, uma das primeiras imagens trabalhadas foi que o cliente tinha a liberdade para adquirir aparelhos em sua operadora, pois a mesma não iria bloqueá-lo para uso somente na sua operadora.

Esta estratégia trouxe realmente um ganho de imagem para a operadora. Pelo fato das outras operadoras atuarem a negociação de aparelhos bloqueados, o mercado começou a enxergar a Oi como uma operadora diferente, mais transparente e que proporcionava liberdade ao cliente.

A estratégia da Oi para entrar no mercado gerou bons resultados e em 2009, a operadora já representava, aproximadamente, 20% do mercado. Contudo, de 2010 a 2014, a Oi veio perdendo market share ano a ano.

Em relação aos indicadores, é importante ressaltar que a atuação da Oi é feita em telefonia fixa, móvel, internet e TV e, com isso, alguns indicadores como o MOU e adições líquidas são medidas de forma geral considerando todos os serviços da Oi. Assim, a apresentação de resultados somente da telefonia móvel ficam restritos à:

Milhares	2013				2014		
	1T13	2T13	3T13	4T13	1T14	2T14	3T14
Celulares	46.569	46.896	47.338	47.727	48.146	48.618	48.976
% Pré - Pago	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%
ARPU - Móvel (R\$)	21	20	21	20	19	18	17
Churn	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%

Tabela 17- Indicadores da Oi, conforme dados divulgados na Teleco. Autor: elaborado pela autora. Disponível em http://www.teleco.com.br/Operadoras/oibr_ttri.asp. Acesso: Janeiro/2015.

Em relação ao portfólio da Oi para a telefonia móvel, o grande foco da operadora é o segmento pré-pago, assim como citado anteriormente. A Oi e a TIM são as operadoras que apresentam o maior percentual de pré-pago considerando a base de celulares das operadoras.

Ambas adotam o pré-pago como uma estratégia de agressividade a fim de conquistar maior market share. Com isto, verifica-se que isso reflete fortemente na política adotada pela Oi para conquistar novos clientes, pois, a mesma tem uma estratégia muito parecida com a TIM para planos e ofertas do segmento de pré-pago.

No Pré-pago, o plano é o Oi Pré e a oferta atual trabalhada pela operadora para este plano é tem a mesma mecânica que a TIM – cobrança por dia em que utilizar e com valores de tarifas bem agressivas.

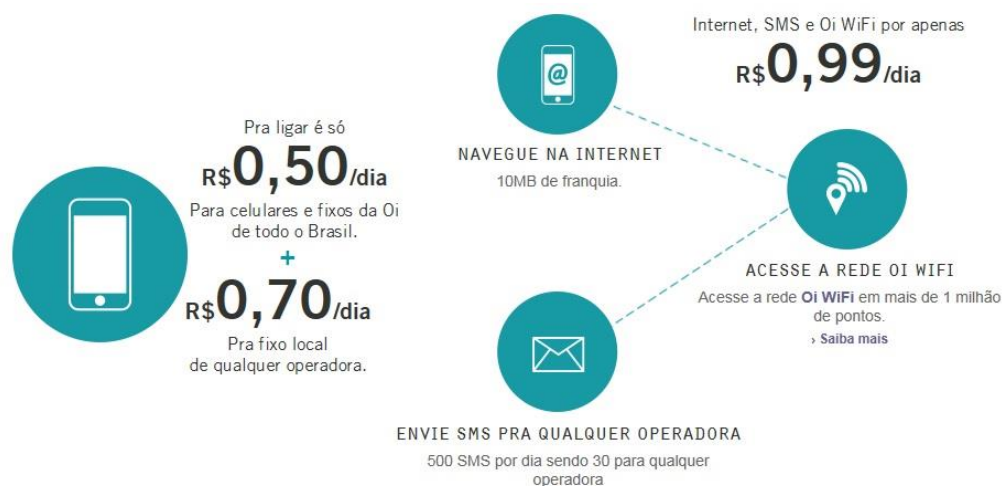


Figura 16 - Tarifas Oi Pré. Fonte: Oi. Disponível em <http://www.oi.com.br/oi/oi-pra-voce/planos-servicos/oi-movel/planos/oi-cartao>. Acesso: Janeiro/15.

A Oi faz a tarifação com os mesmos valores em todos os seus estados de atuação. E se houver a comparação com a TIM, por apresentar valores bem próximos, analisa-se que, considerando os mercados de defesa da TIM, São Paulo, por exemplo, a oferta da Oi é bastante agressiva na diária do serviço de voz (R\$ 0,50) contra a da TIM (R\$ 0,75). Contudo, para acesso à internet, apresenta-se mais cara, R\$ 0,99 contra R\$ 0,75 da TIM.

Esta estratégia é explicada pelo fato da Oi ter como objetivo a entrada no mercado, ou seja, conquistar o cliente pelo uso do serviço de voz, o que é mais usual. Enquanto, a TIM, nesses territórios, busca que o seu cliente utilize mais acesso à internet para que assim gere mais ganho de receita.

Se a análise for feita no mercado de ataque da TIM, pode-se verificar que a estratégia da TIM é até mais agressiva do que a da Oi, já que a sua diária para a utilização do plano de voz é de R\$ 0,25 contra R\$ 0,50 da Oi. Enquanto, as tarifas para fixo e internet permanecem iguais.

Para o segmento pós-pago, o plano trabalhado é o Oi Conectado. Neste plano, o objetivo é que o cliente utilize um plano de voz contudo que tenha vinculado um pacote de dados para navegação na internet. Um dos pontos fortes da Oi é que o mecanismo do plano permite a inclusão de dependentes, assim como o da Vivo. Isso facilita para que sejam formados planos para famílias e assim há a conquista de mais usuário por plano vendido.

	CONTA CONECTADO	CONTA CONECTADO 50	CONTA CONECTADO 100	CONTA CONECTADO 250	CONTA CONECTADO 500
Valor mensal do plano	R\$ 49 /MÊS Simule aqui Consulte tarifas excedentes	R\$ 69 /MÊS Simule aqui Consulte tarifas excedentes	R\$ 79 /MÊS Simule aqui Consulte tarifas excedentes	R\$ 119 /MÊS Simule aqui Consulte tarifas excedentes	R\$ 179 /MÊS Simule aqui Consulte tarifas excedentes
Ligações locais ilimitadas para celular e Fixo da Oi e 1.000 min para fixo de outras operadoras	✓	✓	✓	✓	✓
Minutos locais para qualquer operadora	-	50 minutos	100 minutos	250 minutos	500 minutos
Internet para celular 4G	500MB ^{4G⁺}	500MB ^{4G⁺}	500MB ^{4G⁺}	500MB ^{4G⁺}	500MB ^{4G⁺}
Minutos DDD para celular e Fixo da Oi	-	50 minutos	100 minutos	250 minutos	500 minutos
Torpedos Ilimitados para qualquer operadora	✓	✓	✓	✓	✓
Oi WiFi ilimitado por 12 meses	✓	✓	✓	✓	✓
Inclusão de dependente +R\$21/mês por dependente	-	até 1	até 1	até 2	até 4

Figura 17 - Tarifas Oi Conectado. Autor: Oi. Disponível em: <http://www.oi.com.br/oi/oi-pra-voce/planos-servicos/oi-movel/planos#planos-oi-conta>. Acesso: Janeiro/2015.

Para o segmento Controle, a Oi atua da mesma forma que as demais operadoras. Oferece ao cliente o ilimitado para ligações *on-net* (Oi para Oi) tanto móvel quanto fixo em todo o Brasil e os serviços a serem descontados dos créditos atribuídos a partir do valor fixo pago por mês.

O ponto forte da Oi neste segmento de plano é que é a operadora que possui uma maior gama de planos para o cliente. O seu portfólio possui planos menores para usuários com menor consumo como também planos com mais minutos e dados para navegação na internet.

	Controle 100	Controle 300	Controle 500	Controle 500+
Valor mensal do plano	R\$ 29 ⁹⁰ /MÊS	R\$ 39 /MÊS	R\$ 49 /MÊS	R\$ 69 /MÊS
Ligações ilimitadas para celulares e fixos da Oi de todo o Brasil	✓	✓	✓	✓
Ligações locais para celulares e fixos de qualquer operadora	-	10 minutos	20 minutos	60 minutos
Internet para celular	100 MB	300 MB	500 MB	500 MB
SMS	-	Ilimitado para Oi e 200 para outras operadoras	Ilimitado para Oi e 200 para outras operadoras	Ilimitado para Oi e 300 para outras operadoras

Figura 18 - Tarifas Oi Controle. Autor: Oi. Disponível em: <http://www.oi.com.br/oi/oi-pra-voce/planos-servicos/oi-movel/planos/oi-controle>. Acesso: Janeiro/2015.

3.3. FORNECEDORES

Para a prestação de serviços de telefonia, há fornecedores diversos, contudo, os custos envolvendo a infraestrutura para a transmissão do sinal e para a cobertura das regiões a prestar o serviço representa o grande peso de fornecedores para qualquer operadora deste mercado.

Áreas que tenham alguma relação ou que usufruam de recursos tecnológicos são bastante dinâmicas e esse é um ponto de muita importância para a telefonia. Por ser uma área com esse cenário, a telefonia é afetada por qualquer melhoria ou alteração tecnológica e a mesma precisa ser analisada a fim de trazer os melhores e mais novos recursos para a infraestrutura da empresa.

A infraestrutura exigida para garantir a prestação de telefonia móvel tem um custo bastante elevado já que a operadora precisa investir inicialmente na compra de licença da Anatel e, posteriormente, o investimento é feito em aquisição de Estação Rádio base (ERB), Central de Comutação e Controle (CCC), canais de interconexão para a ligação entre o serviço telefônico fixo comutado (STFC) e a outras CCC's. É esta infraestrutura que permitirá as chamadas entre os celulares e deles com os telefones fixos comuns. Assim se forma a rede de cobertura da operadora de telefonia.

Em relação à infraestrutura necessária, os fornecedores são, em sua maioria, internacionais. Assim, o processo de compra exige a importação de, praticamente, todos os componentes. Além do que, fornecedores deste mercado atuam com alto nível de especialização. Devido a esses pontos, verifica-se que os custos envolvendo engenharia de rede são bastante elevados. Entretanto, é importante ressaltar que se trata do mais importante ponto para qualquer operadora já que infraestrutura é condição básica para o serviço prestado.

Já na parte efetiva de venda, há outro tipo de fornecedores para a TIM: fabricantes de celulares. Com estes fornecedores, a TIM atua mais estrategicamente já que o aparelho celular, muitas vezes, faz parte da estratégia de venda, ofertas e incentivo de venda.

No mercado, há cerca de sete fabricantes de celulares que trabalham com a TIM. Como se trata de um mercado de grande concorrência, cada um dos fabricantes

busca acordo com a operadora para melhores preços, melhores condições de negociação e, principalmente, exclusividade em algum canal de atendimento da TIM ou em alguma oferta.

Atualmente, a gama de aparelhos disponíveis no mercado é muito grande. Ou seja, para cada modelo de celular no mercado há vários outros similares e que podem ser os substitutivos. Com esta competitividade bastante alta, o cenário de negociação é positivo para a operadora já que pode exigir contratos melhores em troca de vantagens para o fabricante.

Um cenário positivo de negociação auxiliar em preços, prazos de entrega, exclusividade de lançamento de modelos, verba cooperada entre TIM e fabricante para ações de marketing e publicidade, exigência de assistência técnica estruturada e com medição de nível de serviço, dentre outros.

Outro grupo de fornecedores altamente estratégico para a TIM são as empresas prestadoras de serviço de *call center*. Um dos pontos sensíveis na prestação de serviço de telefonia é o atendimento pós venda e este é, em grande parte, executado pelas empresas de call center. A qualidade deste atendimento é importantíssimo para a operadora já que é um dos pontos avaliados pela Anatel para garantir que a operadora aja corretamente com o cliente.

Os contratos com os *call centers* requerem vários pontos de indicadores de qualidade já que o nível de serviço trabalhado é muito importante. Garantir a qualidade na prestação do serviço executado pela empresa de *call center*, possibilita garantir um melhor atendimento ao cliente, o que é de bastante importância para manter a satisfação do cliente e a sua fidelização com a operadora.

Além dos três grupos de fornecedores citados acima, a TIM possui outros contratos com diversos fornecedores em sua maioria, com prestação de serviço e fornecimento de materiais para a operação mais administrativa. Como são tipos de contratos e fornecedores comum as demais empresas do mercado em geral, não se referem, exclusivamente, ao principal negócio da TIM. Este tipo de fornecedores há contrato de malote e correspondência, agências de publicidade, serviços gráficos, segurança predial, serviço de limpeza, fornecimento de máquinas de café e demais serviços de suporte administrativos.

4. MACROAMBIENTE

A análise do macroambiente permite verificar como os cenários gerais podem influenciar os negócios de uma empresa e assim criar as oportunidades e ameaças a partir dessas influências.

Quando detectada uma oportunidade a partir de uma demanda não atendida ou de uma alteração no mercado, se explorada bem por uma empresa pode ser um diferencial do seu desempenho no mercado.

4.1. Cenário político-legal

Para a prestação de serviço de telefonia, conforme já citado neste trabalho, as operadoras atuam sob regulação da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel). A missão da Anatel como órgão é a promoção do desenvolvimento das Telecomunicações do País de modo a dotá-lo de uma moderna e eficiente infraestrutura de telecomunicações, capaz de oferecer a sociedade serviços adequados, diversificados e a preços justos, em todo território nacional.

É competência da Anatel adotar as medidas necessárias para o atendimento do interesse público e para o desenvolvimento das telecomunicações brasileiras, atuando com independência, imparcialidade, legalidade, impessoalidade e publicidade. Para seguir a missão da empresa, a agência possui independência administrativa e autonomia financeira. Como agência de regulação, ela não tem subordinação hierárquica e somente está vinculada ao Ministério das Comunicações.

No Brasil, a prestação do serviço de telefonia é uma concessão feita pelo Governo e assim, as operadoras ficam submetidas às regras, exigências e demais características do contrato de concessão fechado entre a operadora e o governo brasileiro. Além de regulamentar a atividade de telefonia e o que envolve telecomunicações no Brasil, a Anatel busca garantir a qualidade do serviço prestado.

Conforme já explanado neste trabalho, um dos pontos sensíveis na telefonia móvel no Brasil é o atendimento de pós-venda prestado ao cliente. Os índices de reclamação de telefonia no mercado são um dos mais altos dentre todas as categorias de serviço. No

ranking do Procon de São Paulo, por exemplo, das dez empresas com maior volume de reclamações em 2014, cinco são de telecomunicações, sendo quatro operadoras de telefonia e uma de TV por assinatura.

Isso ilustra que o nível de insatisfação dos clientes de telefonia é bastante alto no cenário geral do mercado. Isso gera uma imagem muito negativa e que, muitas vezes, é de atuação direta da operadora como é o caso de cobertura de sinal e qualidade de rede e de atuação indireta como é o caso de atendimento de call center. Contudo, independente de ser de atuação direta ou indireta, ambos são de responsabilidade da operadora.

Para fazer um controle da atuação das operadoras, a Anatel impõe alguns Indicadores de Atendimento do cliente e um desses é o Índice de Desempenho no Atendimento (IDA). O IDA mede a eficácia na resolução dos problemas reclamados pelos clientes feitos juntos aos canais de pós vendas das operadoras bem como reclamação feitas pela cliente na própria Anatel. A avaliação é feita com o mecanismo que todas as operadoras parte de 100 pontos e quando houver alguma não conformidade com os padrões da Anatel, as operadoras iniciam perdem pontos.

O último ranking divulgado pela Anatel em 2014 com o acumulado do ano foi:



Figura 19 - Indicador Anatel: IDA de Junho/14 atualizado em Dezembro/2014. Disponível em <http://www.anatel.gov.br/consumidor/dados-e-rankings/desempenho-no-atendimento>. Acesso em Fevereiro/2015.

No critério definido pela Anatel, nenhuma operadora pode ficar com a nota de avaliação abaixo de 80 pontos. Operadoras com nota abaixo deste ponto estão sujeitas à penalidades como advertência, multa, suspensão de venda e até mesmo cancelamento da concessão para a prestação do serviço de telefonia.

A TIM teve uma melhoria no atendimento, contudo, ainda está distante da Vivo e da Claro, as operadoras principais do mercado. A fim de melhorar esta qualidade em seu atendimento e na resolução dos problemas reclamados pelos clientes, a TIM categorizou os clientes de acordo com o perfil de utilização e perfil de valor de fatura para segmentar melhor o atendimento. Além disto, a TIM readequou o atendimento e direcionamento dos clientes via URA o que proporciona menor tempo de atendimento eletrônico.

Além de medir a qualidade de atendimento, a agência reguladora também mensura a quantidade por tipos de reclamação feitas. O maior percentual refere-se à cobrança indevida de planos e serviços. Pelo volume apresentado, é um ponto crítico para as operadoras, pois, 41% do volume de reclamações é referente à cobrança que o cliente não concorda.

Na verificação dos principais motivos de reclamações no último estudo feito pela Anatel referente ao período de Janeiro e Setembro de 2014, os dados apresentados são:

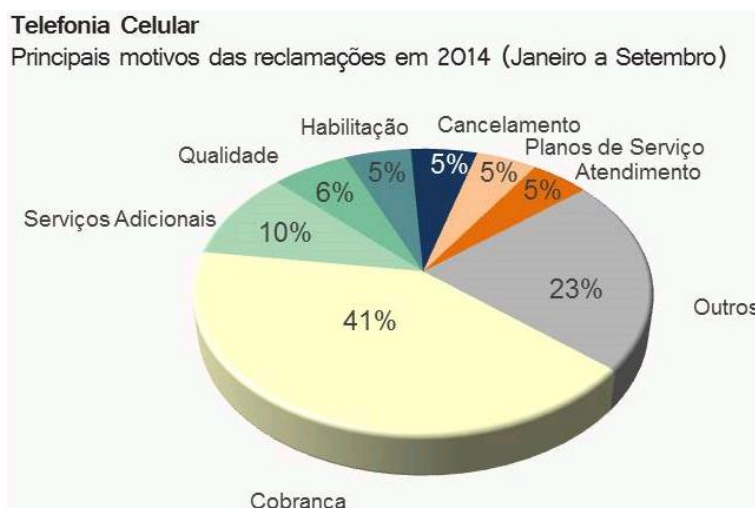


Figura 20 - Principais motivos das reclamações 2014. Autor: Anatel. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/consumidor/dados-e-rankings/reclamacoes-na-anatel#3-motivos>. Acesso: Fevereiro/2015

Uma das análises feitas pela Anatel, é um estudo sobre a qualidade percebida pelos clientes de todas as operadoras. Trata-se de uma pesquisa em que há uma coleta de dados semestralmente e em cada um dos estados brasileiros divididos por tipo de cliente pré e pós-paga.

Os participantes da pesquisa são clientes sorteados pela Anatel por um método aleatório e de acordo com a base de clientes cedida pelas prestadoras com a informação da prestadora, UF do cliente e tipo de cliente (Pré ou pós-pago). A pergunta feita aos clientes é “Como o(a) Sr(a) avalia a qualidade de serviço prestado pela operadora em uma escala de 1 a 5, sendo 1 muito ruim e 5 muito bom.” As últimas pesquisas divulgadas pela Anatel são referente a 2013. Para 2014, não houve a divulgação anual até a data deste trabalho.



Figura 21 - Pesquisa de Qualidade Percebida - Pré-pago. Fonte: Anatel/TNS. Disponível em <http://www.anatel.gov.br/consumidor/pesquisa-telefonia-celular-pre-pago-2013>. Acesso em Fevereiro/2015



Figura 22 - Pesquisa de Qualidade Percebida - Pós-pago. Fonte: Anatel/TNS. Disponível em <http://www.anatel.gov.br/consumidor/pesquisa-telefonia-celular-pos-pago-2013-nacional>. Acesso em Fevereiro/2015

Em ambas as pesquisas, a nota atribuída a TIM é a pior dentre todas as operadoras. Este é um ponto bastante preocupante para a operadora pois uma pesquisa de percepção e opinião do cliente é o cenário real da satisfação do cliente. Uma nota tão baixa torna-se um fator de preocupação devido ao alto risco de cancelamento de linhas e migração dos clientes para as concorrentes.

4.2. Cenário econômico

O cenário econômico é um dos mais importantes na análise macroambiente do mercado de telefonia. Quando este cenário apresenta pontos de dificuldades ou um cenário negativo, há reflexo direto no mercado de telefonia móvel em dois pontos diretos.

Com dificuldades na economia, o reflexo é direto no poder aquisitivo do consumidor e, consequentemente, no poder de compra. Com isso, o reflexo é direto no volume de vendas. Mesmo sendo considerado um serviço básico e em que há uma crença que o brasileiro compraria mesmo assim, não é o que se verifica em anos com menor performance econômica.

De acordo com dados divulgados pelo Banco Central do Brasil (Martello, 2015), a prévia do PIB para 2014 indicou uma retração de 0,15% e de acordo com economistas é preciso atentar-se para uma possibilidade de recessão. Tecnicamente, considera-se

recessão quando há retração do PIB por dois trimestres consecutivos. Em razão do último trimestre de 2014 apresentar uma previsão de retração, a possibilidade de recessão dependerá do desempenho do PIB nos primeiros meses de 2015.

Para o ano de 2014, conforme Issa (2015), a partir de pesquisa de Indicadores da Confederação Nacional da Indústria (CNI), a indústria apresentou a maior parte dos indicadores em queda. “A CNI informou que os dados são os mais fracos desde 2009 para todos os indicadores, com exceção do rendimento médio real.”.

No setor agropecuário, a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) estimou crescimento de 2% do Produto Interno Bruto (PIB) da agropecuária em 2014, contudo, de acordo com os dados divulgados pelo Banco Central, houve com uma redução do avanço da participação da agropecuária de 2,3% para 1,4% do PIB Agropecuário.

Já o setor de serviços, em 2014, houve uma boa retração no PIB do setor de Serviço de 1,2% para 0,7%. De acordo com Caprioli (2014), os segmentos que mais contribuíram para a retração foram comércio, intermediação financeira e setor de informação que incluem atividades de Telecomunicações, Informática, Audiovisual, Agência de notícias e Serviços de jornalismo.

Para o ano de 2015, a previsão divulgada por meio do Boletim Focus (2015), é a retração da economia brasileira em 0,42%. Enquanto, o Produto Interno Bruto foi revisto pela nona vez para 2015 e conta com uma retração de 0,58% em relação a 2014.

O baixo desempenho do Produto interno brasileiro tem bastante relevância para todo o andamento do setor de telefonia como também dos demais setores do mercado. O ruim desempenho econômico, prejudica o controle da inflação e gera aumento da taxa de juros.

Na parte fiscal, o Brasil tem uma das maiores taxas de tributos sobre os serviços de telecomunicação do mundo. Os altos impostos agem de forma punitiva para as empresas do setor, pois o alto custo dos serviços inibem a utilização por parte de todos os usuários e a inclusão de clientes de menor poder aquisitivo. A carga tributária média sobre telecomunicação no Brasil é de 43,6%, muito maior que a média mundial.

Em termos de empresas, há um aumento de fechamento e falência de empresas devido ao menor ciclo de venda. Este fechamento de empresa gera diretamente o aumento do desemprego no país.

Um cenário econômico mais desfavorável cria situações propícias para o aumento da inadimplência que, conseqüentemente, reflete na receita da empresa bem como no volume de clientes da base já que a inadimplência pode gerar o cancelamento da linha celular do cliente.

De acordo com Braga (2015), “A taxa de inadimplência dos consumidores brasileiros subiu 2,3% em 2014 na comparação com 2013, quando houve recuo de 0,3%, segundo a Boa Vista SCPC (Serviço Central de Proteção ao Crédito)”. Já no estudo da Serasa, os inadimplentes totalizam 35 milhões de pessoas, o que representa 24,5% da população.

Em análise ao desempenho econômico de 2014 e as previsões e estudos para 2015, a TIM, estrategicamente, atua com planos direcionados para este momento. Além dos fatores econômicos que tornam um risco para que a telefonia seja um dos setores a sofrer com a inadimplência, planos como pós-pago podem aumentar esta possibilidade já que não permitem o controle de gastos pelo cliente. Ou seja, o cliente pode ter um custo acima do que é esperado e do que pode arcar.

Neste cenário, pode haver mais possibilidades de crescimento para o pré-pago. Contudo, este segmento de serviços não propicia que a operadora tenha uma receita fixa no mês, o que é ruim para o crescimento da mesma.

Desta forma, um segmento positivo tanto para o cliente como para a TIM, trata-se do plano do tipo Controle. Assim, o cliente possui um valor fixo a ser pago por mês bem como gera esta receita fixa mensalmente para a operadora.

4.3. Cenário Socio-demográfico

O perfil socio-demográfico tem bastante relevância nas estratégias das operadoras, pois, delimitam o perfil do mercado e assim, a definição de um mercado alvo a ser explorado. Analisar o comportamento social das interações e organizações

humanas, possibilita ações diferenciadas e até previsão de vendas diferentes a partir das características de uma determinada localidade.

Um ponto importante, por exemplo e já citado neste trabalho é a densidade de celular por habitante. No Brasil, a densidade é bem alta e com isto, a análise de onde ter novas vendas e onde há mercado em aumento de clientes, é estrategicamente importante.

A partir deste ponto acima, um dos estudos importantes divulgado pela Teleco é o Perfil dos Usuários de Celular. Este tipo de estudo possibilita conhecer quem é o cliente de telefonia e quem é o usuário de telefonia. Há uma diferença pois, considera-se que cliente é o que tem um telefone celular e o usuário é aquele que utiliza, ou seja, pode utilizar de outras pessoas que convive.

%	2007*	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Possuem	51%	52%	59%	64%	76%	80%	82%
Utilizam	66%	67%	75%	79%	82%	84%	85%

*não inclui áreas rurais.

Tabela 18 - Perfil dos Usuários de Celular. Fonte: Mobidia. Disponível em http://www.teleco.com.br/ncel_usu.asp. Acesso em Março/2015.

Com o perfil de usuários de celulares, é possível verificar aumento de penetração nos que possuem celulares e a diferença para os que utilizam, mas, não possuem. Esta diferença (3%) é um possível mercado para ser explorado. É necessário entender qual a utilização deste público e os motivos da não aquisição de um celular.

A partir do cenário dos que tem e utilizam celular, foi efetuada a análise de qual o uso em relação a dados:

%	mandar e/ou receber		acessar		
	SMS	fotos e imagens	músicas	videos	a Internet
2013	66%	26%	54%	54%	31%
2012	64%	25%	47%	26%	24%
2011	57%	23%	31%	21%	17%
2010	49%	18%	22%	15%	5%
2009	58%	24%	25%		5%
2008	55%	24%	23%		6%
2007	51%	15%	11%		5%

Tabela 19 - Uso de dados. Fonte: Mobidia. Disponível em http://www.teleco.com.br/ncel_usu.asp. Acesso em Março/2015.

Em análise ao período de 2007 a 2013, é possível verificar um excelente crescimento na utilização do celular para acesso a internet - de 7 a 31%. Esta análise de uso é muito interessante pois mostra como há, potencialmente, uma oportunidade em se incentivar a utilização de dados, especialmente, no que se refere ao uso da internet.

Conforme já exposto neste trabalho, o uso de dados é o grande ponto das operadoras para o aumento e diversificação da receita. Incentivar que o cliente utilize dados requer que as operadoras ofereçam uma boa infraestrutura de qualidade de rede para proporcionar uma boa experiência de navegação e também oferecer planos e serviços que possibilitem e incentivem a utilização do celular para navegar na internet e utilizar aplicativos.

Deste perfil geral, o cenário foi analisado sob vários parâmetros. Esta segmentação para análise é importante para analisar onde há melhores oportunidade de explorar a venda de novos celular bem como o ponto citado anteriormente – incentivo para uso de dados para navegação na internet.

▪ **Por região:**

Regiões	2013		2012		2011	
	Possuem	Usam	Possuem	Usam	Possuem	Usam
SUDESTE	84%	86%	82%	85%	80%	83%
NORDESTE	74%	79%	75%	82%	67%	78%
SUL	87%	89%	83%	84%	81%	84%
NORTE	82%	86%	71%	79%	70%	79%
CENTRO-OESTE	82%	93%	88%	92%	82%	90%

Para	mandar e/ou receber		acessar		
	SMS	fotos e imagens	músicas	vídeo	a Internet
SUDESTE	67%	26%	49%	28%	24%
NORDESTE	58%	25%	59%	39%	21%
SUL	72%	25%	53%	29%	23%
NORTE	71%	29%	66%	43%	23%
CENTRO-OESTE	70%	28%	57%	37%	26%

Tabela 20 - Perfil de usuário por região. Fonte: Mobidia. Disponível em http://www.teleco.com.br/ncel_usu.asp. Acesso em Março/2015.

▪ **Por sexo:**

Sexo	Possuem	Usam
Masculino	80%	84%
Feminino	84%	86%

Para	mandar e/ou receber		acessar		
	SMS	fotos e imagens	músicas	vídeos	a Internet
Masculino	63%	25%	53%	33%	31%
Feminino	69%	27%	55%	32%	32%

Tabela 21 - Perfil de usuário por sexo. Fonte: Mobidia. Disponível em http://www.teleco.com.br/ncel_usu.asp. Acesso em Março/2015.

▪ **Por faixa etária:**

Faixa Etária	Possuem	Usam
De 10 a 15 anos	68%	81%
De 16 a 24 anos	92%	94%
De 25 a 34 anos	91%	93%
De 35 a 44 anos	88%	91%
De 45 a 59 anos	82%	84%
De 60 anos ou mais	61%	63%

Para	mandar e/ou receber		acessar		
	SMS	fotos e imagens	músicas	vídeos	Internet
De 10 a 15 anos	75%	35%	82%	54%	45%
De 16 a 24 anos	89%	50%	84%	61%	61%
De 25 a 34 anos	80%	34%	66%	41%	44%
De 35 a 44 anos	65%	18%	49%	24%	25%
De 45 a 59 anos	49%	9%	27%	10%	11%
60 anos ou mais	21%	3%	9%	2%	3%

Tabela 22 - Perfil de usuário por faixa etária. Fonte: Mobidia. Disponível em http://www.teleco.com.br/ncel_usu.asp. Acesso em Março/2015.

▪ **Por classe social:**

Classe Social*	Possuem	Usam
A	99%	97%
B	93%	94%
C	85%	87%
DE	59%	69%

Para	mandar e/ou receber		acessar		
	SMS	fotos e imagens	músicas	vídeos	a Internet
A	92%	52%	55%	42%	69%
B	80%	38%	60%	41%	48%
C	66%	23%	43%	31%	29%
DE	40%	11%	54%	23%	11%

Tabela 23 - Perfil de usuário por classe social. Fonte: Mobidia. Disponível em http://www.teleco.com.br/ncel_usu.asp. Acesso em Março/2015.

4.4. Cenário tecnológico

O cenário tecnológico é um dos mais importantes dentro do mercado de tecnologia. As mudanças tecnológicas estão atreladas ao negócio e dão ao mercado de telefonia um dinamismo muito alto, além de poderem representar um diferencial para a operadora se forem utilizados recursos tecnológicos de alta performance em sua operação.

O próprio comportamento do cliente passa a ser afetado a partir do seu contato com novas tecnologias, pois, as mesmas proporcionam uma possibilidade de melhor otimização do tempo e maior facilidade em atividades do dia-a-dia. Há alguns anos, o grande debate era se a telefonia fixa iria ceder o seu espaço para a telefonia móvel, o que se verifica facilmente nos dias de hoje.

Atualmente, o debate é se a utilização de voz será substituída pelo uso de dados na comunicação entre as pessoas. O consumo de dados já aumentou muito nos últimos anos. Quando se analisa, o perfil de uso de acordo com a faixa etária mostrado no cenário anterior, se vê que na faixa etária de de 16 a 21 anos apresenta-se o maior percentual de uso (61%) e na faixa anterior, de 10 a 15 anos, o segundo maior percentual (45%).

Além do perfil do cliente dessas faixas etárias, há a utilização da nova tecnologia – 4G. 4G é a tecnologia de transmissão de dados em redes de celular mais avançada do momento. O diferencial desta tecnologia é a velocidade de download e upload, o que proporciona maior agilidade para o cliente utilizar a internet e aplicativos que requerem acesso à internet.

A velocidade real medida nas redes 4G brasileiras fica entre 5 Mbps⁷ e 12 Mbps. Para efeito de comparação, nas redes 3G e 3G+, tecnologias anteriores ao 4G, atualmente, também em funcionamento no Brasil a velocidade real costuma ficar entre 1 Mbps e 3 Mbps.

Além das tecnologias utilizadas pelas operadoras móveis, existem outras tecnologias a disposição dos usuários de telecomunicação, como a rede Wi-Fi, uma tecnologia sem

⁷ Mbps = significa megabits por segundo. Trata-se da velocidade de transmissão de dados (Bit) por segundo.

fio e que roteia um sinal para transmitir dados. O uso é mais direcionado para estabelecimentos comerciais, residenciais e empresas. Para melhorar a percepção da qualidade de rede, a TIM instalou pontos de *Wifi* em várias cidades brasileiras em que há um volume maior de reclamação referente à cobertura e qualidade de rede. Em cidades como São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba, o cliente TIM pode conectar-se diretamente à rede *Wifi* da operadora sem custo.

Além do cenário tecnológico referente à tecnologia de transmissão de dados, outro fator em que a tecnologia influencia fortemente é a evolução dos aparelhos celulares. Com novos recursos tecnológicos e suas melhorias, os celulares ganham mais funcionalidades.

Anteriormente, os aparelhos eram simples ferramentas para receber e fazer ligações. Atualmente, o celular permite várias utilizações como acesso à internet, utilização de aplicativos de comunicação como o Whatsapp, acesso a redes sociais como Facebook, utilização de aplicativos diversos, utilização de GPS⁸, câmera fotográfica e outros milhares de recursos.

O desenvolvimento de novos recursos traz uma agilidade no desenvolvimento e lançamento de novos aparelhos celulares em pequeno espaço de tempo e, assim, movimenta o mercado de venda de aparelhos celulares nas operadoras e em lojas em geral que comercializem este produto.

⁸ GPS é a sigla de “Global Positioning System” que significa sistema de posicionamento global. GPS é um sistema de navegação por satélite com um aparelho móvel que envia informações sobre a posição de algo em qualquer horário e em qualquer condição climática.

5. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NO PROCESSO DE COMPRA

Ao longo dos anos, o comportamento do consumidor vem sofrendo várias alterações. É notório, por exemplo, como o seu nível de exigência teve uma grande mudança e essa por sua vez, influenciou no comportamento e estratégias das empresas nos seus produtos, serviços, no processo de pré venda, venda e, principalmente, pós venda.

Com a proposta de se analisar como um novo perfil de clientes, como um novo comportamento do cliente gerou a criação de um novo plano no portfólio da TIM, é preciso, inicialmente, analisar como se desenha o processo de decisão de compra e assim, atrelar ao comportamento atual deste segmento de mercado para ao fim embasar como a tecnologia influencia no desenvolvimento de novos serviços.

Como primeiro item do pilar teórico e bibliográfico deste trabalho, c citado no item 2.2.1 deste trabalho, a empresa analisada – TIM – é uma prestadora de serviços de telefonia. Desta forma, vê se a importância de explorar a definição de serviço bem como as características de sua natureza e o cenário mercadológico existente entre cliente e serviços.

5.1. Serviço

Para Kotler (2012, p. 382), a definição de serviço é “como qualquer parte ou desempenho, essencialmente, intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um bem concreto.”

Para diferenciar produtos e serviços, é indispensável citar as quatro características elementares de um serviço:

- **Intangibilidade:** característica do que é intangível. Refere-se a aquilo que não pode ser tocado, não tem dimensões físicas. Na maioria dos casos de prestação de serviço, há algum recurso tangível associado.

No caso de telefonia, o serviço tem toda uma rede de infraestrutura e, principalmente, o aparelho celular utilizado pelo cliente para usar os serviços. Isso ajuda a tangibilizar o serviço. Contudo, no serviço de telefonia puramente não há tangibilidade.

- **Heterogeneidade:** é a variabilidade do resultado final na produção e efetivação de um serviço. A depender de condições no momento da prestação do serviço ou até mesmo para quem é prestado, o serviço por variar tanto no processo de produção como nos resultados finais desta prestação.

No caso da telefonia celular, mesmo em regiões com a utilização da mesma tecnologia, os fatores geográficos podem afetar o padrão do serviço fortemente. O simples fato de modelos diferentes de aparelhos celulares também afetam esta prestação de serviços já que alguns possuem funcionalidades que outros não possuem. Ou alguns são melhores em captação de sinal do que outros, por exemplo.

Neste ponto, é importante atentar-se pois, conforme já citado no item 4.1, a Anatel é responsável por averiguar o nível de qualidade do serviço prestado pelas operadoras de telefonia. Assim, mesmo havendo esta característica do serviço em ter uma variabilidade na sua prestação, é necessário assegurar o nível de qualidade em razão das exigências da Anatel e, principalmente, para garantir a satisfação do cliente.

- **Simultaneidade de produção e consumo:** ou também denominado pelos autores como inseparabilidade. Refere-se a característica do serviço de ser produzido e consumidos simultaneamente. Não há possibilidade de armazenamento.

No caso de telefonia, por exemplo, o serviço de telefonia que é tanto a transmissão de voz quanto a transmissão de dados são efetuadas assim que o cliente acessa o canal de comunicação para esta transmissão.

- **Perecibilidade do resultado:** não há a possibilidade de estocar um serviço. Esta é uma característica complementar ao item anterior que cita a

inseparabilidade já que a impossibilidade de estocar é gerada pela característica de produção simultânea ao consumo.

As prestadoras de serviço em geral têm aqui um ponto de atenção quando há uma flutuação de demanda. Como não há como estocar e, se o mercado tiver uma flutuação frequente, é importante que a empresa se adeque para prestar o serviço e não comprometer a sua lucratividade ou a satisfação do cliente.

Em telefonia móvel, por exemplo, vê-se este ponto quando há uma maior concentração de pessoas em localidades em que, normalmente, há um fluxo reduzido. Isso ocorre, por exemplo, em feriados quando há a migração de pessoas de cidades próximas para cidades de praia ou áreas de campo. Usualmente, este tipo de localidade possui estrutura para atender a base de clientes locais e uma estrutura adicional para atender possíveis clientes em deslocamento. Contudo, se o fluxo de clientes for maior, a utilização da rede de telefonia fica comprometida.

Para garantir a lucratividade, não é viável a instalação de uma rede maior que ficará ociosa durante grande parte do ano. Do ponto de vista de atendimento ao cliente, é necessário que a operadora invista em uma infraestrutura temporária e assim, possa melhorar a prestação do serviço na região enquanto o fluxo estiver acima do estipulado.

Segundo defende Lovelock, é imprescindível a classificação dos serviços para gerar um melhor entendimento de como lidar com as suas características e, como resultado, ter melhores processos a fim de otimizar e garantir o nível de qualidade em sua produção.

As classificações citadas por Lovelock (2007, p. 32) são:

- **Grau de tangibilidade ou intangibilidade dos processos de serviços:** o processo de produção e até mesmo de comunicação ao cliente serão diferentes para cada grau de tangibilidade do serviço.
- **Destinatário direto do processo de serviço:** a análise da participação direta do cliente no processo de produção do serviço é importante para a

definição do modo de entrega do serviço. A partir da participação ou não do cliente no processo, a empresa definirá o seu processo de entrega do serviço.

- **Lugar e tempo de entrega do serviço:** é preciso definir se a entrega do cliente será feita a partir da locomoção do cliente às instalações da empresa ou se o serviço será entregue onde o cliente estiver ou solicitar. Nos cenários em que é necessário que o cliente vá até a empresa, há uma exigência da preparação por parte da empresa: ambiente, funcionários, processos de atendimento. Quando o serviço for até o cliente, o foco da empresa é se preparar para ter uma infraestrutura adequada para atender com qualidade.
- **Personalização versus padronização:** de acordo com a natureza do serviço pode-se definir se o mesmo será igual para todos os clientes ou se é possível a personalização de acordo com o cliente. Quando há a possibilidade de personalização, este é um fator enriquecedor na avaliação do cliente. Contudo, a personalização exige que a empresa esteja mais preparada em termos de processos e equipe para assumir esta entrega diferenciada para cada cliente.
- **Natureza da relação com os clientes:** há serviços que exigem uma maior formalidade na relação de prestação de serviço a ser estipulada. Há tipos de serviços que exigirão, por exemplo, uma assinatura de contrato. Este tipo de relação irá definir, principalmente, como a empresa deve se preparar para se comunicar e, especialmente, fidelizar o seu cliente.
- **Medida na qual a oferta e a demanda estão em equilíbrio:** a relação entre oferta e demanda tem sempre uma grande importância para a sustentabilidade da empresa. Ter uma relação de equilíbrio entre esses dois fatores ajuda a empresa a programar sua produção, seu quadro de funcionários, seus custos e receitas. Para uma empresa em que não há esta equiparação entre demanda e oferta, é preciso adequar-se a cada cenário de flutuação.
- **Medida na qual instalações, equipamento e pessoa participam da experiência do serviço:** a interação e os meios de interação entre o

cliente e a empresa no processo de produção ajudam a tangibilizar o serviço na avaliação do cliente.

Nesses oito pontos colocados por Lovelock, a definição da natureza do serviço, os processos e a interação com o cliente são importantes para decisões estratégicas da empresa. E, especialmente, bases e parâmetros para monitorar a satisfação e fidelização do cliente.

Um ponto considerado delicado na prestação do serviço é a sua entrega ao cliente. Afinal é nesta etapa que o cliente terá puramente o contato com o serviço. Para cada tipo de serviço, a interação do cliente é diferencial e segundo Lovelock (2007, p. 54) o tipo de entrega pode ser categorizados em três tipos: serviços de alto contato, médio e baixo contato.

Os categorizados como alto contato são os que possuem a presença dos clientes na infraestrutura da empresa para a produção e entrega dos serviços. Para Lovelock (2007, p. 54), “Todos os serviços que processam pessoas – que não os entregues em casa – são de alto contato.”. São exemplos deste tipo de serviço: médicos, cabelereiros, hotelaria, restaurantes.

Para os de médio contato, o cliente não tem necessidade de participação em todo o processo de produção e entrega ou seja um serviço contínuo em que determinado cliente só precisa usufruir de uma parte. Nestes casos, o cliente participa somente de uma parte do processo e não necessariamente precisam ser executado na infraestrutura da empresa como o que ocorre com reparo de automóvel e linha de ônibus urbano.

Já os de baixo contato, não necessitam do contato direto do cliente para ser processado e entregue. A sua entrega pode ser por meio de canais físicos ou eletrônicos como é o caso da telefonia. “Tanto o processamento de estímulo mental (rádio e televisão, por exemplo) como o processamento de informações (seguros, por exemplo) entram, naturalmente, nesta categoria.” (Lovelock, 2007, p. 55).

O nível de interação entre cliente e empresa é um importante ponto para a empresa. Quanto maior o nível de interação com o cliente, maior a necessidade de preparação dos funcionários para trabalhar diretamente com o cliente. Assim, quanto mais

facilitado e breve for a entrega do serviço, menor a probabilidade de situações que possam comprometer a sua satisfação.

Como defende Las Casas em Zenone (2007, p. 117), “Os serviços são atos, ação e desempenho. Portanto, pode-se entender marketing de serviços como o processo de comercialização de desempenho.”.

Ou seja, na prestação do serviço, é essencial que a empresa entenda como se desenha cada uma das características citadas acima em seu negócio e principalmente, como os seus processos de produção serão afetados e como, conseqüentemente, o seu cliente será afetado. A avaliação do cliente é gerada a partir do confronto entre o que esperava quando contratou o serviço com o que recebeu.

5.2. Processo de decisão de compra: A necessidade

Segundo Kotler (2012, p. 8), “para conquistar vantagem competitiva, as empresas devem ajudar os clientes a descobrir o que querem”. Contudo, para atingir este ponto em ajudar esta descoberta, é necessário conhecer motivações, desejos e o comportamento do cliente.

O processo de decisão do consumidor possui cinco etapas diferenciadas: reconhecimento da necessidade, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra. Entretanto, devido ao foco deste trabalho e a análise a ser efetuado, a etapa de reconhecimento de necessidade será amplamente desenvolvida pois, a partir de uma necessidade analisada é que se desenvolveu o serviço analisado.

Em relação ao processo de compra de um serviço são mais complexos, é o que defende Lovelock (2007, p. 81): “Características do serviço como intangibilidade e variabilidade dificultam aos clientes a avaliação de alternativas antes da compra de um serviço.”. A intangibilidade, por trazer um alto nível de subjetividade dificulta o efeito comparativo para o cliente e, nisto, o processo de compra poderá se tornar mais demorado. As empresas de serviço precisam ter uma atenção a este ponto para que estes dois fatores não as prejudiquem no processo de venda.

Entender qual o processo que o cliente passa até decidir pela compra, bem como como irá efetuar esta compra e, posteriormente, usar este produto ou serviço auxiliará a empresa a desenvolver seu produto ou serviço para atender a satisfação do cliente em todas as etapas. Assim, para uma empresa que deseja atingir um bom nível de satisfação do cliente, é importante entender como se desenha o comportamento do consumidor. Para Kotler (2012, p. 164), o comportamento do consumidor é “o estudo de como indivíduos, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam bens, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos.”

A partir deste conhecimento, é possível atrelar o desejo do cliente vs as estratégias de marketing para o produto ou serviço em questão. O êxito na relação entre estes dois fatores é o fator determinante para a relação produto/serviço e o cliente e sua satisfação.

O processo de decisão de compra inicia-se com uma necessidade do cliente. Para entender esta necessidade é importante analisar não só o cliente individualmente, mas sim, analisar o meio em que ele vive, os grupos aos quais pertence, pois esses o influenciarão diretamente. De acordo com Lamb (2004, p. 127), “o reconhecimento da necessidade é provocado quando um consumidor é exposto a um estímulo interno ou externo.”

Para o psicólogo Abraham Maslow, as necessidades do ser humano são classificadas em cinco níveis, conforme ilustração abaixo:

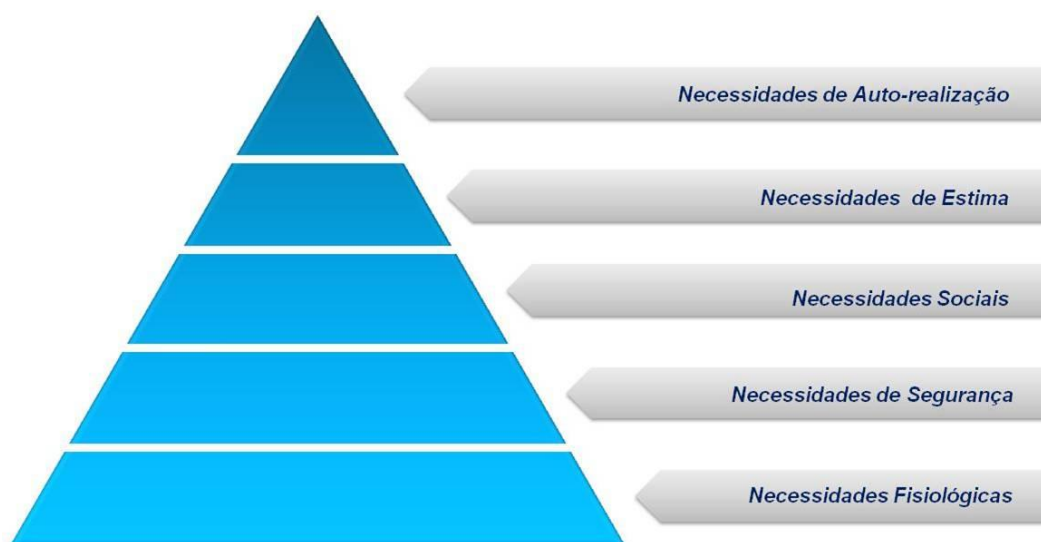


Figura 23 - Pirâmide de Maslow. Autor: elaborada pela autora. Janeiro/15

Quanto mais na base se localizar uma necessidade, maior será a motivação para a satisfação da mesma. E a partir do atendimento desta necessidade, o ser humano parte para atender a satisfação do próximo nível com o propósito de se atingir o nível de necessidades de auto realização. Ou seja, as necessidades do nível mais alto da pirâmide só podem ter atendidas se as do nível inferior já tenham sido.

De acordo com o defendido por Churchill (2005, p. 148), “Outra forma de pensar em motivação é em termos de satisfazer necessidades que sejam ‘utilitárias’ ou ‘hedônicas’”. As necessidades utilitárias são as mais básicas e que são mais objetivamente decididas e como exemplo, o referido autor cita que quando as mãos estão sujas, a necessidade seria limpá-las e a motivação seria buscar algo ou um meio de limpá-las. Enquanto as necessidades hedônicas apelam para o desejo do prazer, da auto expressão, ou seja, com menor objetividade e com apelo mais emocional.

Na classificação das necessidades feita por Maslow quanto por Churchill, há a possibilidade de satisfazer uma necessidade básica agregando uma necessidade de outro nível. Isso pode ser trabalhado ao agregar valores ou fatores tanto em estratégias de marketing quanto em desenvolvimento de produtos/serviços que possibilitem atendem mais de uma necessidade de diferente classificação.

O descanso é classificado como uma necessidade fisiológica na classificação de Maslow ou utilitária para Churchill. Ao ser agregado a esta necessidade um fator de sofisticação ou luxo, uma estadia em um hotel 5 estrelas agrega a necessidade fisiológica ou utilitária à necessidade de estima na escala Maslow e hedônica para Churchill.

Para Boone (2012, p. 168), “o estudo do comportamento do comprador requer uma compreensão do comportamento humano em geral, não é de surpreender que os pesquisadores neste campo se apoiem amplamente na psicologia e na sociologia.” e dando continuidade na importante base dada pela psicologia neste estudo do cliente, Boone cita o trabalho de Kurt Lewin em que “proporciona uma útil classificação das influências sobre o comportamento de compra” (Boone, 2012, p. 168) a partir do estudo de Lewin em que “o comportamento (C) é uma função (f) das interações pessoais (P) e das pressões nestas exercidas pelas forças ambientais (E).”.

As determinantes pessoais são individuais. É a percepção da necessidade e a motivação para a compra gerada pelo próprio cliente. A partir disto, nasce o processo de compra. O primeiro passo é o reconhecimento do cliente que existe uma necessidade a ser atendida e a partir dela, a determinante será a motivação, pois, determinará se o cliente irá ou não em busca de satisfazer esta necessidade reconhecida.

Os fatores individuais como idade, ocupação, perfil econômico, estilo de vida, crenças, valores e ciclo de vida são determinantes pessoais. As variações nas combinações de todos estes fatores criarão inúmeros perfis individuais de clientes. Obviamente, nenhuma empresa buscará atender perfil a perfil de indivíduo. Contudo, entender como cada um destes fatores influenciará no processo de decisão de compra auxiliará a empresa a definir seus produtos e serviços deverão ser trabalhados, como a comunicação se desenvolverá para atrair o seu público alvo.

A personalidade é um fator individual importante no processo de decisão de compra. Por ser algo intrínseco ao ser humano, a personalidade direciona sem ser notada, sem ser controlada. Este fator direcionará a decisão de compra. É mais usual que o cliente decida por um produto, serviço ou marca que apresenta uma personalidade similar a sua ou que transmita uma imagem que seja a imagem que ele deseja para si.

Mas, o fator individual dificilmente terá uma participação isolada no processo de decisão de compra. A interação pessoal e a influência de fatores culturais e sociais influenciam diretamente no comportamento do cliente. Contudo, o fator cultural apresenta um peso maior conforme defende Lamb (2004, p.138): “os fatores culturais exercem a mais ampla e profunda influência sobre o comportamento de consumo e a tomada de decisão de uma pessoa.”.

Para Lamb, a cultura tem esta participação muito forte, pois, a sua influência atua de forma inconsciente no indivíduo já que moldam o indivíduo já que determina basicamente o seu comportamento. A cultura age de forma a determinar seus hábitos diários bem como é dinâmica ao ponto de ter adaptação a partir das mudanças de um cenário.

A cultura é um fator complexo, pois, dentro do cenário geral há vários outros, as chamadas subculturas. Por serem mais específicas de grupos menores como, por

exemplo, grupos sociais ou áreas geográficas, a influência é mais forte e isto pode gerar uma necessidade de um marketing mais específico.

Já os fatores sociais são os formados por grupos de referência. Para Kotler (2012, p. 165), “os grupos de referência são aqueles que exercem alguma influência direta (face a face) ou indireta sobre as atitudes ou o comportamento de uma pessoa.”. Na influência direta, o fator de união entre os indivíduos é a afinidade e em que há um convívio mais intenso, como é o caso da família. Segundo o que defende Kotler, há dois tipos de grupos de afinidade: os primários e os secundários. Os primários são os com interação direta e, principalmente, contínua. Já os secundários, a interação tem um grau de interação menor do que o primário e, além disso, são grupos mais formais, como grupos religiosos ou associações de classe.

O ser humano é um ser social e há uma necessidade natural de um convívio entre pessoas. A dinâmica do dia-a-dia da maioria das pessoas requer uma interação com as demais e essa participação em um grupo social, seja o primeiro a família, gera uma série de influências e essas irão determinar o comportamento do indivíduo.

Para Kotler (2012, p. 165), para qualquer pessoa, a interação social ou participar de um grupo social “(...) as expõem a novos comportamentos e estilos de vida, influenciam atitudes e autoimagem, além de fazer pressões por aceitação social que podem afetar as escolhas reais de um produto e marca.”.

Além dos grupos dos quais participa e recebe a influência em seu comportamento, as pessoas têm seu comportamento ditado por grupos aos quais gostaria de pertencer (grupos aspiracionais) e grupos os quais não tem afinidade ou até mesmo apresenta certa rejeição (grupos dissociativos).

Em termos de influência nas interações sociais, Kotler defende que, em cada grupo, há uma figura de referência. “Líderes de opinião costumam ser altamente confiantes, socialmente ativos e usuários frequentes da categoria em questão.” (Kotler, 2012, p. 165). O ponto forte desta influência é a credibilidade existe na relação do líder de opinião e o grupo.

O papel deste líder de opinião é bastante importante no processo de decisão de compra porque, devido ao seu posicionamento na interação social, a sua opinião, o seu parecer sobre determinado comportamento ou até mesmo determinado produto e

serviço pode garantir a aceitação do mesmo no grupo social. O papel deste líder de opinião não necessariamente é somente em grandes e importantes grupos sociais, mas, sim em grupos pequenos, como, por exemplo, a família.

Na família, as decisões de consumo, marcas, produtos e serviços podem nortear as decisões de consumo de um ser humano no seu futuro. É o que se vê quando analisamos marcas ou produtos “queridos”, aqueles em que há um vínculo por ter sido utilizado desde a infância, por gerar um sentimento de confiança por ser consumido na família há vários anos. Ou até mesmo em uma situação inversa, em que a família decide testar novos produtos e serviços por solicitação dos filhos.

Em tempos de informações globalizadas pela internet, um líder de opinião ganha outro âmbito: as redes sociais. Uma opinião, comentário ou até mesmo uma simples foto colocada em uma rede social pode atingir várias pessoas e a depender da credibilidade do emissor da opinião, gerar um efeito positivo ou negativo de desejo de consumo.

Nas redes sociais, um dos pontos explorados pelos líderes de opinião é a questão do grupo aspiracional. Este comportamento de alguém com uma determinada influência gera o desejo nas demais em seguir os conselhos, dicas e até mesmo copiar roupas, viagens, carros, telefones celulares e demais outras possibilidades de consumo. A necessidade de copiar o que foi sugerido ocorre devido ao fato da pessoa querer ter a amplitude do líder de opinião. Nesse cenário vê-se o que é definido por Kotler (2012, p. 167): “As pessoas escolhem produtos que comunicam seu papel e seu status, real ou desejado, na sociedade.”.

O processo de decisão de compra pode ser pautado pela análise racional e emocional. Contudo, vê-se que a emoção é, em grande parte, responsável pela maioria das decisões de consumo, pois, cria no cliente um sentimento de realização, de atingir o objetivo, de realizar um desejo.

Estas influências sofridas pelo ser humano irão nortear a sua decisão de compra. Assim como o Marketing poderá influenciar por meio de uma comunicação mais persuasiva. Contudo, é importante salientar que “O marketing não cria necessidades: estas surgem antes dele.” (Kotler, 2012, p. 8).

A partir da necessidade do cliente, com uma boa comunicação ou estratégia, uma empresa pode apresentar que o seu produto ou serviço atenderá e suprirá esta necessidade. “Uma coisa é encontrar oportunidades atraentes; outra é ser capaz de transformá-las em produtos comercializáveis com sucesso” (Kotler, 1999, p. 71).

5.3. Processo de compra vs. Serviços

“A maioria dos bens físicos tende a ter atributos de procura relativamente elevados – características que um cliente pode determinar antes de comprar um produto, como cor, estilo, forma, preço, adequação, impressão, resistência e cheiro. Outros bens e alguns serviços, em compensação, podem enfatizar atributos de experiência, que só podem ser percebidos depois da compra ou durante o consumo (...)” (Lovelock, 2007, p. 19).

Conforme citação acima bem como já citado neste trabalho – item 5.1 – a característica própria de serviço, a intangibilidade, é um dificultador na escolha do cliente e até mesmo no processo de decisão já que dificulta padrões e comparações mais objetivas e concretas.

A fim de facilitar a escolha pelo cliente, é importante que a empresa entenda como explicar e, especialmente, comunicar os benefícios a serem alcançados pelo serviço em questão. O máximo que puder tangibilizar os ganhos e benefícios para o cliente facilitará no processo de decisão de compra. Assim defende Lovelock (2007, p. 40) em que “O fundamental é entender os benefícios específicos que um serviço proporciona a seus usuários.”.

Este posicionamento é muito importante para que o cliente enxergue a empresa e/ou a marca como uma alternativa para satisfazer a sua necessidade. De acordo com o apresentado no item anterior – 5.1 – o processo de decisão de compra nasce quando o cliente reconhece a sua necessidade.

A partir disto, haverá a busca por qual serviço poderá atender ao que se espera ou ao que se deseja segundo Zenone (2007, p. 105) em que “Depois de tomar consciência de suas expectativas ou necessidades, o consumidor busca os estímulos relacionados e os produtos e serviços capazes de satisfazê-las”.

Além disso, a imagem da marca e o seu posicionamento no mercado é bastante relevante para o efeito de decisão de compra como cliente. Para se tornar efetivamente uma alternativa, a imagem sobre este serviço ou marca torna-se importante devido ao ponto defendido por Zenone (2007, p. 108) “Uma pessoa estará mais disposta a selecionar um produto ou serviço se puder recordar-se de experiência positivas com esse produto ou serviço, tais como facilidade de uso, bom atendimento, forma especial de pagamento etc. ou também, com o boca-a-boca positivo.”.

A experiência positiva construída pelo cliente se dará em razão de vários fatores a serem analisados por ele de acordo com a vivência que teve na prestação do serviço. Atualmente, um dos pilares mais exigidos pelo cliente é a própria agilidade em ser atendido. A exigência de ser rapidamente atendido adicionada a outros fatores como a sua avaliação de qualidade e a sua percepção de atendimento irão gerar um conceito geral na experiência positiva do cliente.

Esta necessidade de agilidade V.S. a característica de serviço para a inseparabilidade exige mais da prestação de serviço, pois pode comprometer a avaliação do cliente. A inseparabilidade é vista em uma prestação de serviço quando o cliente precisar estar presente na produção do serviço. É o caso quando há serviços como um atendimento médico, por exemplo.

A cada interação com o cliente é uma oportunidade de desenvolver e até mesmo reafirmar o relacionamento existente. Esta mesma interação permite também a coleta de informações a fim de garantir subsídios para as ferramentas de comunicação e até mesmo para estratégias comerciais a serem adotadas. Em qualquer serviço prestado, a entrega ao cliente é o momento mais importante e que precisa de um foco especial.

Para o serviço prestado por uma operadora de telefonia, o cliente não precisa dessa presença no momento da produção. Ele recebe a produção final quando inicia a utilização do mesmo. Isso se dá, pois, serviços com base em transmissão de informação, assim como é a telefonia, apoiam-se em uma infraestrutura tecnológica. Contudo, a entrega do serviço tem a mesma importância, pois, é nesse momento que haverá o início da utilização pelo cliente.

Em casos de falha em serviços com este tipo de entrega, a insatisfação é até mais preocupante, pois, não haverá nenhuma interação direta com a empresa.

Neste cenário, como na entrega do serviço não há interação, é necessário atentar-se aos canais de pós-venda para atendimento ao cliente. Se houver algum empecilho para a entrega do serviço, a satisfação do cliente fica comprometida. E até mesmo isso pode gerar prejuízos já que a não entrega do pedido compromete a receita gerada pelos serviços e assim a lucratividade.

Em relação à satisfação do cliente, é preciso lembrar que a agilidade é analisada pelo cliente pela disponibilidade do serviço no momento em que deseja utilizar o serviço contratado. Estar com o serviço disponível ao cliente é essencial para que o mesmo tenha uma experiência positiva.

Na busca pela satisfação é preciso entender como os clientes efetuam a avaliação e como forma o seu conceito de qualidade. Segundo Lovelock (2007, p, 106), “Os clientes avaliam seus níveis de satisfação ou insatisfação depois de cada encontro e utilizam essa informação para atualizar suas percepções da qualidade do serviço, mas as opiniões sobre a qualidade não dependem necessariamente a experiência.”. Ou seja, enquanto a satisfação é formada a partir da vivência do cliente, a percepção de qualidade pode ser formada a partir de avaliações de outras pessoas.

Esta percepção é o que se define da imagem que a marca, o produto ou serviço construíram no mercado. Como denominado por Las Casas em citação feita por Zenone (2007, p. 125), a imagem define-se como “é um grupo de representações mentais, tanto afetivas quanto racionais que um indivíduo ou um grupo de pessoas associa a uma empresa como resultado de suas experiências, crenças, atitudes, sentimentos e informações.”.

Para a imagem, a empresa deve ter um cuidado em trabalhar em sua comunicação. Que imagem formar no mercado que melhor descreve o seu negócio? Ter este pensamento em relação à sua comunicação ajudará a construir ou até mesmo defender a imagem. Há várias ferramentas e recursos para atingir este propósito. Para Kotler (1999, p. 137), “A propaganda é a ferramenta mais poderosa para promover a conscientização das pessoas sobre uma empresa, um produto, um serviço ou uma ideia.”.

Já em relação à satisfação, seja uma empresa de serviços ou produtos, o foco é “Empresas bem-sucedidas adicionam a suas ofertas benefícios que não somente se

satisfazem os clientes como também os surpreendem e encantam.” (Kotler, 2012, p. 398).

5.4. A evolução do comportamento atrelado ao fator tecnologia

“Desde o início do ano 2000, a tecnologia da informação penetrou no mercado mainstream, transformando-se no que consideramos hoje a nova onda de tecnologia. Essa nova onda abrange uma tecnologia que permite a conectividade e a interatividade entre indivíduos e grupos.” (Kotler, 2010, p. 7).

Conforme citado anteriormente, de acordo com a teoria de Maslow, uma das necessidades do ser humano é a necessidade social em que o indivíduo precisa se sentir pertencente a algum grupo, tem necessidade de atender determinadas exigências sociais.

Esta necessidade social foi ao longo dos anos se modificando de acordo com novos elementos culturais e sociais. Anteriormente, a marca social eram as importantes aparições públicas, os eventos de sociedade, clubes, associações, ou, simplesmente, a convivência com a vizinhança seja ela uma roda de conversa na porta de casa, o reunir-se para ouvir um programa de rádio e expressar opiniões. Os formadores de opiniões tinham grupos de conversas, de debates, saraus para leitura e assim se desenhavam o cenário social. O social tinha a interação física e era mais restrito ao âmbito local.

No decorrer dos anos, esse âmbito local foi ganhando amplitude. As cidades tornaram-se maiores, o cenário rural perdeu força para as cidades e a população ganhou uma dinâmica mais complexa. Os meios de comunicação tanto de mídia como TV e rádio quanto o telefone ajudaram na modificação da dinâmica social.

Os primeiros influenciaram em termos de disseminação de informação, de padrão de comportamento, de entretenimento. O telefone criou possibilidades de comunicação mesmo com uma determinada distância física. Este novo cenário influenciou diretamente na interação social entre as pessoas. Principalmente, a complexidade existente na dinâmica social modificou a interação entre as pessoas.

Agregado a esse novo cenário, viu-se o desenvolvimento da tecnologia, o que influenciou diretamente no convívio e dinâmica social, no comportamento e participação do indivíduo na sociedade sendo que o fator físico e local passa a ser transformado em conectividade e interação. E o local ao global. Os fatores tecnológicos vêm propiciando uma mudança efetiva no comportamento do ser humano.

Para Kotler, a criação desse novo cenário social se dá devido ao desenvolvimento tecnológico: “A nova onda de tecnologia é formada por três grandes forças: computadores e celulares baratos, internet de baixo custo e fonte aberta.” (Kotler, 2010, p. 7).

É notória a transformação trazida pela tecnologia. O comportamento do consumidor tem uma mudança frequente. Ao analisarmos o cenário de utilização de telefonia há 20 anos, o consumo era, predominantemente, de telefonia fixa.

Era impensável que uma pessoa não tivesse um telefone fixo em casa por uma decisão de somente ter um telefone celular. E atualmente, o cenário é o descrito por um estudo feito pelo Ipea e divulgado por Alves e Ayr (2014):

“O estudo mostrou também que 45,6% dos domicílios pesquisados não contam com o telefone fixo, o que confirma a tendência não só brasileira mas também mundial de queda no uso desse serviço. Desse total, a maior parte disse não ter necessidade ou interesse pelo telefone fixo porque fez a substituição pelo celular.”

Uma das evidências sobre estas forças defendidas por Kotler foi um levantamento feito pela Hitwise⁹ em que há a análise da diferença entre os anos de 2013 e 2014 referentes a quais itens foram mais procurados pelos consumidores em visitas de lojas de departamento na internet. Em 2013, a procura por produtos era algo mais diversificado enquanto, em 2014, os *smartphones* praticamente dominaram a procura em datas importantes como *Black Friday* e período de compras de Natal.

O resultado deste comportamento de compra é que, segundo o eMarketer, o Brasil é o país com maior número de smartphones na América Latina e, se comparado ao ranking geral dos países, o Brasil figura na sexta posição:

⁹ Hitwise: ferramenta global de inteligência em marketing digital da empresa Serasa Experian.

Top 25 Countries, Ranked by Smartphone Users, 2013-2018
millions

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1. China*	436.1	519.7	574.2	624.7	672.1	704.1
2. US**	143.9	165.3	184.2	198.5	211.5	220.0
3. India	76.0	123.3	167.9	204.1	243.8	279.2
4. Japan	40.5	50.8	57.4	61.2	63.9	65.5
5. Russia	35.8	49.0	58.2	65.1	71.9	76.4
6. Brazil	27.1	38.8	48.6	58.5	66.6	71.9
7. Indonesia	27.4	38.3	52.2	69.4	86.6	103.0
8. Germany	29.6	36.4	44.5	50.8	56.1	59.2
9. UK**	33.2	36.4	39.4	42.4	44.9	46.4
10. South Korea	29.3	32.8	33.9	34.5	35.1	35.6
11. Mexico	22.9	28.7	34.2	39.4	44.7	49.9
12. France	21.0	26.7	32.9	37.8	41.5	43.7
13. Italy	19.5	24.1	28.6	32.2	33.7	37.0
14. Turkey	15.3	22.6	27.8	32.4	37.2	40.7
15. Spain	18.9	22.0	25.0	26.9	28.4	29.5
16. Philippines	14.8	20.0	24.8	29.7	34.8	39.4
17. Nigeria	15.9	19.5	23.1	26.8	30.5	34.0
18. Canada	15.2	17.8	20.0	21.7	23.0	23.9
19. Thailand	14.4	17.5	20.4	22.8	25.0	26.8
20. Vietnam	12.4	16.6	20.7	24.6	28.6	32.0
21. Egypt	12.6	15.5	18.2	21.0	23.6	25.8
22. Colombia	11.7	14.4	16.3	18.2	19.7	20.9
23. Australia	11.4	13.2	13.8	14.3	14.7	15.1
24. Poland	9.4	12.7	15.4	17.4	19.4	20.8
25. Argentina	8.8	10.8	12.6	14.1	15.6	17.0
Worldwide***	1,311.2	1,639.0	1,914.6	2,155.0	2,380.2	2,561.8

Note: individuals of any age who own at least one smartphone and use the smartphone(s) at least once per month; *excludes Hong Kong; **forecast from Aug 2014; ***includes countries not listed
Source: eMarketer, Dec 2014

182905 www.eMarketer.com

Figura 24 - Ranking de usuários de Smartphones. Fonte: eMarketer. Disponível em: <http://computerworld.com.br/telecom/2015/01/07/brasil-lidera-uso-de-smartphone-na-america-latina>. Acesso em Fevereiro/15.

Este novo cenário da disseminação de celulares altera até mesmo o modo de comercialização e de comunicação das empresas. Assim, cita Kotler (2012, p. 473), “A disseminação de telefones celulares e *smartphones* – atualmente existem mais telefones celulares do que computadores pessoais no mundo – permite às pessoas se conectarem à Internet e fazerem encomendas on-line quando em trânsito.”.

Outro ponto relevante para a análise deste novo comportamento social é o crescimento e a participação das mídias sociais. Essas são as novas reuniões para a troca de ideias, para os antigos saraus, pois, é a partir das mídias sociais que as pessoas passam a fazer parte do processo de informação existente. Ganham espaço para não só consumir a notícia, bem como para gerá-la. Para as relações sociais, o celular é hoje uma das ferramentas com maior participação neste cenário. O universo de informações transmitidas por celulares, seja por voz ou web, pode ser considerado incalculável.

Segundo o que Kotler (2010, p. 9) defende, este crescimento das mídias sociais e o comportamento do consumidor em utilizar muito mais os computadores como fonte de entretenimento do que os meios de comunicação convencionais influenciarão fortemente o futuro da comunicação empresa e seu cliente.

Primeiramente, porque tira o cliente do ambiente de acesso aos anúncios (mídias convencionais) e assim reduz o alcance da atual propaganda corporativa. Segundo, porque a mídia social abre um espaço para que os próprios consumidores e clientes influenciem os demais a partir das suas opiniões, análises e críticas.

De um modo geral, são vários os cenários a serem afetados e influenciados pela tecnologia. O desenvolvimento tecnológico é bastante rápido e dinâmico. Há muitas mudanças em um curto período de tempo e isso gera uma necessidade de adaptação do ser humano. No processo de adaptação, o ser humano é colocado frente aos novos recursos tecnológicos e a partir disso, nota-se a criação de novos hábitos.

Um hábito se desenvolve de uma maneira muito simples e naturalmente. Devido a isso, é praticamente imperceptível. Alguns hábitos são decididos por repetição, outros por inserção na rotina e assim, esse hábito passa a influenciar no comportamento, na cultura e nas relações sociais e em uma proposta irreverente e informal disseminada nas redes sociais é uma reedição da pirâmide de Maslow:



Figura 25 - Pirâmide de Maslow com o Wifi. Disponível em <https://twitter.com/geddithq/status/458366082420457472>. Acesso em Março/2015

6. PLANO TIM CONTROLE WHATSAPP: UM NOVO PERFIL DE CONSUMO

Oferecer ao cliente um produto ou serviço que realize o desejo ou a necessidade de um cliente é colocar a empresa para participar do processo de decisão de compra desse possível cliente. Este é o cenário em qualquer tipo de mercado e objetivo de qualquer empresa.

As mudanças trazidas pela tecnologia junto com as mudanças de hábito e comportamento do consumidor se influenciam mutuamente. Para as empresas, é necessário acompanhar ambas as mudanças e assim permanecer alinhadas com desejo e necessidade do cliente.

Em telefonia, é importante lembrar a influência exercida por nossas tecnologias e por novos recursos. Esses propiciam que o cliente tenha novas experiências de uso e novos modos de enxergar como utilizar os novos recursos existentes e à sua disposição.

A telefonia cresce significativamente ano a ano e assim, o Brasil apresenta uma das maiores densidade da telefonia móvel no mundo: 1,34 linha de telefonia móvel por habitante. Explorar novos mercados e novos usuários é o objetivo das operadoras para crescimento da sua base e *market share*.

Após o crescimento do uso de celular e redução do fixo, o que se vê nos dias atuais é que a comunicação telefônica é feita basicamente por meio do celular. Em sua maioria, o uso de comunicação por voz é o predominante. Contudo, o que se vê é um crescimento da utilização de dados. Conforme anteriormente citado no item 4.3, verificou-se que o maior percentual de utilização está na faixa de 16 a 21 anos.

Além deste incremento na base de clientes, outro objetivo das operadoras em telefonia é o incremento de receita. Para gerar este incremento de receita, é preciso atuar para incentivar um uso de novos serviços e, principalmente, o uso de transmissão de dados como acesso à internet pelo celular e aplicativos, por exemplo.

De acordo com a 9ª pesquisa TIC Domicílios (Silveira, 2014) divulgada pelo Centro Regional de Estudos para Desenvolvimento da Sociedade da Informação (CETIC.br), houve um crescimento do percentual de brasileiros que acessam a internet por meio

do celular. O estudo efetuado mostra que, em dois anos, o percentual passou de 15% para 31% representando 52,5 milhões.

Além do acesso à Internet por meio do celular, deve-se considerar a utilização de dados para o uso de aplicativos. No período de 2013 para 2014, o uso de aplicativos, conforme estudo divulgado pela Flurry Analytics (AdNews, 2014), cresceu 115%. O segmento de aplicativos que mais cresceu no período foi o de troca de mensagens instantâneas, sendo que Whatsapp e o Facebook Messenger tiveram um aumento de 203%.

Em um estudo feito pela Ericsson (Gomes, 2015) para mapear os aplicativos que geram maior tráfego de dados, verificou-se que 80% do tráfego está centralizado em somente 5 aplicativos: Facebook (28%), Chrome (16%), YouTube (15%), Whatsapp (13%) e Instagram (6%).

O que deve ser considerado em termos de tráfego de dados é o volume de dados que a finalidade que cada um destes aplicativos exige. O Facebook, por exemplo, tem um alto volume de fotos e vídeos. Poucos são os *posts* em que há somente a transmissão de texto. Ou seja, este perfil exige um pacote de transmissão de dados mais considerável.

Já para o Whatsapp, mesmo com o envio de vídeos e fotos, o seu grande volume de transmissão de dados é utilizado para transmissão somente de texto e isso exige um pacote de dados bem menor. Desta forma, na relação tráfego de dados vs transmissão unitária, a utilização do Whatsapp pode ser considerado mais alto do que os demais aplicativos.

De acordo com a afirmação de Jesper Rhode, diretor de marketing da Ericsson na América Latina (Gomes, 2015), “Se você olhar quanto tempo as pessoas gastam com Instagram, o WhatsApp ganha disparado. Ganha até do Facebook. E o uso dele é maior ainda entre os mais jovens”.

Com o mapeamento desse cenário em que há novos recursos tecnológicos, mudanças de hábito em telefonia, crescimento das vendas de smartphones, a TIM entendeu que havia um nicho de mercado que justificaria a criação de um serviço específico para este plano e, em Novembro de 2014, lançou o plano Controle WhatsApp.

De acordo com o vice presidente de Marketing da operadora, Roger Solé, a proposta da TIM é inovar e atender um cliente específico:

“A TIM novamente sai na frente ao firmar a parceria com o WhatsApp, o serviço de mensagem mais utilizado no país. Este movimento reforça ainda o DNA inovador da empresa ao priorizar o uso de dados, seguindo a tendência de comportamento dos consumidores e revolucionando o mercado. Hoje, só na nossa base de clientes, quase 50% dos usuários já trafegam dados. Isso se traduz em ainda mais benefícios para os clientes Controle WhatsApp, que poderão se comunicar com usuários de todas as operadoras de forma ilimitada.”¹⁰.

6.1. Plano TIM Controle Whatsapp

Em parceria da TIM com o serviço de mensagens instantâneas Whatsapp, a operadora desenvolveu um novo plano que traz ao cliente a possibilidade enviar mensagens de texto e voz, fotos e vídeos por meio do aplicativo ilimitadamente e esta transmissão de mensagens não utiliza da franquia de internet do cliente.

O cliente do plano Whatsapp possui uma franquia de 300 MB de internet, contudo, ao utilizar o aplicativo esta franquia não é consumida e, caso atinja o limite da sua franquia de dados, o Whatsapp continua funcionamento de forma ilimitada já que não depende de franquia de dados.

Este plano foi criado para clientes com perfil de consumo, principalmente, dados de conexão na troca de mensagens instantâneas. Além do acesso e utilização ilimitada do aplicativo Whatsapp, o plano, conforme já citado no item 2.2.1 deste trabalho oferece ao cliente os seguintes benefícios:

- Uso ilimitado de Whatsapp, mesmo sem créditos;
- Franquia de 300MB de dados móveis;
- Torpedos ilimitados para qualquer operadora do Brasil;
- R\$10 de créditos para usar como quiser, inclusive para fazer chamadas.

¹⁰ Disponível em: <http://www.tim.com.br/sp/sobre-a-tim/sala-de-imprensa/press-releases/planos-e-promocoes/tim-lanca-plano-em-parceria-com-o-whatsapp#>. Acesso: Março/2015.

6.2. Promoção

A divulgação do novo plano TIM foi feita por vários meios de divulgação: campanha para mídia televisiva, vinhetas, spot de rádio, mídia impressa e exterior. Toda a mídia apresentada seguiu um padrão da comunicação do aplicativo.

O padrão da comunicação seguiu para a utilização do Bullets de comunicação do Whatsapp. Com esta padronização, o objetivo foi criar para o cliente a imagem “TIM + Whatsapp” e assim caracterizar o plano e a sua relação com o aplicativo.

Para iniciar a comunicação, antes do lançamento do plano, a TIM divulgou em seus canais nas redes sociais a seguinte peça:



Figura 26 - Divulgação Controle Whatsapp para mídia social – Pré-lançamento. Autor: TIM. Novembro/2014

Para mídia impressa, a TIM utilizou o mesmo mote mas com mensagem mais reduzida:

Vem novidade por aí!
Seja o segundo a saber.

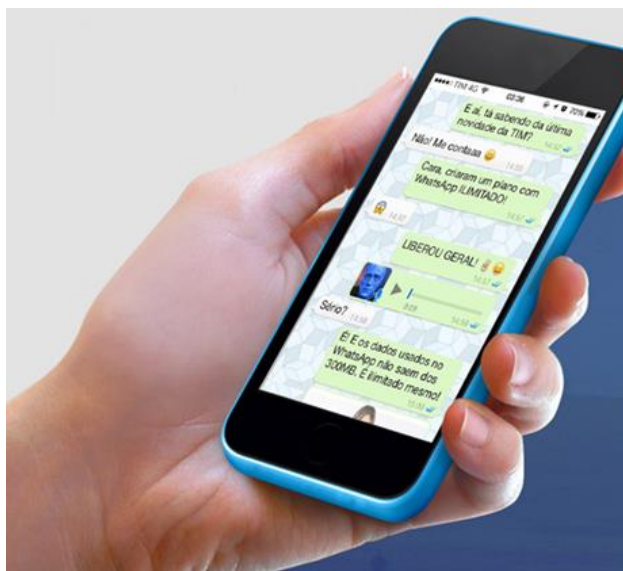


Figura 27 - Divulgação Controle Whatsapp para mídia impressa – Pré-lançamento. Autor: TIM. Novembro/2014

Para a mídia exterior, os outdoors seguiram os modelos dos banners utilizados pela TIM em sites.



Figura 28 - Banner "Benefícios Controle Whatsapp". Autor: TIM. Disponível em www.tim.com.br. Acesso: Março/2015

A campanha de apresentação do novo plano ficou sob a responsabilidade da agência WMcCann. A apresentação do Controle Whatsapp foi feita pelos atores Rodrigo Lombardi e Daniele Suzuki em versão de *emoticons*. Com comerciais em versões de 30" e 10", os atores apresentam o plano de dentro do Whatsapp.

A veiculação nacional teve sua primeira peça divulgada no Agora é Tarde, programa da Band. As demais inserções foram feitas na novela Império (Rede Globo), Jornal Nacional (Rede Globo), Caldeirão do Huck (Rede Globo), Fantástico (Rede Globo), Pânico na Band (Band), CQC (Band) e Legendários (Rede Record).



Figura 29 - Quadros da Campanha "Plano Controle Whatsapp". Autor: Agência WMcCann. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=6Xxqrw9l-_w. Acesso em: Março/2015

Além das peças de mídias, a TIM investiu fortemente em vestir as suas lojas com o seu novo plano:

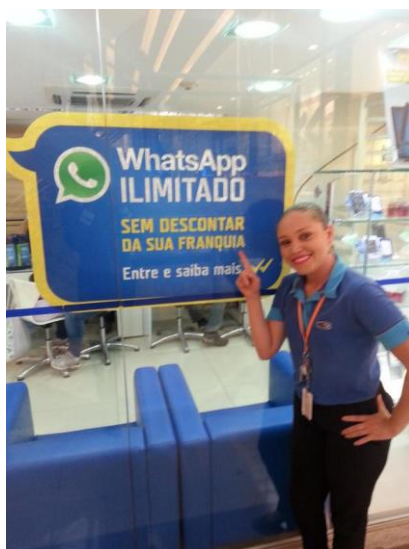


Figura 30 - Positivação Controle Whatsapp. Loja Brasília Shopping. Autor: TIM. Novembro/2014



Figura 31 - Positivação Controle Whatsapp. Loja Brasília Shopping. Autor: TIM. Novembro/2014

6.3. Estratégia e Resultados

A grande estratégia da TIM foi o lançamento do plano para período de compras de Natal a fim de potencializar as vendas deste período. Desta forma, os resultados de venda do Controle Whatsapp foram esperados já para o mês de Dezembro.

Conforme divulgação de resultados do 4º Trimestre de 2014¹¹, a família de planos Controle apresentou forte performance em 2014, tendo um acréscimo de 14% se comparado a 2013. De acordo com a operadora, o reforço do plano Controle Whatsapp foi um dos responsáveis por este desempenho.

¹¹ Dados disponíveis em 4T2014 - Apresentação de Resultados. Disponível em: <http://ri.tim.com.br/ListResultados.aspx?resultados=all>. Acesso: Março/2015

Conforme já citado neste trabalho, um dos desafios das operadoras é aumentar e diversificar a receita com serviços de dados, principalmente. Em sua apresentação de resultado, a TIM mostra que, no trimestre analisado, as receitas brutas com serviços avançados, em especial a transmissão de dados para acesso à internet totalizaram R\$ 1.862 milhões, apresentando um aumento de 28,1% se comparado ao mesmo trimestre do ano anterior (2013).

Este crescimento teve como um dos impulsionadores planos e serviços mais direcionados para a utilização dos serviços de dados como o Controle WhatsApp. Segundo a operadora, os clientes de planos de dados representam já 45% da base total de clientes. No 4º Trimestre de 2013, este percentual era de 36%.

7. CONCLUSÃO

A TIM é uma empresa na área de telecomunicações que desde o início de suas atividades no Brasil buscou atrelar a sua marca o conceito de inovação. A partir de uma leitura de um conjunto de cenários (macro ambiente, micro ambiente e comportamento do cliente) houve o desenvolvimento de um plano desenvolvido a partir de uma parceria com um dos mais importantes aplicativos – o Whatsapp.

Como conclusão, analisa-se a partir de todos os pontos colocados que o serviço é realmente inovador e buscou se adequar ao novo perfil de consumo em telefonia. Sai o fixo, entra o móvel para voz. Cresce o uso de dados para utilização de acesso a internet via celular e, principalmente, aplicativos e estabiliza o uso de voz móvel. É a cultura do tecla-se muito, fala-se pouco.

Como ponto negativo, é necessário um cuidado maior com o cliente e com sua satisfação. Mesmo um plano inovador e estar à frente da concorrência, se o cliente não tiver a sua satisfação atendida, a inovação não sustentará a base de cliente. Este ponto foi analisado como negativo, pois, nos indicadores apresentados pela Anatel, a TIM está com avaliações inferiores aos da concorrência.

Desta forma, a partir dos cenários apresentados nesta monografia, conclui-se que o plano Controle Whatsapp foi corretamente criado para o novo perfil de cliente: um cliente com perfil mais jovem, conectado, com alto volume de interação para aplicativos e com baixo volume de ligações.

Contudo, é importante lembrar que a conectividade deste cliente é o que o motiva na contratação do plano Whatsapp e, esta mesma conectividade o coloca como agente participativo na avaliação da sua satisfação e na disseminação da imagem que a operadora tem para ele. Este cliente estará conectado a redes sociais e será emissor de uma opinião sobre como o serviço da TIM está contribuindo positivamente ou negativamente para o seu cotidiano.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADNEWS (São Paulo). (16/01/2014). Uso de apps aumentou 115% em 2013. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/uso-de-apps-aumentou-115-em-2013>. Acesso: Março/2015

ALVES, Murilo Rodrigues. ALISKI, Ayr (IstoÉ Dineheiro SP). (13/03/2014). Pesquisa do Ipea mostra queda no uso de telefone fixo. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=21681. Acesso em Março/2015

ANATEL – www.anatel.gov.br. Acesso: Janeiro/2015

BOONE, Louis E. MARKETING CONTEMPORÂNEO / Louis E. Boone, David L. Kurtz ; tradução Aline Neves Leite de Almeida, Claudio Manuela Nabuco, Lincoln Mattos Cabello, Luciano Videira Monteiro, Luis Liske, Mark Steven Wundheiler, Ricardo Lenzi Tombi. – São Paulo : LTC Livros Técnicos e Científicos Editora, 2012.

BRAGA, Mário (Estadão Conteúdo). (13/01/2015). Inadimplência do consumidor cresceu 2,3% em 2014. <http://exame.abril.com.br/economia/noticias/inadimplencia-do-consumidor-cresceu-2-3-em-2014>. Acesso em Fevereiro/2015.

CAPRIOLI, Gabriel (Valor). (23/12/2014). BC reduz revisão de crescimento do PIB em 2014 a 0,2%. <http://www.valor.com.br/financas/3834762/bc-reduz-previsao-de-crescimento-do-pib-em-2014-02>. Acesso em Fevereiro/2015

CHURCHILL, Gilbert A. MARKETING : criando valor para os clientes / Gilbert A. Churchill Jr., J. Paul Peter ; tradução Cecília Camargo Bartalotti e Cidd Knipel Moreira – São Paulo : Saraiva, 2005.

CLARO – www.claro.com.br. Acesso: Janeiro/2015

COBRA, Marcos. ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING NO BRASIL. São Paulo, Cobra Editora e Marketing, 2005.

COMPUTERWORLD.COM - Brasil lidera uso de smartphone na América Latina
Disponível em: <http://computerworld.com.br/telecom/2015/01/07/brasil-lidera-uso-de-smartphone-na-america-latina/>. Acesso em 01/02/15.

FERRELL, O. C.. ESTRATÉGIA DE MARKETING. O. C. Ferrell, Michael D. Hartline, George H. Lucas Jr., David Luck. Tradução : Ailton Bomfim Brandão – São Paulo : Atlas, 2000.

GOMES, Helton Simões (G1, São Paulo). (27/02/2015). WhatsApp é o 4º maior aplicativo da internet móvel do Brasil : Estudo da Ericsson mostra que 80% do tráfego é gerado por só 5 apps. Lista tem Facebook, YouTube, Chrome e Instagram; vídeos são destaque. Disponível em: <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2015/02/whatsapp-e-o-4-maior-aplicativo-da-internet-movel-do-brasil.html>. Acesso: Março/2015.

IBGE – www.ibge.gov.br. Acesso: Fevereiro/2015.

ISSA, Marcos (Bloomberg). (03/02/2015). Indústria encerra 2014 com maioria dos indicadores em queda. <http://exame.abril.com.br/economia/noticias/industria-encerra-2014-com-maioria-dos-indicadores-em-queda>. Acesso: Fevereiro/2015.

KOTLER, Philip. ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING / Philip Kotler, Kevin Lane Keller, tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli – 14. ed. – São Paulo : Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip. ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING : a edição do novo milênio. São Paulo : Prentice Hall, 1999.

KOTLER, Philip. MARKETING 3.0 : as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano / Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan ; tradução Ana Beatriz Rodrigues. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip. MARKETING PARA O SÉCULO XXI : como criar, conquistar e dominar mercados. Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística – São Paulo : Futura, 1999.

LAMB, Charles W. PRINCÍPIOS DE MARKETING. Charles W. Lamb, Jr., Joseph F. Hair, Jr., Carl McDaniel ; tradução Luciana Penteado Miquelino ; revisão técnica Tânia Maria Vidigal Limeira. – São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2004.

LOVELOCK, Christopher. SERVIÇOS : marketing e gestão / Christopher Lovelock, Lauren Wright. Tradução: Cid Knipel Moreira . Revisão técnica : Mauro Neves Garcia – São Paulo : Saraiva, 2007.

MARTELLO, Alexandro (G1). (02/03/2015). Mercado vê maior contração do PIB em 25 anos e IPCA de 7,47% em 2015: Previsão do mercado é de retração de 0,58% no PIB, a maior desde 1990 : Analistas dos bancos também preveem nova alta de juros nesta semana. <http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/03/mercado-ve-maior-contracao-do-pib-em-25-anos-e-ipca-de-747-em-2015.html>. Acesso em Março/2015

SERASA EXPERIAN - Smartphones estão entre os itens que mais geram visitas para as lojas de departamento na internet, segundo Hitwise. Disponível em: <http://noticias.serasaexperian.com.br/smartphones-estao-entre-os-itens-que-mais-geram-visitas-para-as-lojas-de-departamento-na-internet-segundo-hitwise/>. Acesso em 01/02/15.

SILVEIRA, Stefanie (São Paulo) (26/06/2014). Número de brasileiros que usa internet pelo celular cresce 106% em dois anos, diz pesquisa. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/tec/2014/06/1476690-numero-de-brasileiros-que-usa-a-internet-pelo-celular-mais-que-dobra-em-dois-anos-diz-pesquisa.shtml>. Acesso: Março/2015

TELECO – www.teleco.com.br. Acesso: Janeiro/2015

TIM – www.tim.com.br. Acesso: Janeiro/2015

VIVO – www.vivo.com.br. Acesso: Janeiro/2015

YOUTUBE – Canal: TIM – Endereço: <https://www.youtube.com/user/tim>. Acesso: Março/2015

ZENONE, Luiz Claudio. MARKETING ESTRATÉGICO E COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL : formulando estratégias mercadológicas para organizações de alto desempenho. – São Paulo : Novatec Editora, 2007.