

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

ALAN JOSIAS DE SOUZA

ESTUDO DO CASO “TIM, CLARO E OI SÃO PUNIDAS”:

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	3
2	DESENVOLVIMENTO	4
2.1	TEORIA DOS JOGOS	4
2.1.1	O Jogo	6
2.1.2	Simulação de Situações de Causa e Efeito	7
2.2	ADMINISTRAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES	8
2.2.1	Pesquisa	8
2.2.2	Questionamentos	13
2.3	PESQUISA EM NEGÓCIOS	14
2.3.1	Questionário	14
2.4	ANÁLISE DAS DECISÕES ESTRATÉGICAS	18
3	CONCLUSÃO	22
	REFERÊNCIAS	23

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho visa à obtenção de soluções para os problemas enfrentados pelas empresas TIM, Claro e Oi com a suspensão determinada pela Anatel através de uma consultoria.

2 DESENVOLVIMENTO

As empresas TIM, Claro e Oi foram penalizadas pela Anatel por apresentarem alguns problemas em suas operações.

Com base nas matérias aplicadas no 7º período de Administração, o presente estudo de caso, fará uma análise abordando a aplicação da Teoria dos Jogos, Administração do Sistema do Sistema de Informações, Pesquisa em Negócios e Administração Estratégica.

2.1 TEORIA DOS JOGOS

A teoria de jogos estuda problemas de interação entre dois e mais indivíduos.

A teoria dos jogos é mais uma maneira de estudar os processos decisórios. Ela simula de forma lúdica os problemas que por ventura as empresas poderão enfrentar durante as suas existências.

O jogo é uma atividade descompromissada, de uma situação artificial, limitada e controlada. Estuda o conflito em seu geral e a cooperação.

O uso dos jogos busca proporcionar: treinamento dos colaboradores; desenvolvimento de pessoal; tomada de decisões; planejamento; formação de administradores; avaliação de potencial.

O jogo deve ter regras claras e bem definidas para regularem seu início, meio e fim, onde determinará o ganhador e perdedor; cada participante com o seu papel e função; o cenário ao qual acontecerá o jogo; O sistema de tabulação para registrar e acompanhar os acontecimentos.

Alguns autores classificam os jogos de empresas como mostra o quadro 1 abaixo:

Quadro 1: Classificação dos jogos de empresas

Autor	Critério de classificação	Agrupamento
TANABE (1977)	Quanto ao meio de apuração	- Manuais: cálculos feitos manualmente; - Computadorizados: cálculos feitos via computador.
	Quanto às áreas funcionais ²	- Jogos de administração geral: o modelo procura simular todas as áreas funcionais integradamente, sem destacar nenhuma; - Jogos funcionais: focalizam um setor específico da empresa.
	Quanto à interação entre as equipes	- Interativos: as decisões de uma afetam as demais; - Não interativos: as decisões alteram apenas a empresa.
	Quanto ao setor da economia	- Industrial; - Comercial; - Financeiro; - Serviços.
	Quanto ao tempo de resposta	- Em tempo real; - Por correspondência; - Batch (processamento remoto).
WILHELM (1997)	Quanto à tecnologia empregada ³	- Jogos de 1ª geração: desenvolvidos para computadores de grande porte (<i>mainframes</i>); - Jogos de 2ª geração: desenvolvidos com sistemas operacionais e linguagem de programação mais simples (<i>microinformática</i>) ⁴ ; - Jogos de 3ª geração: possuem características como interatividade, ambientes gráficos amigáveis, simulação de cenários e sistemas de diagnóstico e resolução de problemas baseados em inteligência artificial ⁵ .
GRAMIGNA (1993) ⁶	Quanto às habilidades envolvidas (espectro e direcionamento)	- Jogos de comportamento: voltados para o desenvolvimento pessoal, enfatizando habilidades comportamentais; - Jogos de processo: voltados para o desenvolvimento gerencial, enfatizam habilidades técnicas; - Jogos de mercado: enfatizam habilidades técnicas de mercado.
VICENTE (2001)	Quanto aos objetivos	- <i>Eduainment</i> : objetivam ensinar divertindo. Valem-se de mecanismos lúdicos para associar prazer com aprendizado; - Análise: visam estudar um negócio ou um determinado aspecto do negócio.
	Quanto à forma	- Jogos de sala de aula (<i>pen and paper</i>); - Jogos de tabuleiro; - Jogos de computador; - Jogos por <i>e-mail</i> ; - Livro-jogo; - Dramatização.
	Quanto aos modelos	- Tipo zero: modelos estatísticos; - Tipo I: problemas solúveis que envolvem poucas dimensões e são determinísticos; - Tipo II: modelos perturbatórios; - Tipo III: incluem sistemas caóticos; - Tipo IV: incluem modelos probabilísticos.
MOTOMURA (1980) ⁷	Quanto à natureza básica do jogo	- Jogos sistêmicos: ênfase no funcionamento do sistema; - Jogos humanos: visam tratar os problemas das variáveis humanas presentes nas negociações; - Jogos mistos: intervêm componentes sistêmicos e humanos.

Autor	Critério de classificação	Agrupamento
BERNARD(1993)	Quanto à abrangência do problema gerencial	- Gerais: focalizam as principais áreas funcionais da organização; - Funcionais: focalizam áreas específicas da organização.
	Quanto à interação entre as equipes	- Interativo: as decisões das empresas influenciam e são influenciadas pelas demais decisões; - Isolado: as decisões das empresas não influenciam nem são influenciadas pelas demais decisões.
	Quanto aos objetivos	- Individual: quando o objetivo é o desenvolvimento de habilidades individuais; - Grupal: quando o objetivo é o desenvolvimento da tomada de decisão em grupo.
	Quanto ao tipo de variáveis envolvidas	- Determinístico: apresenta em sua estrutura todas as variáveis de forma determinística. As decisões tomadas podem ser repetidas inúmeras vezes e os resultados sempre serão os mesmos. - Estocástico: são incorporadas variáveis aleatórias que determinam a probabilidade de ocorrência.
	Quanto à dinâmica	- Estático: todas as variáveis, parâmetros e constantes são relacionadas em um mesmo momento. - Dinâmico: o tempo é incluído como variável.

Fonte: Ampliado e adaptado de MENDES (1997: 13).

Figura 1

2.1.1 O Jogo

Tendo como base a teoria de jogos, e o estudo de caso das companhias de telecomunicações e a agência reguladora, ANATEL, pode haver uma relação sistemática e coerente ao se simular a situação em um jogo de empresa.

O jogo pode ser aplicado com os alunos do curso de administração 7º período do polo Belo Horizonte. Os alunos serão divididos em três grandes grupos representando as empresas de telefonia e o tutor à agência reguladora.

O objetivo será encontrar soluções plausíveis para a restauração dos serviços em busca de objetivo comum.

O tempo determinado será de uma a duas horas.

Os grupos serão distribuídos aleatoriamente e um líder escolhido pela maioria para representá-los.

O tutor irá fazer uma breve recapitulação do caso e mostrará as penalizações impostas, como a suspensão da venda de novos planos.

Os grupos deverão apresentar soluções corretivas para a sua empresa e como devem implantá-las em menor espaço de tempo. Lembrando que o mercado de telecomunicações vem crescendo a cada ano, em ritmo acelerado e disputa acirrada entre as companhias.

O grupo que tiver a resposta mais coerente receberá três pontos.

O grupo que conseguir espionar a empresa adversária receberá mais um ponto.

O empenho e sinergia dos integrantes do grupo serão agraciados com mais um ponto.

A liderança da equipe vai ser avaliada com mais ou menos um ponto pela sua atuação a frente do grupo.

Quem der uma resposta que infringir os termos de regulação será punido com a perda de dois pontos.

Vence o grupo que atingir a pontuação maior no final do jogo.

2.1.2 Simulação de Situações de Causa e Efeito

As empresas de telefonia celular com a punição determinada pela ANATEL apresentaram crescente perda de clientes.

Para diminuir ou sanar este problema, algumas situações podem ser simuladas na tentativa de escolher a solução ideal. Assim, os clientes antigos retornariam e novos captados.

A primeira solução seria investimento em infraestrutura e melhoria do sinal. Evitando interrupções durante as ligações, melhor qualidade de conversação e comunicação de dados. Para isso, os planos de investimentos deveriam ser reformulados.

A segunda alternativa a qual poderia ser abordada é o plano de fidelidade do cliente premiada. O cliente receberia bônus em ligações, desconto em compras nas empresas parceiras e em conta, obtenção de novos aparelhos com desconto de até 100%, milhas em viagens. A pontuação levaria em conta o número de ligações do usuário e recarga, tempo da linha, comunicação de dados.

Para angariar novos clientes, outra alternativa é o investimento na propaganda maciça mostrando as vantagens em ser um cliente da empresa e os valores dela perante a comunidade. A sua representatividade junto à população e o

trabalho social devem ser evidentes na exposição.

A melhor alternativa seria uma mescla de todas as alternativas de acordo com o plano de investimento. Dividindo os recursos nas proporções adequadas a solucionar os setores mais carentes. Tudo deve ser levado em conta, mas o mais importante é tomar uma solução rápida e com um custo menor.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES

O comércio eletrônico está presente cada vez mais na vida das pessoas que são bombardeadas a todo instante com milhares de propagandas via internet, SMS, redes sociais.

As empresas acharam um meio de vincular as buscas por informações com as suas necessidades de vendas, um casamento perfeito.

O comércio eletrônico é uma das principais ferramentas de comunicação no mercado globalizado, ajudando na integração interna e externa de organizações e agindo como peça chave em estratégias competitivas.

2.2.1 Pesquisa

Com o mundo cada vez mais globalizado e a necessidade de diminuir os gastos com logística, o e-comércio eletrônico se mostrou ser uma ferramenta eficiente e prática.

Para compreender o valor do comércio eletrônico, é preciso compará-lo com as formas de transações comerciais tradicionais e verificar como ele pode transformá-las.

A compreensão das possibilidades e limitações do comércio eletrônico ajuda a encontrar meios de melhorar a qualidade de um serviço ou de se desenvolverem mercados de outra forma inacessíveis. O comércio eletrônico também abre novas possibilidades de negócios que seriam impensáveis anteriormente.

Segundo CULLEN e WEBSTER (2007), a última definição de e-commerce que tem sido adotada no âmbito empresarial é a do Instituto Nacional de Estatística (ONS), que classifica de e-commerce a utilização de redes eletrônicas para realização de pedidos (utilizando todos os tipos de redes mediadas por

computadores) e não simplesmente como um canal de pagamentos ou de entrega. Intrinsecamente ao e-commerce, várias novas formas de mercado surgiram. Dentre elas, destacam-se:

- B2B (business to business) – comércio entre empresas;
- B2A (business to administration) – comércio entre empresa e governo;
- C2C (consumer to consumer) – comércio entre consumidores;
- C2A (consumer to administration) – comércio entre consumidor e governo;
- B2C (business to consumer) – comércio entre empresa e consumidor.

Além das mencionadas acima, há outras como: Business-to-business-to-consumer (B2B2C); Consumer-to-business (C2B); Mobile Commerce; CE Intranegócios (organizacional); Business-to-employees (B2E); Comércio colaborativo (c-commerce); CE Nonbusiness; E-government; Exchange-to-exchange (E2E).

O e-commerce é um elemento revolucionário para a cadeia de suprimentos, e é usado para ligar fornecedores, fabricantes e distribuição de dados dos clientes (HANDFIELD E NICHOLS, 1999). Segundo NOVAES (2004) o desenvolvimento da informática possibilitou uma integração dinâmica, de consequências importantes na agilização da cadeia de suprimento.

O uso da internet tem o potencial de revolucionar a forma de operação das organizações, proporcionando ganhos significativos de produtividade, reinventando processos, reduzindo os custos operacionais e a eliminação de funções que não agregam valor (TURBAN et al., 2004).

Ao mesmo tempo em que se busca a redução de estoques e maior qualidade do serviço logístico, a competição entre as empresas, num ambiente globalizado, passou também a exigir custos reduzidos e prazos curtos no ciclo do pedido. Para se conseguir essa façanha de melhorar o nível de serviço e ao mesmo tempo reduzir custos, as empresas lançaram mão, em larga escala, da tecnologia da informação (NOVAES, 2004).

O *m-Commerce* pode ser definido como sendo o conjunto de

serviços de valor acrescentado de informação, entretenimento e transações realizados sobre redes de telecomunicações móveis, públicas ou privadas. Como tal, ele forma um subgrupo do *e-Commerce*, tentando expandir a sua própria quota do mercado, mas também do próprio *e-Commerce* no geral.

As mídias sociais, pelo grande volume de usuários, estão cada vez mais em pauta para seduzir novos compradores. Facebook, Orkut, LinkedIn, Youtube, Twitter são alguns exemplos de redes sociais que contribuem para o aumento do e-commerce.

A figura abaixo mostra a estrutura e o relacionamento entre os componentes do comércio eletrônico.

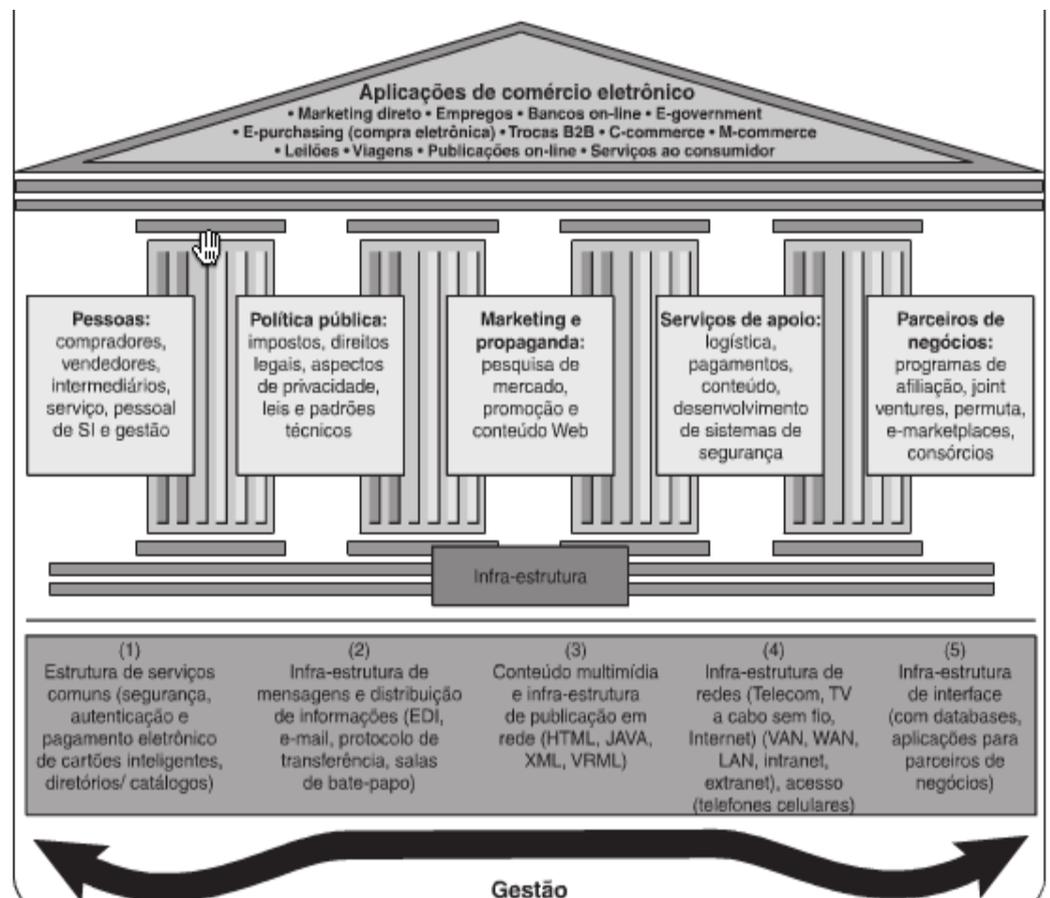


Figura 2

O futuro do comércio eletrônico é muito abrangente. Logo, logo, quando uma pessoa passar em frente a uma loja de uma determinada empresa, receberá uma mensagem com uma propaganda de um produto escolhido de acordo com os seus interesses ao navegar pela internet.

As avaliações das empresas são embasadas de acordo com as pesquisas, interesses, realizados na internet. Os dados são arquivados e direcionados as empresas, que utilizam nas suas vendas.

Quando se faz uma pesquisa no site da Google, estes dados são processados e na próxima pesquisa aparecerão ofertas pagas por empresas parceiras do local mais próximo. Estas propagandas são gerenciadas pelo Mac address dos aparelhos utilizados, dando até a região onde houve o acesso.

Ao contrário dos fluxos lineares que caracterizam canais tradicionais (STERN, EL-ANSARY e COUGHLAN, 1996), os mercados eletrônicos podem ser caracterizados por um canal físico linear mais curto, completado por processos não lineares fornecidos por uma rede de intermediários baseados na informação.

DELFMANN et al. (2002) analisam as mudanças induzidas pelo e-commerce na cadeia de suprimentos, que segundo os autores acarretam duas implicações diretas, que são: o surgimento do e-marketplace, que reforça a relação eletrônica entre fornecedores e fabricantes (setor b2b); e, a possível desintermediação de cadeia em direção do consumidor (setor (b2c).

Os e-marketplaces, segundo MURTAZA (2004), reúnem compradores e fornecedores da cadeia de abastecimento criando um modo eficiente de fazer negócios. Em um e-marketplace, um parceiro pode participar em qualquer fase da cadeia de fornecimento, proporcionando a redução de algumas ineficiências tradicionalmente observadas na cadeia logística. E-marketplace em geral fornece valor através da redução de custos na pesquisa e a possibilidade de ampliar o número de parcerias.

A vida tem mostrado que a estratégia é a execução. Esta afirmação é ainda mais crítica nesta indústria devido ao fato das companhias envolvidas não poderem ver a estratégia como uma atividade que irá ter lugar em algum ponto num futuro distante. No mundo do *m-Commerce*, a execução da estratégia deve ser já. Recentemente, dois grandes grupos estão a ditar a fase de execução da batalha do *m-Commerce*: os que fabricam o equipamento, e os que fornecem os serviços e os conteúdos.

- **Fabricantes de equipamentos:** nomeadamente os fornecedores de terminais e outros aparelhos móveis, bem como os que se dedicam à criação das infraestruturas de rede. Os três principais atores neste mercado – Nokia, Ericsson e Motorola – têm todas as quotas de mercado significativas quer nos

terminais quer nas infraestruturas. Enquanto que a Nortel Networks e a Lucent são puros atores de infraestruturas, um número de empresas de segunda linha – Panasonic, Samsung, NEC, Siemens, Fujitsu, e Alcatel - têm todos os níveis distintos de investimento em ambas as áreas.

- **Empresas de serviços e conteúdos:** estas são as empresas que fornecem o conteúdo (notícias, informação, etc.) e os serviços (banca, retalho, etc.) a que os utilizadores finais desejam aceder.

A indústria da tecnologia da informação movimentava bilhões de dólares em todo o mundo. Os EUA são os principais colaboradores em matéria do consumo digital.

A figura 3 mostra a estatística da revolução digital nos EUA:

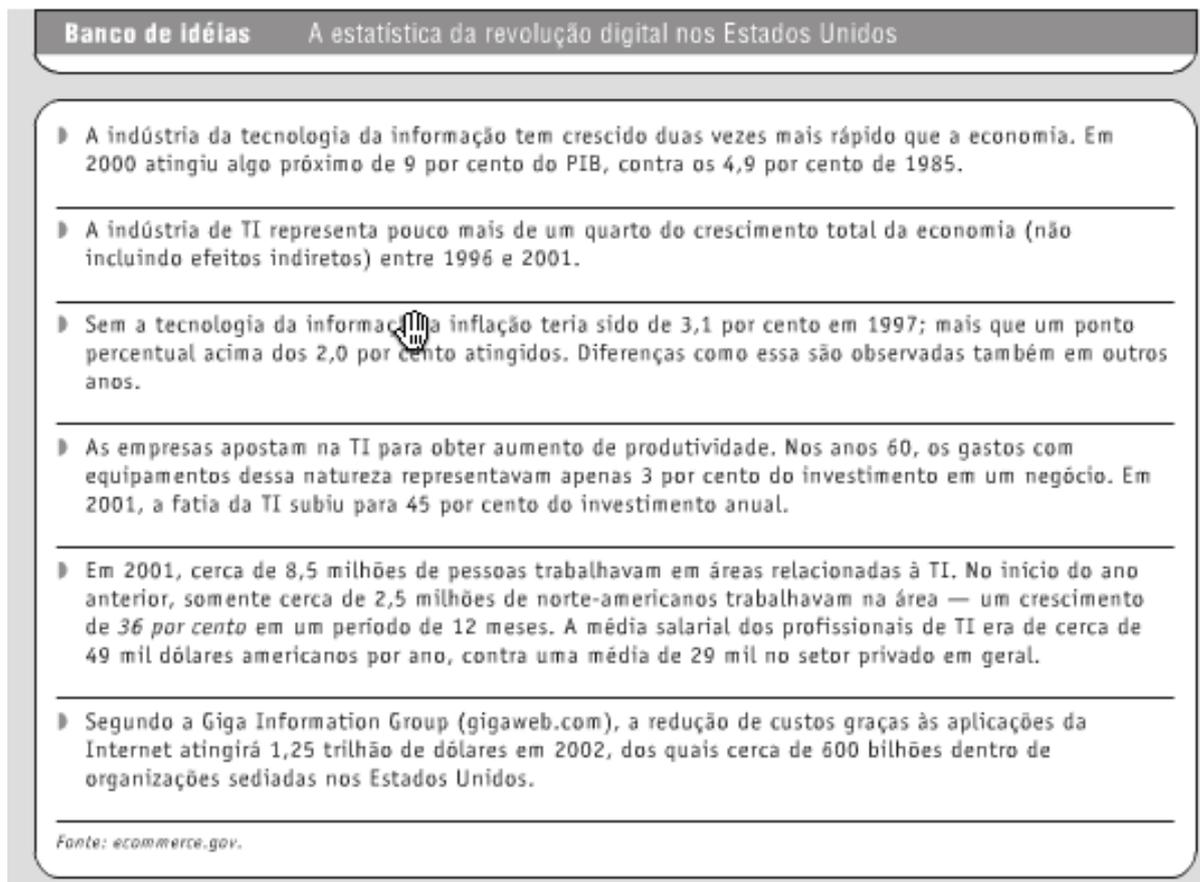


Figura 3

Por ser um comércio muito dinâmico e mundial, as companhias tiveram que se adequar aos novos paradigmas. Depois de alguns cliques, o consumidor tem a oportunidade de comprar o seu produto e ter a certeza de ser

entregue na sua casa com comodidade, segurança e rapidamente.

2.2.2 Questionamentos

Como as redes sociais e o comércio móvel (m-commerce) influenciam o dia-a-dia das organizações e das pessoas? Por que as empresas estão fazendo grandes investimentos nestas modalidades?

Está evidente que a globalização e a internet modificaram os modos e as maneiras da população. As informações são disponibilizadas em larga escala e a todo o momento, como uma avalanche sobre a cabeça do internauta que não dá conta de assimilar tudo.

O mundo do século XXI está mais dinâmico e exigente. Com isso, os indivíduos não conseguem ter muito tempo livre, e o pouco que sobra acabam em frente do computador ou celular.

Assim, surgiu a necessidade das pessoas se relacionarem. Os sites de relacionamentos nasceram desse vazio deixado pela modernidade. Agora se pode conversar com um amigo a milhares de quilômetros de distância sem fazer muito esforço e custo.

As organizações de olho nesse novo filão entraram com propagandas em larga escala para vender os seus produtos. Todo site tem uma merchandising de algum produto qualquer.

Os celulares foram modernizados e funcionam como verdadeiros minicomputadores. Nasceram os Tabletes, Iphones, Notebooks, Netebooks, Ipoods, Ipads, Smartphones e uma infinidade de novos lançamentos que revolucionaram a telecomunicação.

As companhias conseguiram criar uma nova modalidade de consumo. De dentro de um ônibus, o consumidor pode comprar uma música, e-book, ver a sua novela ou comprar um ingresso para o show do seu cantor favorito.

Elas se adequaram as necessidades do momento, através de pesquisa e influência do marketing. Os investimentos são na casa de bilhões de dólares anuais e os lucros em escalas astronômicas. Ninguém quer ficar fora desse mercado, que vai aumentando a passos largos.

2.3 PESQUISA EM NEGÓCIOS

Com a intensão de saber sobre a visão dos clientes sobre as operadoras de telefonia celular na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, surge a necessidade da utilização de uma pesquisa em negócios. Assim, haverá mais uma ferramenta para a análise do caso.

2.3.1 Questionário

Neste trabalho é apresentado um questionário pré-elaborado, buscando encontrar informações importantes a respeito da percepção das pessoas/ consumidores com relação aos produtos/ serviços oferecidos pelas operadoras de telefonia celular do Brasil.

O formulário pode ser visualizado na figura 4 abaixo:

QUESTIONÁRIO – TELEFONIA CELULAR.

Prezado(a) Sr.(a) entrevistado(a) _____ meu nome é _____ sou estudante do curso de Administração, e gostaria de lhe fazer algumas perguntas relacionadas a sua percepção sobre os serviços de telefonia...vale lembrar que **NÃO** é necessário sua identificação (nome, endereço), este questionário e as respostas serão destinados apenas ao uso acadêmico, assim sua identidade será resguardada. Sinta-se a vontade para respondê-lo.

Observação: Para responder esse questionário é necessário que o(a) entrevistado(a) utilize-se dos serviços de telefonia celular das operadoras TIM, OI, CLARO.

Operadora

TIM CLARO OI

Modelo de plano:

Pré-pago Pós-pago

A seguir serão listados alguns pontos (5 itens) referentes aos serviços prestados pela sua empresa de Telefonia Celular, atribua uma nota (De 1 a 5) referente ao seu grau de satisfação com relação a esses serviços prestados, sendo (Nota 1 → MUITO INSATISFEITO) até (Nota 5 → MUITO SATISFEITO).

1 – NOTA para o atendimento 0800 da sua operadora:

1	2	3	4	5

Comente sobre o atendimento 0800 da sua operadora:

2 – NOTA para o PREÇO pago para utilização dos serviços da sua operadora:

1	2	3	4	5

Comente sobre o PREÇO pago para utilização dos serviços da sua operadora:

3 – NOTA para a QUALIDADE da recepção do sinal da sua operadora no momento da chamada. (em uma chamada, o seu celular recebe o sinal da operadora em locais distantes):

1	2	3	4	5

Comente sobre a QUALIDADE da recepção do sinal da sua operadora no momento da chamada:

4 – NOTA para a questão da INTERRUPÇÃO no momento em que você está conversando no telefone celular: (Se existe interrupção do sinal → Insatisfeito. Se não existe interrupção do sinal → Satisfeito).

1	2	3	4	5

Comente sobre a questão da INTERRUPÇÃO da conversa ao telefone celular:

5 – NOTA para a OPERADORA que você utiliza (com relação aos serviços da Operadora de uma forma geral):

1	2	3	4	5

Comente sobre os serviços prestados pela sua OPERADORA:

6 – Cite algumas SUGESTÕES para melhorar os produtos e serviços da sua OPERADORA DE TELEFONIA CELULAR:

Figura 4

Em uma amostra de 20 questionários foi encontrado os seguintes resultados tabulados:

TABULAÇÃO DE PESQUISA DE MERCADO					
OPERADORAS					
TIM		OI		CLARO	
UD	%	UD	%	UD	%
12	60%	7	35%	1	5%
TOTAL				20	100%
MODELOS DE PLANOS					
PRÉ-PAGOS		PÓS-PAGOS		TOTAL	
UD	%	UD	%	UD	%
18	90%	2	10%	100	100%
ATENDIMENTO 0800 DA OPERADORA					
1	2	3	4	5	
50%	25%	20%	5%		
PREÇO DOS SERVIÇOS DA OPERADORA					
1	2	3	4	5	
55%	35%	10%			
QUALIDADE DA RECEPÇÃO DO SINAL DURANTE CHAMADA					
1	2	3	4	5	
	15%	40%	35%	10%	
INTERRUPÇÕES DURANTE LIGAÇÕES					
1	2	3	4	5	
95%					5%
OPERADORAS					
1	2	3	4	5	
20%	15%	55%	10%		

Figura 5

A empresa TIM obteve maior representação com 60%, a Oi em segundo lugar com 35%, e em seguida, a Claro com meros 5%.

A maioria das linhas possui o plano pré-pago, no total de 90%, contra 10% do pós-pago.

Grande parcela dos clientes entrevistados está insatisfeita com o atendimento do atendimento ao cliente (0800), apresentando 95% das notas de 1 a 3 da pesquisa. Há muita demora na solução dos problemas, passam a ligação para várias atendentes sem dar uma solução ao caso e há interrupção nas chamadas.

Sobre o valor dos serviços, é outro ponto muito questionado pelos clientes, com 90% das notas entre 1 e 2. As ligações entre operadoras diferentes são taxadas com valor alto, bem como o acesso a internet.

Já a recepção do sinal durante a chamada apresentou uma boa nota, com 75% das notas entre 3 e 4. Os clientes se mostraram satisfeitos com o sinal, com boa recepção na sua maioria, só em locais mais afastados que cai um pouco a qualidade.

Quase a totalidades dos clientes entrevistados (95% com nota 1) disseram que há interrupção durante as chamadas mais longas e estão demasiadamente insatisfeitos.

As operadoras de forma geral são vistas como boas na prestação dos seus serviços, obtendo 65% das notas entre 3 e 4.

As sugestões mais citadas entre os entrevistados são: queda dos preços das ligações entre operadoras; oferta de aparelhos mais baratos aos clientes mais antigos e que mais utilizam os serviços do celular na modalidade de pré-pago; troca de celulares antigos ou desconto na obtenção de aparelhos mais modernos; mais agilidade no atendimento pelo SAC das operadoras e por pessoas capacitadas em resolver os problemas; respeito às regras contratuais.

2.4 ANÁLISE DAS DECISÕES ESTRATÉGICAS

O crescimento das organizações e o incremento da sua complexidade estrutural, associados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais, têm exigido das organizações uma maior competência de estabelecer e programar estratégias que permitam superar os crescentes desafios de mercado e atingir as suas metas. A agilidade das mudanças no mercado tem relação com vários fatores, como: desenvolvimento tecnológico; a integração comercial; mudança da concorrência para esfera mundial; a redefinição das organizações; mudanças no perfil demográfico e nos costumes dos consumidores. Essas mudanças estão fazendo as empresas

pensarem em novas alternativas, com mudança nas suas estratégias e constante inovação e adaptação aos novos parâmetros do mercado.

A estratégia é uma tática usada durante as guerras, com o objetivo único de vencer o inimigo, Napoleão Bonaparte foi um exímio estrategista. No âmbito organizacional funciona da mesma maneira, uma companhia sempre quer ser melhor que a sua concorrente e abocanhar uma fatia maior do mercado. Utilizando de várias ferramentas para alcançar o sucesso de acordo com a missão e objetivos gerais da organização.

As figuras 6 e 7 mostram modelos de tomada de decisões estratégicas que foram evoluindo com o passar do tempo.



Figura 6: Modelo de Tomada de Decisões Estratégicas.

Fonte: Adaptado de ANSOFF (1977).

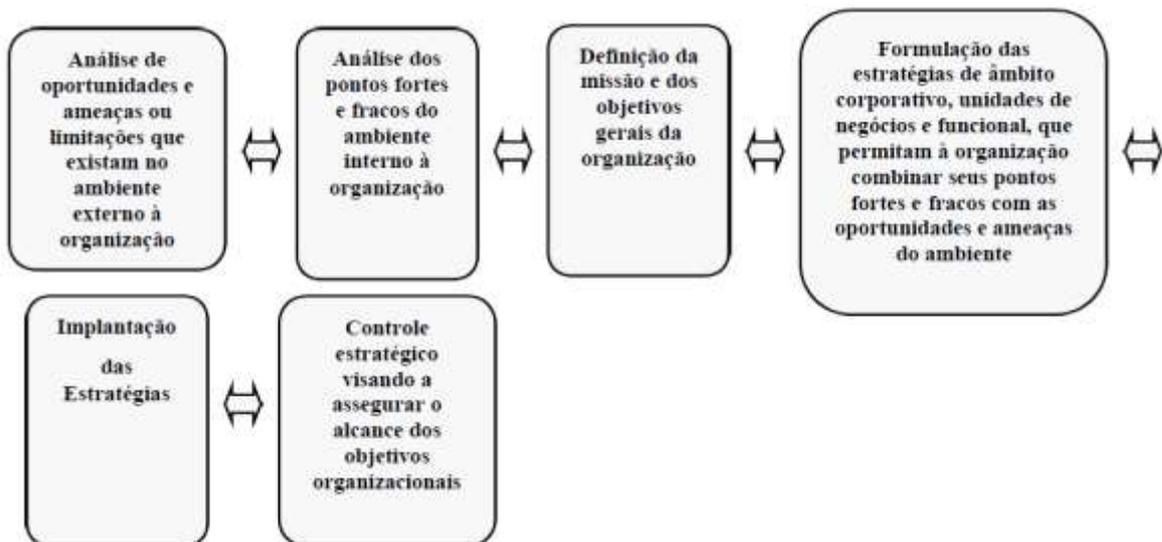


Figura 7: Modelo de Tomada de Decisões Estratégicas.

Fonte: Adaptado de WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000).

O celular é uma ferramenta indispensável no século XXI. Muitos consumidores nem possuem mais telefone fixo na sua residência, pois utilizam o

celular. Não meramente um, mas um de cada operadora para economizar na conta do final do mês.

Em meio à crise decretada pelas penalizações impostas pela ANATEL, as operadoras se viram em um beco sem saída. A solução mais rápida foi o marketing, bombardeando os consumidores com discursos na mídia sobre os investimentos a serem realizados e o respeito aos seus clientes. Uma forma de amenizar o estrago aos cofres enormes das instituições.

As organizações exploraram todos os meios como: rádio, jornais, redes sociais, internet, televisão. Sempre com o intuito de melhorar a imagem arranhada pela proibição de comercializarem novos planos e chips.

Essa situação traz lições importantes para as organizações e está diretamente ligada a gestão de crises, tais como: ninguém está livre de passar uma crise; cada qual deve assumir a sua parcela de responsabilidade; nunca menosprezar o poder da mídia, principalmente as redes sociais; sempre rever os pontos e analisar toda estratégia; achar os problemas e idealizar soluções práticas e rápidas.

O melhor é sempre prever ou antecipar uma crise, caso ela ocorra seja de forma mais branda. A credibilidade da empresa é de suma importância, pois o consumidor irá levar em conta esse ponto.

Com a iminência dos eventos esportivos no país, Copas das Confederações em 2013, Copa do Mundo em 2014 e Olimpíadas em 2016, a demanda pelos serviços de telecomunicações irão dar um salto enorme e as companhias deverão ampliar a capacidade das suas redes. É uma corrida contra o tempo, e a crise só faz piorar as coisas e uma interrogação sobre um possível apagão na comunicação. Será que a tecnologia 4G estará em funcionamento até lá?

A falta de investimento em qualidade, a guerra de preços declarada para obter novos clientes, que muitas vezes é desrespeitado, fizeram as empresas não suportarem a nova demanda. Ampliaram demais os serviços e sobrecarregaram as redes, provocando interrupções nos serviços. Há ainda os problemas com as legislações burocráticas dos municípios e ocupação do solo.

As empresas prometeram investimentos pesados para melhorar a infraestrutura de suas redes. O plano de ação da Telecom Itália (TIM) tem previsão de R\$9,5 bilhões até 2014, levando em conta a implantação da tecnologia 4G. Sendo a empresa que mais penalizada, foi a que mais sofreu prejuízo em suas

contas. O sucesso do plano Infinity que aumento o volume de clientes, gerou na mesma proporção os problemas, pois a sua rede não comportou a quantidade de ligações, causando interrupções. Mas ela busca se fortalecer com isso e manter a maior fatia do bolo do mercado, projetando um crescimento por volta de 25% até 2015.

O grupo Oi engavetou os seus planos de expansão internacional, haja vista a crescente crise mundial. O seu foco é o mercado interno, principalmente, pelos arranhões que ocorreram na imagem da empresa. O investimento para os próximos 4 anos está na casa dos R\$ 24 bilhões.

A telefônica (Vivo) investirá R\$ 24,3 bilhões até 2014, mantendo o plano de ação apresentado a presidente do Brasil Dilma Rousseff.

O sistema de telefonia celular seguirá com problemas, mesmo com a expansão prevista para as antenas e com o compartilhamento das redes das operadoras. Quem avalia é o próprio Ministério das Comunicações, que prevê a manutenção da crise por conta do licenciamento de 250 milhões de aparelhos e de uma infraestrutura que fica longe da demanda.

A crise também não pode só ser medida por esses parâmetros, envolve muito mais. Vale lembrar que as empresas de telefonia possuem suas sedes em outros países, exemplo: Itália (TIM), Espanha (Telefônica/Vivo), Portugal (BrOi) e México (Claro). Que enviam seus lucros de bilhões em remessas ao exterior para amenizar os prejuízos conquistados com a crise mundial, principalmente na Europa. Acarretando investimentos menores no mercado interno.

Fica a esperança de quando passar está crise quem ganhe seja o consumidor. Obtendo uma rede de telefonia mais confiável, com serviços mais baratos, maior abrangência e segurança.

3 CONCLUSÃO

As maiores dificuldades encontradas para fazer esse trabalho foi pela sua abrangência e forma de colocação.

A busca por informações para fazer um trabalho coerente e bem embasado, levou a pesquisa em várias fontes e com diversos pontos de vista.

O mais importante de realizar um trabalho dessa importância é observar e aprender com os erros dos outros e achar uma solução que não foi pensada por eles. Quem vê por fora, tem a possibilidade de ver diferente e com mais calma.

Os problemas não possuem uma única natureza, possuem diversos desdobramentos e várias soluções. O importante é aprender.

REFERÊNCIAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Biblioteca Digital. **Orientações Para Padronização de Trabalhos Acadêmicos**. Disponível em: <<http://www2.unopar.br/sites/bibliotecadigital/>>. Acesso em: 28 set. 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Biblioteca Digital. **Modelo Para Elaboração de Trabalho Acadêmico**. Disponível em: <<http://www2.unopar.br/sites/bibliotecadigital/>>. Acesso em: 28 set. 2012.

LACRUZ, Adonai José. **Jogos de Empresas: Considerações Teóricas**. Disponível em: <http://www.rribeiro.pro.br/wp-content/uploads/Aula_12_8AM_Resenha_Considera%C3%A7%C3%B5es-Te%C3%B3ricas_Jogos-de-Empresas.pdf>. Acesso em: 10 out. 2012.

HANFIELD, R. B.; NICHOLS, E. L. **Introduction to Supply Chain Management**. Saddle River: Prentice Hall, 1999.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação**. 2ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CULLEN, A. J., WEBSTER, M.. **A Model of B2B E-commerce, Based on Connectivity and Purpose**. International Journal of Operation & Production Management, Vol. 27 No. 2, 2007, pp 205-225.

TURBAN, E.; KING, D. **Comércio Eletrônico: Estratégia e Gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

STERN, L.; EI-ANSARY, COUGHLAN, A. T. **Marketing Channels**, 5th edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ. 1996.

DELFMANN,W.; ALBERS, S.; GEHRING, M., **The Impact of Electronic Commerce on Logistics Service Providers**. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 32 No.3, 2002, pp 203-222.

MURTAZA, M.B.; GUPTA, V.; CARROL R.C., **E-marketplaces and the Future of**

Supply Chain Management: Opportunities and Challenges, Business Process Management Journal, vol. 10 n.3, 2004, p 325-335.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BERTO, André Rogério. **Teorias dos Jogos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ZANONI, E.; BERTO, J. V., **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

RAMPAZO, A. V.; NONAKA, H. T., **Pesquisa em Negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

PERINI, Luis Cláudio. **Administração de Sistemas de Informação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.