**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE.**
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**
**CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**Edilton Teixeira Ferreira**

# TRANSFORMANDO AMEAÇAS EM OPORTUNIDADES: UMA ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE IMPLANTAÇÃO DE UM SERVIÇO DE INTERNET.

## - Estudo de caso nos Correios do Ceará -

Dissertação apresentada ao Programa de Pós – Graduação em Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

**Área de Concentração:**
Gestão Estratégica

**Orientador:**
José de Paula Barros Neto

Fortaleza
-2005-

# Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

**Edilton Teixeira Ferreira**

# TRANSFORMANDO AMEAÇAS EM OPORTUNIDADES: UMA ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE IMPLANTAÇÃO DE UM SERVIÇO DE INTERNET.

## - Estudo de caso nos Correios do Ceará -

Dissertação apresentada ao Programa de Pós – Graduação em Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração na área de concentração em Gestão Estratégica e Instrumental de Marketing.

Fortaleza em 20 de junho de 2005.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

_____
Prof. José de Paula Barros Neto
Universidade Federal do Ceará
Orientador

_____
Profª. Drª. Mônica Maria Mendes Luna
Universidade Federal do Ceará

_____
Profª. Drª. Sandra Santos
Universidade Federal do Ceará

A minha esposa, Milene
pelo apoio constante e a
minha filha Larissa .

# AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal do Ceará

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES

À Coordenação do Mestrado Profissional em Administração

Ao Professor Orientador José de Paula Barros Neto pelo acompanhamento pontual e competente.

Aos professores do Curso

Aos colegas de turma de mestrado, pelas reflexões, criticas e sugestões recebidas.

À Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT e seus colaboradores que contribuíram para esta pesquisa.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para realização desta pesquisa.

*“De acordo com a disposição do inimigo, impomos as massas medidas que levam a vitória, mas as massas não são capazes de as compreender. Todos os homens sabem a disposição pelo o qual obtemos a vitória, mas ninguém conhece a configuração através do qual controlamos a vitória. Assim, uma estratégia de batalha vitoriosa não é repetida, as configurações de reação ao inimigo são inesgotáveis”.*

Sun Tzu

# RESUMO

O presente trabalho busca avaliar ações estratégicas de implantação do serviço de Acesso Público à Internet adotadas pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT à luz da revisão teórica sobre formulação de estratégias defendida por vários autores estudiosos do assunto. Foram entrevistados clientes, gerentes de agências da ECT e técnicos da área de informática da empresa, para compreender as ameaças e oportunidades que a internet pode possibilitar e quais as possíveis estratégias empresariais que os Correios poderiam adotar para potencializar as oportunidades, seguindo-se modelos teóricos que versam sobre o assunto. Tomada de decisão estratégica é o objeto central dessa dissertação, o estudo de ações estratégicas para aplicação desse novo serviço de terminal de acesso à internet pretendido pelos Correios, encontra nos diversos modelos estratégicos apresentados por alguns autores como Porter, Mintzberg, dentre outros, alguma ressonância que oriente melhor seu desenvolvimento e aplicação. O estudo está limitado à análise estratégica do uso do novo serviço como vantagem competitiva para a empresa, haja vista, que a pesquisa demonstrou que há campo para implementação do serviço em pauta, transformando a possível ameaça da internet para o correio convencional em oportunidade para uma empresa de correspondências

**PALAVRAS-CHAVE:** ação estratégica, vantagem competitiva e Internet.

# ABSTRACT

The present work search to evaluate strategic actions of implantation of the service of Public Access to Internet adopted by the Brazilian Company of Mail and Telegraphs - ECT to the light of the theoretical revision about formulation of strategies protected for several studious authors of the subject. Customers, managers of agencies of ECT and technicians of the area of computer science of the company were interviewed, to understand the threats and opportunities that the internet can make possible and which the possible managerial strategies that the Mail could adopt to create opportunities, being followed theoretical models that turn on the subject. Electric outlet of strategic decision is the central object of that dissertation, the study of strategic actions for application of that new service of access terminal to the internet intended by the Mail, it finds in the several strategic models presented by some authors as Porter, Mintzberg, among other, some resonance that guides your development and application better. The study is limited to the strategic analysis of the use of the new service as competitive advantage for the company, have seen, that the research demonstrated that there is field for installation of the service, transforming the possible threat of the internet for the conventional mail in opportunity for a company of correspondences

**WORD-KEY***:* strategic action, competitive advantage and Internet.

# LISTA DE FIGURAS

**Gráfico 1.1 –** Participação dos targets no universo da mídia digital..... 18
**Gráfico 1.2 –** Relatório Média Metrix – Classe Social dez/2000..... 18
**Figura 2.1 –** As estratégias genéricas de Porter ..... 38
**Figura 2.2 –** Estratégias de Diferenciação de Mintizber..... 40
**Figura 3.1 –** Fluxo da pesquisa..... 54
**Gráfico 4.1 –** Distribuição do sexo dos entrevistados..... 71
**Gráfico 4.2 –** Faixa etária dos entrevistados..... 72
**Gráfico 4.3 –** Grau de instrução do chefe da família..... 73
**Gráfico 4.4 –** Grau de instrução dos entrevistados ..... 74
**Gráfico 4.5 –** Classe Social dos entrevistados ..... 75
**Gráfico 4.6 –** Computador em casa..... 76
**Gráfico 4.7 –** Acesso à Internet..... 77
**Gráfico 4.8 –** Locais de acesso..... 78
**Gráfico 4.9 –** Quantidade de acessos..... 78
**Gráfico 4.10 –**Utilização da Internet..... 81
**Gráfico 4.11–** Utilização da Internet..... 86
**Gráfico 4.12 –**Portais mais procurados na Internet..... 86
**Gráfico 4.13 –**Interesse dos entrevistados quanto ao lançamento do serviço... 88
**Gráfico 4.14 –**Interesse dos entrevistados quanto à gratuidade..... 89
**Gráfico 4.15** –Melhoria da Imagem da ECT..... 89

# LISTA DE QUADROS

**Quadro 2.1 –** Resumo das estratégias de diferenciação..... 42
**Quadro 3.1 –** Demografia..... 62
**Quadro 4.1 –** Paginas mais Requisitadas..... 87

# LISTA DE TABELAS

**Tabela 1.1 –** Quantidade de pessoas conectadas a web no Brasil..... 20
**Tabela 4.1 –** Propriedade de utensílios e/ou utilitários..... 73
**Tabela 4.2 –** O que impede conhecer mais a Internet..... 79
**Tabela 4.3 –** Utilização da Internet..... 80
**Tabela 4.4 –** Serviços adicionais..... 82
**Tabela 4.5 –** Valoração dos serviços..... 83
**Tabela 4.6 –** Valoração dos serviços – complemento..... 84
**Tabela 4.7 –** Valoração dos Recursos..... 85
**Tabela 4.8 –** Serviços complementares..... 90
**Tabela 4.9 –** Diferencias..... 90
**Tabela 4.10 –** Ameaça da internet..... 91

# LISTA DE ABREVIATURAS

CEP – Código de endereçamento postal.

Courier – Empresa de entregas porta a porta.

Cyber café - Lojas com disponibilização de internet, dentre outras coisas.

ECT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

FUST – Fundo de Universalização dos Serviços Telecomunicações.

Lan House – Lojas com disponibilização de internet, jogos em computador,dentre outros.

PEP – Ponto Eletrônico de Presença.

ROI – Retorno sobre os Investimentos.

TIR – Taxa Interne de Retorno.

UPU – União Postal Universal.

VPL – Valor Presente Liquido.

# SUMÁRIO

Lista de Figuras..... 08
Lista de Quadros..... 09
Lista de Tabelas..... 10
Lista de Abreviaturas..... 11

**1 INTRODUÇÃO**..... 15

1.1 Tema..... 15
1.2 Delimitação do tema..... 17
1.3 Contextualização..... 17
1.4 Viabilidade e justificativa..... 21
1.5 O Problema..... 22
1.6 Objetivos..... 25
1.6.1 Geral..... 25
1.6.2 Específicos..... 25
1.7 Metodologia..... 26
1.8 Limitações..... 26
1.9 Estrutura..... 28

**2 REVISÃO DE LITERATURA**..... 29

2.1 A Estratégia..... 29
2.2 Vantagem da Estratégia..... 32
2.3 As estratégias genéricas de Porter..... 34
2.3.1 Liderança no custo total..... 35
2.3.2 Diferenciação..... 36
2.3.3 Enfoque..... 37
2.4 Estratégias de diferenciação de Mintzberg..... 39
2.4.1 Estratégia de diferenciação de preço..... 40
2.4.2 Estratégia de diferenciação de imagem..... 40
2.4.3 Estratégia de diferenciação de suporte..... 41
2.4.4 Estratégia de diferenciação de qualidade..... 41
2.4.5 Estratégia de diferenciação de design..... 41
2.4.6 Estratégia da não-diferenciação..... 42
2.5 O modelo da Resource-Based-View..... 43
2.6 A estratégia para sustentabilidade..... 45
2.7 A análise SOWT..... 47
2.8 Conclusão..... 48

**3 METODOLOGIA**..... 50

3.1 Especificação do problema..... 50
3.2 Classificação da pesquisa..... 51
3.2.1 Sob o ponto de vista da abordagem..... 51
3.2.3 Sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos..... 52
3.3 Coleta de dados..... 54
3.3.1 Formulário..... 54
3.3.2 Entrevistas..... 55
3.3.2.1 Entrevista na área de tecnologia..... 56
3.3.2.2 Entrevista com gerentes de agência..... 59
3.4 Amostra da pesquisa ..... 59
3.4.1 Cálculo amostral..... 61
3.4.2 Locais de pesquisa..... 62
3.5 Tabulação e análise dos dados..... 64
3.6 Classe social ..... 65

**4 ESTUDO DE CASO**..... 67

4.1 Caracterização do terminal de acesso a internet..... 68
4.2 Análise SWOT..... 69
4.2.1 Oportunidades..... 69
4.2.2 Ameaças..... 69
4.2.3 Forças..... 70
4.2.4 Fraquezas..... 70
4.2.5 Forças propulsoras..... 70
4.2.6 Análise setorial ..... 71
4.3 Apresentação e interpretação dos dados dos clientes das agências..... 72
4.3.1 Perfil dos participantes..... 72
4.3.1.1 Sexo e idade..... 72
4.3.1.2 Classe Social e grau de instrução..... 73
4.3.1.3 Computador e acesso à internet..... 75
4.3.2 Conhecimento da internet..... 79
4.3.3 Como utilizar a internet..... 81
4.3.4 Serviços adicionais..... 83
4.3.5 Valoração..... 83
4.3.6 Recursos..... 85
4.3.7 Utilização dos correios x internet..... 86
4.3.8 Utilização de portais..... 87
4.3.9 Lançamento do serviço..... 89
4.3.10 Imagem da ECT..... 90
4.3.11 Serviços complementares..... 91
4.3.12 Atributos para escolha..... 91
4.3.13 A internet como ameaça..... 92
4.4 Apresentação e interpretação dos dados dos Técnicos da área de informática..... 93
4.4.1 O serviço de internet na ECT..... 93
4.4.2 Custos do serviço e preço..... 94

4.4.3 Diferenciação..... 95
4.4.4 Avaliação dos recursos tecnológicos da empresa..... 95
4.4.5 Serviços agregados..... 96
4.5 Apresentação e interpretação dos dados dos Gerentes de Agência..... 97
4.5.1 O serviço de internet nas agências de correio..... 97
4.5.2 A tecnologia na ECT e o suporte ao serviço ..... 97
4.5.3 Serviços agregados e relacionados ..... 97

**5 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS PESQUISAS REALIZADAS**..... 100

**6 CONCLUSÃO**..... 106

6.1 Referente aos objetivos específicos..... 106
6.2 Referente ao objetivo geral..... 107
6.3 Considerações finais e sugestão para trabalhos futuros..... 108

**7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**..... 110

**8 – APÊNDICE**..... 113

**APÊNDICE A –** Roteiro pesquisa com clientes..... 114
**APÊNDICE B –** Questionário..... 115
**APÊNDICE C –** Roteiro pesquisa com técnicos da área de informática..... 116
**APÊNDICE D –** Roteiro pesquisa com gerentes de agências..... 121

**9 – ANEXOS**..... 124
**ANEXO 1 –** QUADROS DE POPULAÇÃO DE INTERNAUTAS ..... 125
**ANEXO 2 –** MAPA DO CEARÁ COM AS CIDADES PESQUISADAS..... 129
**ANEXO 3 –** CARACTERISTICAS DEMOGRÁFICAS DOS MUNICIPIOS.. 130
**ANEXO 4** – TERMINAL DE ACESSO A INTERNET..... 145

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema

Segundo o relatório *Customer Relationship Management* (2001) da UPU, pode-se considerar que, uma das grandes conquistas do século XX foi o surgimento da Rede Mundial de Computadores. A Internet nasceu da soma de pequenas conquistas tecnológicas feitas por cientistas extraordinários. Uma das mais vitais para o funcionamento da rede é a capacidade de um único computador dividir sua atenção com diversos usuários no mesmo instante, num processo conhecido como tempo compartilhado. O relatório *Telematics Cooperative* (2002) coloca Michael Dcitouzos, uma das cabeças do Instituto de Tecnologia de Massachusetts, como quem muito contribuiu para isso acontecer no começo dos anos 60. Sem essa habilidade, os chamados roteadores, computadores que controlam e direcionam o tráfego na Internet lidando simultaneamente com milhares de impulsos, não poderiam existir. Com a Guerra Fria os americanos optaram por montar uma rede sem hierarquia, com interconexões redundantes, uma espécie de ninho de serpente com milhares de cabeças e ao mesmo tempo sem cabeça alguma. De modo que se os soviéticos jogassem uma bomba sobre Washington ou qualquer outra grande cidade a rede de computadores continuaria funcionando sem interrupção. Essa foi a planta sobre a qual a Internet foi construída.

Segundo o relatório *Telematics Cooperative* (2002), é fácil imaginar as enormes transformações que a Internet vem causando nas comunicações, no trabalho, no comércio, no entretenimento. Essa rede de computadores descentralizada, “quase anárquica”, é um verdadeiro fenômeno mundial.

A rede de computadores da Internet permite às empresas uma rápida presença mundial e, pelo acesso a uma grande variedade de informações, agilizar seus processos de pesquisa e desenvolvimento de produtos. A Internet abre oportunidades que são limitadas, basicamente, pela própria criatividade da empresa.

Os avanços, tecnológicos e no comércio, ocorrem de maneira tão veloz que os negócios que não estiverem conectados irão perder terreno rapidamente.

A internet transformou vários mercados não só expandindo oportunidades como também criou uma série de ameaças a empresas consolidadas em seus mercados (MCGOWAN,1997).

O mercado postal, de acordo com os relatórios *The Postal industry in an internet Age* (2001) e o Postal *Technology International Review* (2002) da União Postal Universal, também foi afetado devido à introdução dessa nova tecnologia. As diversas administrações postais do mundo vêm estudando o tema no sentido de avaliar a profundidade das ameaças que esta mídia representa.

No Brasil, a tendência mundial também vem sendo seguida pelos Correios, em estudar as transformações que a nova mídia trouxe ao mercado, fato que possibilita explanar sobre o tema desse trabalho de dissertação:

- As ameaças e oportunidades que a internet pode possibilitar e quais as possíveis estratégias empresariais que os Correios podem adotar para potencializar a oportunidades, seguindo-se modelos teóricos que versam sobre o assunto.

Como pode ser visto pelo tema citado, modelos de estratégia será o objeto central dessa dissertação. A estratégia que, dentre os vários conceitos disponibilizados na literatura, "está preocupada com objetivos de longo prazo e os meios para alcançá-los que afetam o sistema como um todo" (ANSOFF, 1986, p.125). Esta definição nos coloca diante de uma percepção de estratégias eficazes dentro de uma visão sistêmica de mercado, para implementação de um produto voltado ao serviço de Internet, numa empresa como os Correios que, tradicionalmente é voltada à entrega de correspondências e encomendas.

Uma visão estratégica significa projetar uma estratégia futura ou conjuntos de estratégias. A execução de uma estratégia ideal pode envolver atraso, porque a empresa não está ainda pronta ou porque não se delinearam ainda condições emergentes. Uma visão proporcionará direção e orientação para estratégias intermediárias e ações estratégicas (AAKER, 2001).

Com isso, visualiza-se a importância e atualidade do tema, aplicada a um estudo de caso de uma organização real, que vem desenvolvendo estratégias para implantação de um serviço de internet. Comparando seu planejamento com as teorias mais atuais de estratégia, fazendo uma análise comparativa entre teoria e prática.

## 1.2 Delimitação do tema

Uma decisão estratégica envolve criação, mudança ou manutenção de uma estratégia. Contrastando com uma decisão tática, a decisão estratégica geralmente é mais custosa quanto aos recursos e ao tempo necessários para revertê-la e mudá-la (AAKER, 2001).

O estudo de estratégias para aplicação desse novo serviço de terminal de acesso à internet pretendido pelos Correios, pode encontrar nos diversos modelos estratégicos apresentados por alguns autores como Porter, Mintzberg, dentre outros, alguma ressonância que oriente melhor seu desenvolvimento e aplicação. Assim sendo, não se pretende avaliar todo contexto de estratégias para empresas que pretendem lançar produtos ligados a internet nesse trabalho. O mesmo estará limitado à análise estratégica do uso do terminal de acesso a Internet dos Correios como vantagem competitiva para a empresa, transformando a possível ameaça da internet para o correio convencional em oportunidade para uma empresa de correspondências. Aqui faremos um estudo de caso levando-se em consideração o mercado do Ceará.

## 1.3 Contextualização

No Brasil, o número de usuários de Internet está estimado, segundo o IDG Now Express, de julho de 2002, em cerca de 14 milhões de usuários. Este universo representa percentual ainda inexpressivo face aos cerca de 175 milhões de brasileiros. Assim, a busca de caminhos para a universalização do acesso à Internet no Brasil torna-se necessária, devendo-se, entretanto, considerar que alguns obstáculos ainda impedem a expansão do acesso à rede no país.

Os preços elevados dos serviços de telefonia convencional, por exemplo, representam importante barreira de acesso à Internet, assim como o custo dos equipamentos de informática, sobretudo se consideradas as condições sócio-econômicas prevalecentes no país, com níveis ainda muito baixos de renda per capita. Além dessas limitações de ordem estrutural, ainda existem outras circunstâncias que acentuam o problema, tais como a falta de financiamento em

condições adequadas ao estudante ou ao consumidor de menor renda, que lhes permitam adquirir os equipamentos necessários, alem da oferta, no mercado, de equipamentos simplificados a preços mais acessíveis.

Este cenário demonstra a dificuldade de se inserir a população com menor poder aquisitivo dentro das possibilidades que as novas tecnologias oferecem, limitando-a à utilização de meios convencionais de acesso à informação.

Pode-se observar através dos gráficos 1.1 e 1.2, que a grande maioria dos internautas é composta por homens e mulheres adultos pertencentes, em sua maioria, em torno de 84% das classes com melhor poder aquisitivo.

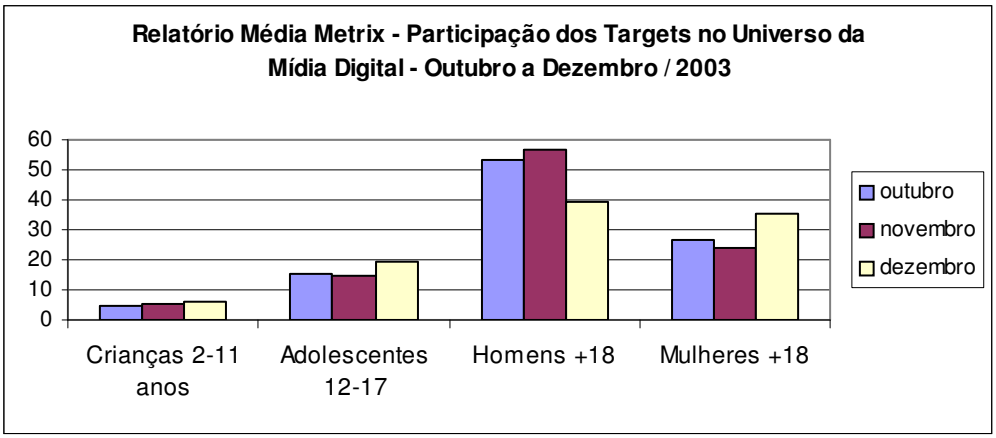



Gráfico 1.1 – Participação dos Targets no universo da mídia digital
Fonte: www.e-commerce.org.br

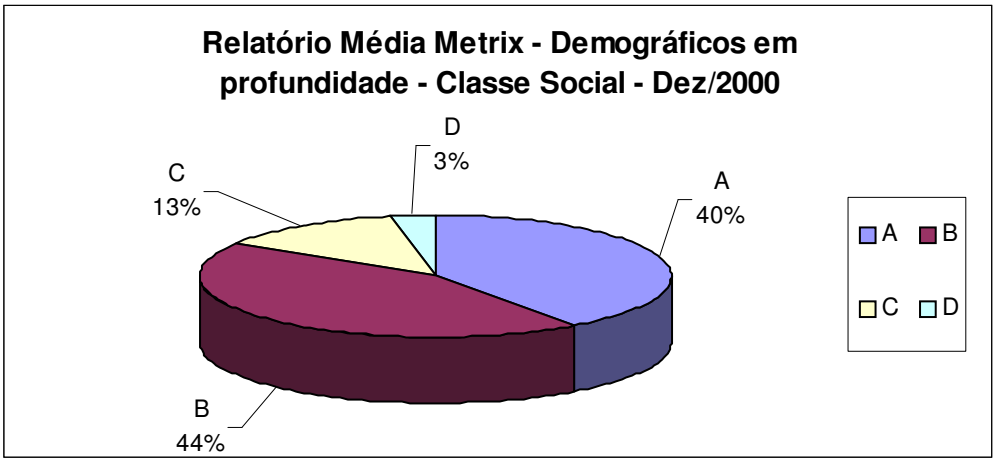



Gráfico 1.2 – Relatório Média Metrix - Demográfico em profundidade – Classe Social – dezembro/2000
Fonte: www.e-commerce.org.br

Diante desta realidade, várias ações têm sido tomadas no intuito de reverter esse quadro, tanto por entidades privadas quanto pelo Governo Federal. Dentre elas, segundo o Ministério da Ciência e Tecnologia em seu relatório Livro Verde (2000), podem ser citados: Projeto Governo Eletrônico e suas metas de universalização; lançamento de programas patrocinados com recursos do Fundo de Universalização dos Serviços de Telecomunicações – FUST e disponibilização, pelas instituições financeiras, de linhas de crédito especiais para financiamento de microcomputadores. Porém, ainda há muito a ser feito para mudar a realidade atual.

Ocorre que, mesmo com diversas dificuldades, o serviço de Internet tem crescido não só no mundo, mas também no Brasil. Tal afirmativa tem como base os dados da estimativa do total de pessoas conectadas a web, a população de internautas por país, o acesso a internet no Brasil x USA, os indicadores gerais e a quantidade de pessoas conectadas a web no Brasil apresentados no site e-commerce.org.com, que leva a se acreditar que em médio e/ou longo prazo o mesmo também se torne acessível às classes menos favorecidas. Os dados podem ser vistos no anexo 1.

No Brasil, de acordo com a página da internet citada, com dados levantados no final de 2002, apenas 8% da população tem acessado a internet, isto quando leva-se em consideração o acesso doméstico. Este quantitativo, quando comparado à realidade de outros países mais desenvolvidos, demonstra que ainda há um vasto campo para expansão desta mídia em nosso país.

Analisando o Quadro 1.1, verifica-se um histórico de crescimento contínuo, embora a taxa de crescimento de internautas seja ligeiramente superior a taxa de crescimento da população, esperam-se ações do mercado organizado e governo em todas as suas instâncias, que possam manter e/ou aumentar a taxa de crescimento da internet, absorvendo principalmente a grande parcela da população brasileira pertencente às classes menos favorecidas.

Cabe salientar, todavia, que a utilização cada vez maior dessa nova forma de comunicação tem preocupado as empresas de entregas de correspondências e encomendas e, correios a nível mundial, pois essa nova tecnologia de comunicação, como o uso de e-mails, por exemplo, pode representar uma ameaça à postagem e à distribuição de correspondências no formato grafado e/ou impresso. A conseqüência provável é a da substituição do modelo de comunicação hoje convencionalmente

utilizado, com a possibilidade de que muitos dos clientes habituais de correios migrem para a Internet.

Tabela 1.1: Quantidade de pessoas conectadas a web no Brasil – Série histórica: 1997 - 2004

| Data da Pesquisa | População total IBGE | Internautas (milhões) | % da População Brasileira | Nº de Meses (base=jan/96) | Crescimento Acumulado (base=jul/97) | Fontes de pesquisa Internautas |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2004 /jan | 178,4 | **20,05** | 12% | 95 | 1686% | Nielsen NetRatings |
| 2003 /jan | 176 | **14,32** | 8% | 83 | 11,43 | Nielsen NetRatings |
| 2002/ago | 175 | **13,98** | 7.9% | 78 | 11,15 | Nielsen NetRatings |
| 2001/set | 172,3 | **12,04** | 7.0% | 67 | 947% | Nielsen NetRatings |
| 2000/nov | 169,7 | **9,84** | 5.8% | 59 | 7,56 | Nielsen NetRatings |
| 1999/dez | 166,4 | **6,79** | 7.1% | 48 | 4,9 | Computer Ind. Almanac |
| 1998/dez | 163,2 | **2,35** | 1.4% | 36 | 1,04 | IDC |
| 1997/dez | 160,1 | **1,30** | 0.8% | 24 | 0,13 | Brazilian ISC |
| 1997/jul | 160,1 | **1,15** | 0.7% | 18 | - | Brazilian ISC |

Compilado: www.e-commerce.org.br
Fonte: Pesquisas diversas
População: variações anuais estimadas

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT, na tentativa de conhecer melhor este novo cenário que está se afigurando, tem acompanhado os projetos governamentais e o crescimento de provedores em todo o mundo, principalmente no Brasil, e entende que a difusão deste novo meio de comunicação poderá interferir em seus negócios.

Dessa forma, para melhor compreensão da situação, a ECT estruturou internamente um grupo de estudos para avaliar as possibilidades do uso da tecnologia da informação como vantagem competitiva para os Correios, na tentativa de transformar esta possível ameaça em uma oportunidade.

Assim, com base nos estudos realizados por esse grupo, a ECT vislumbrou a possibilidade de disponibilizar terminais de acesso à Internet em suas Agências, considerando o fato de os Correios possuírem pontos de atendimento em

100% dos municípios brasileiros, estando todos interligados on-line, o que cria uma situação favorável, tendo em vista não serem necessários grandes ajustes e/ou adaptações para se instalar um terminal de acesso em cada uma de suas Unidades de Atendimento. Ademais, nos municípios mais distantes, existe uma grande clientela das classes C e D que atualmente utilizam serviços convencionais postais, que podem ser futuros usuários desta nova tecnologia.

Com a instalação de terminais de acesso à Internet em suas Agências, a ECT percebeu que não só se capacita para atender uma demanda futura procedente das classes C e D, conforme já mencionado, mas também se lança como mais um agente do Governo Federal a buscar a inclusão digital das classes sociais menos favorecidas.

Assim, a proposta dos Correios de se fazer presente no Projeto Governo Eletrônico permite que situações desfavoráveis como: problemas de custos de instalação, manutenção de terminais em regiões distantes e atendimento a usuários em trânsito; juntamente com a proposta governamental de atender às demandas dos "info-excluídos", possam ser atendidas pela ECT por meio de sua infra-estrutura própria, capilaridade e credibilidade perante a sociedade e ao governo.

Dessa forma, com base nesse cenário, a ECT lançou as bases de criação do serviço de acesso público à internet através do Terminal de Acesso a Internet.

## 1.4 Viabilidade e justificativa

O produto "terminal de acesso à internet" (serviço oferecido pela ECT) e seu mercado estão relacionados com o mercado da internet. É importante realizar uma contextualização deste mercado para a realidade da empresa, isto é possível tendo em vista as facilidades de acesso a informações dos projetos governamentais de universalização da informação por meio do uso da Internet, a possibilidade de acesso à documentação interna da ECT, a existência de algumas publicações em torno do uso da Internet e, por último, a possibilidade da realização de levantamentos nas agências da ECT com o público que potencialmente está direcionado o serviço.

O estudo da presente dissertação é viável, pois tem a intenção de contribuir para o sucesso de sua implantação do serviço Terminal de Acesso a

Internet. A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos tem mostrado em seus informativos internos e pela Intranet o destaque de diversos órgãos governamentais e privados que se preocupam com a inclusão digital dos supostos “info-excluídos”. Por outro lado, a empresa já percebeu que estas mudanças podem acarretar transformações no meio postal e, conseqüentemente, trazer problemas com perdas financeiras para a ECT. Evidentemente estas perdas podem ser substituídas por ganhos com o novo serviço.

A viabilidade também está caracterizada na existência de uma série de publicações sobre modelos de estratégia, assunto que será detalhado no próximo capitulo. Esses modelos poderão ser confrontados com a realidade de implantação desse serviço, o que será uma oportunidade de compreensão da realidade do serviço com base na visão de alguns estudiosos sobre modelos de estratégia.

O trabalho servirá como dissertação final do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal do Ceará. Seu resultado final será também repassado a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, que contribuiu na disponibilização de informações e recursos que possibilitaram a realização das pesquisas que serão descritas oportunamente no capítulo sobre o estudo de caso.

O trabalho traz contribuição, quando demonstra a necessidade constante de avaliação de estratégias à serem seguidas, tanto para o aproveitamento consistente de oportunidades, quanto para o enfrentamento das ameaças.

Pode-se destacar que esse trabalho justifica-se, pois, através de um estudo de caso. Este pretende analisar as estratégias para implantação do serviço de terminal de acesso à internet dos Correios, sob o ponto de vista da administração estratégica, tomando como base o mercado do Ceará, comparando a prática a um modelo teórico de estratégia e vice-versa.

## 1.5 O Problema

Pode-se prever que nos médios e grandes centros urbanos haverá uma pluralidade de alternativas ao cidadão para acessar a internet, sendo uma delas a rede da ECT, o que tornará possível a universalização. Já nos pequenos centros

urbanos e localidades remotas (distritos, vilas, povoados), pode-se pressupor que poucas alternativas restarão aos cidadãos.

O Terminal de Acesso a Internet, segundo o relatório *Quiosque Eletrônico* (2001), é um projeto para o acesso público à Internet nas agências dos Correios e tem como mercado alvo a população de baixa renda. Isso se dará através de instalação de terminais especiais em todas as agências dos Correios em todo território nacional.

O quadro aparentemente favorável direcionou a ECT não só na elaboração do produto Terminal de Acesso a Internet, mas, também na preparação de estratégias de implantação desse novo serviço. Porém, mesmo com um cenário aparentemente favorável, existem outras variáveis também relevantes que apontam em um sentido contrário como o aparecimento de lojas como *lan house* e/ou *cyber cafés* que possibilitam o acesso à internet.

Os custos iniciais, por exemplo, serão minimizados devido à infra-estrutura já existente, porém ainda serão realizados gastos consideráveis para o início das operações. A estratégia de se implantar nacionalmente em 3.800 agências em um curto período de tempo pode ter um ônus considerável, principalmente quando considerar-se o ROI (retorno sobre os investimentos). Serão realizados investimentos consideráveis cujo retorno se dará somente a médio e longo prazo.

Os custos inicialmente já demonstram que não se pode avaliar somente fatores intrínsecos à organização, como sua infra-estrutura e sua proximidade com o Governo Federal. Outros fatores tanto internos como externos devem ser avaliados.

Sob os aspectos externos a serem considerados, Kotler (1989) sugere que a criação de estratégias para o produto parte de uma perspectiva de fora para dentro. Começa com um mercado bem definido, focalizando necessidades dos consumidores, integrando todas as atividades que afetarão e produzirão lucro por meio da satisfação dos clientes.

Partindo deste pressuposto, a ECT, na tentativa de conhecer as necessidades de seu mercado alvo, realizou um teste experimental, no ano de 2002, com quiosques de Internet instalados nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro no chamado “Projeto Porta Aberta”. O serviço foi oferecido gratuitamente e serviu de referência para a criação do Projeto do Terminal de Acesso a Internet na ECT, bem como serviu de base para o estabelecimento de estratégias de sua implantação. Na

ocasião da oferta do produto gratuito, houve uma procura média de 25 usuários por dia por terminal. Uma quantidade razoável levando-se em consideração que não houve divulgação do serviço (Quiosque Eletrônico, 2001).

Cabe destacar que o próprio Departamento da ECT, responsável pelo desenvolvimento do Projeto do Terminal de Acesso a Internet, tem ressalvas quanto ao resultado do teste experimental. Questiona-se o teste quanto a representatividade dos resultados ou seja, se o fato estaria revelando o perfil do mercado-alvo do serviço em lide, principalmente considerando que o Brasil possuir realidades muito distintas, notadamente nas regiões norte e nordeste.

Conforme destaca Kotler (1989), uma empresa pode definir seu mercado-alvo, mas falha se não conhecer plenamente as necessidades dos seus consumidores.

Outros fatores relevantes também devem ser levados em consideração, tais como: o despreparo da população das classes C e D para utilização do serviço; a fraca presença de conteúdos na internet capazes de despertar o interesse das classes sócio-econômicas C e D; a existência de uma ação da concorrência agregando serviços diferenciados e, a possibilidade de surgimento de grandes *players*.

Existem, ainda, dúvidas quanto à capacidade de suporte da rede corporativa da ECT em incorporar mais esta demanda.

Não se têm muitas referências com relação ao serviço, haja vista que só foram realizados pequenos testes no Rio de Janeiro e São Paulo, estados que possuem uma situação econômica relativamente superior aos demais, o que faz com que a aplicação de um piloto nas duas localidades tenda a não refletir a situação das regiões mais pobres do país.

O norte e o nordeste brasileiro guardam diversas semelhanças quanto à distribuição de renda, não diferindo bruscamente de um estado para o outro. Assim, o estudo de caso no estado do Ceará poderá contribuir para o preenchimento da lacuna deixada pelo teste inicial (Projeto Porta Aberta) possibilitando um melhor entendimento sobre o mercado alvo a ser atingido com esse novo serviço.

Dessa forma, este trabalho pretende contribuir na validação ou não dos dados já levantados, ou, ainda, demonstrar novos aspectos a serem considerados.

Pretende-se comparar os resultados dos dados levantados, enquadrando a realidade observada em modelos de estratégia de autores conhecidos nessa área como Porter, Mintzberg, Prahalad dentre outros, ou seja, dentro de aspectos levantados observá-los sob a ótica da teoria de estratégia, o que certamente poderá demonstrar um caminho a ser seguido.

De tudo isso, resta a inquietação quanto ao sucesso do serviço dada às estratégias pretendidas, pois mesmo com um cenário empresarial aparentemente favorável, dada a proximidade do Governo e as facilidades estruturais da ECT, existem questões ligadas ao mercado que devem ser analisadas para dar maior segurança no desenvolvimento das estratégias empresariais e a avaliação da aplicabilidade das mesmas. Essas inquietações podem ser abrandadas ou suprimidas quando se há a possibilidade de enquadramento e/ou comparação a partir de modelos existentes.

Procura-se, através deste trabalho, uma resposta para a questão:

- Com base nas expectativas dos clientes externos e dos gestores do projeto, quais as estratégias mais adequadas para se orientar a implantação do Terminal de Acesso a Internet nos Correios do Ceará?

## 1.6 Objetivos

### 1.6.1 Geral

Avaliar as estratégias de implantação do Terminal de Acesso a Internet nos Correios do Ceará.

### 1.6.2 Específicos

- Avaliar as características mercadológicas do Terminal de Acesso a Internet;
- Avaliar a potencialidade do mercado do Ceará,
- Analisar as características mercadológicas com base nos modelos de estratégias de alguns autores.

- Comparar os pontos de vista de três agentes básicos: dos técnicos da área de informática, dos gerentes das agências e o público alvo do produto, avaliando suas percepções sobre o Terminal de Acesso a Internet.

## 1.7 Metodologia

O trabalho foi desenvolvido utilizando-se a metodologia de estudo de caso exploratório, que, segundo Roech (apud MIRA,2003), "permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto".

Os instrumentos de coleta de dados escolhidos foram: aplicação de um formulário e entrevistas estruturadas. Estes procuraram proporcionar uma interação efetiva entre o informante e a pesquisa que está sendo realizada.

A coleta de dados está relacionada com o problema da pesquisa e objetivou obter elementos para que os objetivos propostos na pesquisa fossem alcançados.

Paralelamente a escolha dos instrumentos de coleta, foram também escolhidas possíveis formas de tabulação e apresentação de dados e os meios (os métodos estatísticos, os instrumentos manuais ou computacionais) que seriam usados para facilitar a interpretação e análise dos dados.

Para o processo de tabulação de dados, utilizaram-se suportes computacionais, para facilitar esta etapa as questões e suas respostas foram previamente codificadas.

Para composição do referencial teórico recorreu-se a pesquisa bibliográfica.

## 1.8 Limitações

O objeto de investigação restringiu-se ao Departamento de Negócios e Operações na Internet (DEPO/ECT/Brasília) dos Correios e seus técnicos participantes do projeto de criação e implantação do serviço do Terminal de Acesso

a Internet dos Correios; Gerentes de agências dos Correios do estado do Ceará na figura de implantadores do serviço em lide e, os clientes das agências de Correios do estado do Ceará na figura de consumidores finais e/ou o público alvo do produto Terminal de Acesso a Internet dos Correios.

Durante a aplicação do formulário é interessante que se relate:

- Foi realizado um pré-teste com o formulário na Agência de Correios da Aldeota, em Fortaleza, não foi possível realizar esse pré-teste numa agência do interior do estado.
- Foi realizado treinamento com os gerentes das agências que aplicariam o formulário, no entanto, durante sua aplicação houve casos de afastamentos dessas chefias por motivos diversos, sendo que a responsabilidade da aplicação coube a um funcionário subordinado à agência. Nesses casos foi necessário o repasse de informações para aplicação do formulário via telefone.
- As duvidas com relação as perguntas do formulário foram dirimidas via telefone e/ou e-mail para as agências.
- Foram aplicados todos os formulários preparados para pesquisa.

Durante a aplicação da entrevista na Administração Central dos Correios em Brasília é interessante que se ressalte:

- Houve pré-teste da entrevista estruturada com técnicos na Diretoria regional dos Correios do Ceará, não foi possível aplica-lo nos Departamentos em Brasília.
- Foram encontradas diversas dificuldades de agendamento e disponibilização dos técnicos para a mesma.

Sobre a aplicação da entrevista na área técnica dos Correios do Ceará não foram encontradas dificuldades de agendamento e disponibilização dos técnicos para a mesma.

## 1.9 Estrutura

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, cada um com conteúdos específicos para sua construção.

Na parte inicial estão inseridas a introdução, tema, justificativa, objetivos geral e específicos, limitações e estrutura.

A segunda parte traz a revisão de literatura, ou seja, a conceituação necessária para o desenvolvimento da pesquisa.

A terceira parte 3 encontra-se a descrição da metodologia utilizada.

A quarta parte 4 apresenta a pesquisa realizada com os clientes e gestores da ECT, bem como os resultados obtidos de suas respostas e a comparação com o referencial teórico.

Finalmente, a quinta parte é constituída das conclusões e recomendações.

# 2 REVISÃO DA LITERATURA

Como mencionada no item 1.5, o trabalho pretende avaliar, com base nas expectativas dos clientes externos e dos gestores do projeto, quais as estratégias mais adequadas para se orientar a implantação do Terminal de Acesso a Internet nos Correios do Ceará. Assim sendo, faz-se necessária a apresentação de modelos de estratégia e se fundamente sua importância para que após a apresentação da pesquisa se possa estabelecer elementos de análise.

Nesse capítulo serão apresentadas: a relevância da adoção de uma estratégia e a apresentação de alguns modelos de estratégia.

## 2.1 A Estratégia

A estratégia pode ser vista de diversas maneiras, pois suas características e seus significados podem ser traduzidos ou interpretados sob diversos ângulos. Historicamente "estratégia" foi um termo criado pelos antigos gregos, que para eles significava um magistrado ou comandante-chefe militar. Ao longo dos dois milênios seguintes, refinamentos do conceito de estratégia continuaram a focalizar

Interpretações militares. A Segunda Revolução Industrial viu a emergência da estratégia como forma de moldar as forças do mercado e afetar o ambiente competitivo (GHEMAWAT, 2000).

Quinn (2001) ainda complementa que a estratégia lida com o desconhecido, não o incerto. Envolve tantas forças, a maioria das quais tem grande poder para combinar, em sentido probabilista, que dificulta a precisão dos eventos. Portanto, a lógica dita que se proceda, flexível experimentalmente, de idéias gerais para comprometimentos específicos. Realizar este último o mais tarde possível diminui as faixas de incerteza e permite que a empresa se beneficie da melhor informação disponível. Para Quinn (2001, p.121):

> "Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem-formulada ajuda a ordenar e alocar

> os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providencias contingentes realizadas por oponentes inteligentes”

Em seus estudos, Whittington (2002) apresenta três abordagens genéricas da estratégia. A primeira, a escola clássica destacada pelos trabalhos de Ansoff (1965), Chandler (1962) e Sloan (1963), o planejamento poderia adaptar e antecipar as mudanças de mercado. Verifica-se o apego à análise racional, o distanciamento entre concepção e execução e o compromisso com a maximização do lucro.

Para os evolucionistas, segunda escola apresentada por Wittington (2002), os mercados seriam muito imprevisíveis e difíceis para justificar grandes investimentos em planejamento estratégico. Estes esperam que os mercados garantam a maximização do lucro, e argumentam que, seja qual for o método adotado pelos gerentes, somente os melhores sobreviverão. Os processualistas, acreditam que as estratégias eficazes emergem diretamente do envolvimento intimo com as operações diárias e as forças básicas da organização; a abordagem sistêmica argumenta que as estratégias devem ser “socialmente eficientes”, apropriadas a contextos sociais específicos.

Mintzberg (1986) defende que as estratégias devem ser moldadas e não planejadas como todos pensam. Segundo este autor, as estratégias não poderiam ser consideradas apenas como um processo de planejar isoladamente o futuro da organização, estabelecendo objetivos de longo prazo e plano de ação, seguidos de implementações.

O autor sugere uma imagem artesanal. O artesanato evoca habilidade tradicional, dedicação e perfeição através da mestria de detalhes. Para o autor o que salta à mente não é tanto o pensamento e a razão como envolvimento, mas um sentimento de intimidade e harmonia com os materiais à mão, desenvolvidos através de longa experiência e comprometimento. A formulação e a implementação fundem-se num processo de aprendizagem através do qual as estratégias criativas evoluem.

A estratégia artesanal, segundo ele:

> ...capta melhor o processo pelo qual estratégias eficientes acontecem. A imagem do planejamento, há tempo popular na literatura, distorceria esses processos e, desta forma, desorienta as

> organizações que a abraçam descomprometidamente" (MINTZBERG 2001, p.98).

As pesquisas de Mintzberg foram além e passaram a explorar a relação entre os planos e intenções das lideranças (estratégias pretendidas) e o que as organizações realmente fazem (estratégias realizadas). Comparando estas últimas surgiram os conceitos de estratégias deliberadas e contíuas. Estas ficariam em pólos de um *continuum* de estratégias (MINTZBERG, 2001)..

> "Dentro desta abordagem de estratégia como plano ou padrão, Mintzberg (1985) afirma que existem dois tipos "puros" de estratégia: a deliberada e a emergente. A estratégia puramente deliberada existe quando a estratégia realizada é exatamente igual a estratégia pretendida. Para que isso ocorra é necessário que esteja definido com precisão os desejos e intenções da empresa e estes devem ser repartidos por todos dentro da organização. Por fim, a organização deve ter o controle sobre o ambiente que, por conseguinte, deve ser totalmente previsível. Já uma estratégia puramente emergente caracteriza-se por uma ausência total de intenção (nem do alto escalão, nem de qualquer membro da organização). Observa-se, portanto, que na estratégia deliberada a característica de **plano** para melhoria do futuro é marcante, enquanto no tipo emergente o que prevalece é a característica de **padrão** coerente de ações passadas, influenciando no surgimento da estratégia. Além disso, o primeiro tipo de estratégia (deliberada) valoriza exclusivamente a aplicação da racionalidade, enquanto o segundo leva em consideração o uso da intuição ao extremo." (MINTZBERG apud BARROS NETO, 1999)

No primeiro caso, há a existência de intenções prévias indiscutíveis das lideranças, compartilhamento e aceitação por toda organização, antes que aconteçam as ações. As intenções devem ser realizadas exatamente como foi previsto, independente de forças externas.

No segundo caso, as estratégias emergentes surgem sem que existam intenções prévias sobre elas. As ações devem ser consistentes todo o tempo e ocorrem na total ausência de intenção.

Em síntese, quanto mais as intenções das lideranças forem precisas, concretas, explícitas e compartilhadas pela organização, o controle das ações organizacionais mais firme e o meio ambiente mais previsível, favorável e controlável, as estratégias tenderiam a ser mais deliberadas. Quanto menos, tenderiam a ser mais emergentes.

Sobre a forma de construção destas estratégias, Mintzberg (2001) sugere três modelos: a forma empreendedora, a adaptativa e a planejada.

A empreendedora se caracteriza pela busca incessante de novas oportunidades, por um processo decisório solto e alavancado por saltos, independentes das incertezas, pelo objetivo organizacional centrado no crescimento e pela visão de longo prazo. As organizações são levadas a ação.

A forma adaptativa de tomada de decisão estratégica se caracteriza pela falta de objetivos claros em face das divisões de poder entre membros de uma complexa coalizão dentro das organizações, não existe uma força central de poder e o processo de barganha se dá de forma acentuada. Este processo se caracteriza pela postura reativa para as soluções dos problemas, ao contrário da forma empreendedora, cujo processo é proativo.

A forma de planejamento se caracteriza pelo processo analítico, em que o analista tem papel fundamental no desenvolvimento de planos formais compreensíveis, pela análise sistemática da avaliação dos custos benefícios de propostas, pela visão de longo prazo e pela integração entre as decisões estratégicas. Esta forma é utilizada na crença de que a análise formal pode prover uma compreensão suficiente do ambiente para influenciá-lo.

A estratégia pode ser vista sob diversos ângulos e sob diversas formas, seja para diminuir as faixas de incerteza relativas ao ambiente ou a concorrência inteligente e consequentemente, seja para a manutenção e criação de lucros, seja para explicitar a intenções das lideranças e o controle das ações organizacionais, uma estratégia bem-formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas.

## 2.2 Vantagem da Estratégia

A construção de estratégias, ainda segundo Aaker (2001), inclui a definição da abrangência do produto-mercado, da intensidade do investimento no negócio, da estratégia da área funcional e dos ativos ou das competências à serem empregadas.

Segundo Aaker (2001, p.27) o estudo das estratégias apresenta os seguintes potenciais:

- *"Precipitar a avaliação de escolhas estratégicas:* O que esta acontecendo externamente e criando oportunidades e ameaças para os quais se deveria gerar

uma reação apropriada e executada em tempo? Quais questões estratégicas a empresa está enfrentando? Quais opções estratégicas deveriam ser consideradas? Nada é tão trágico quanto uma organização que fracassa porque só tomou uma decisão estratégica quando era tarde demais.

- *Forçar uma visão de longo prazo*: As pressões para administrar concentrando-se no curto prazo são fortes e muitas levam a erros estratégicos.
- *Tornar visível a decisão de alocar recursos*. Permitir que a alocação de recursos seja ditada pelo sistema de contabilidade, pelas forças políticas ou pela inércia é fácil demais. Um resultado dessa abordagem é que tanto o pequeno, mas promissor negócio "sem problemas", como o negócio ainda em projeto, podem sofrer de uma falta de recursos, ao passo que áreas maiores de negócios "problemáticos" podem absorver uma quantidade excessiva.
- *Auxiliar a análise estratégica e a tomada de decisão*. Conceitos, modelos e metodologias disponíveis para ajudar um negócio a coletar e analisar informações e direcionar difíceis decisões estratégicas.
- *Ajudar um negócio a enfrentar mudanças*. Se um determinado ambiente é extremamente estável e os padrões de vendas são satisfatórios, pode haver pouca necessidade de mudança estratégica significativa – tanto na direção assumida como na intensidade. Nesse caso, a administração estratégica é muito menos crucial. Contudo, a maioria das organizações vive hoje em ambientes que sofrem mudanças rápidas e cada vez mais imprevisíveis, necessitando, portanto, de abordagens para enfrentar estrategicamente os problemas."

A falta de estratégia é a razão para a crise nas empresas de acordo com Porter (1989). Ele sugere encaixar as atividades da empresa e distinguir-se da concorrência. As empresas estão cada vez mais produtivas e eficazes, por isso dão grandes passos para aumentar a qualidade dos produtos e serviços, pois há imensas oportunidades. Isso reflete uma grave crise de estratégia, perdida de vista na última década. O problema começa pela meta. Só existe uma meta fiável para orientar a estratégia de uma empresa: retorno elevado, acima da média do seu setor. Por exemplo, se tudo o que se deseja é dimensão, há muitas formas de se conseguir: é só fazer certas transações e comprar algumas empresas. Se o que se quer é crescer depressa, basta reduzir o preço do produto pela metade. O difícil é tornar-se grande ou crescer rapidamente com alto nível de lucro. É isso que requer escolhas estratégicas. De outra forma, vagueia-se por toda a espécie de caminhos. Muitas empresas já assumiram a meta do retorno elevado, um avanço notável na prática da gestão. Isso significa que estão preparadas para emagrecer o seu negócio em nome do lucro. Ao mesmo tempo, em várias outras situações a sensação é que tais coisas já não interessam.

Existe até uma linha de pensamento radical segundo a qual ninguém precisa de estratégia, bastando ser ágil, rápido e eficiente e tudo se resolve. Porém, quando se analisam os dados vê-se que eles derrubam esse argumento (BOFF,

2003). Como mencionado por Aaker (2001), o uso de estratégias pode ajudar um negócio a enfrentar mudanças

## 2.3 As estratégias genéricas de Porter

Para Porter (1996), estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e intensificáveis com o mercado. A posição relativa de uma empresa dentro de seu segmento determinará sua rentabilidade potencial através da liderança em custos, diferenciação e foco (enfoque). Na primeira alternativa a empresa deve fazer com que seu custo total seja menor que os concorrentes. Na diferenciação a empresa oferece, no âmbito de todo o seu segmento, um produto considerado único pelos clientes. No foco a empresa deve ser capaz de atender melhor o seu alvo estratégico do que os concorrentes que buscam atender a todos (BINDER, 2003).

Com relação a liderança em custos exposta por Porter, Binder (2003) acredita que na prática está incorreta a associação de liderança em custos com concorrência de preços baixos, pos quando várias empresas buscam a mesma estratégia, a estrutura do segmento se modifica, à medida que o mercado gradualmente se torna mais homogêneo. Uma estratégia de custo baixo não constitui vantagem competitiva sustentável. A questão está em determinar se o líder poderia sustentar esta vantagem em caso de uma eventual mudança de ambiente competitivo.

Porter (1986), após uma análise das suas cinco forças competitivas (Concorrentes na indústria, entrantes potenciais, fornecedores, compradores, substitutos) sugere que se identifiquem os pontos fortes e fracos em relação à indústria.

Do ponto de vista estratégico, as condições cruciais são o posicionamento da empresa quanto às causas básicas de cada força competitiva. Uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas. De maneira geral, isto compreende uma série de abordagens possíveis (PORTER, 1989):

- Posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;

- Influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou
- Antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem.

Existem várias formas de se atingir uma posição defensável em uma indústria, mas Porter (1986) identificou, em sentido mais amplo, três estratégias genéricas, internamente consistentes, que podem ser usadas de forma isolada ou combinada, para criar esta situação defensável em longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria. Essas estratégias genéricas estão descritas a seguir

### 2.3.1 Liderança no custo total

Essa estratégia consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria a partir de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico. Uma posição de baixo custo protege a empresa contra as cinco forças competitivas porque a negociação só pode continuar a erodir os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficaz tenham sido eliminados, e, portanto os concorrentes menos eficientes sofrerão ante as pressões competitivas.

Atingir uma posição de baixo custo total quase sempre exige uma alta parcela de mercado relativa ou outras posições vantajosas, como acesso favorável às matérias primas. Colocá-la em prática requer investimentos pesados em equipamento atualizado, fixação de preço agressiva e possíveis prejuízos iniciais até que se consolide a parcela de mercado.

Contudo, a liderança no custo total apresenta alguns riscos (PORTER, 1989):

- Mudanças tecnológicas que podem anular o investimento ou o aprendizado anteriores;
- Aprendizado de baixo custo por novas empresas que entrem na indústria ou por seguidores, por meio da imitação ou de sua capacidade de investir em instalações modernas;

- Incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no seu marketing em virtude da atenção colocada no custo;
- Inflação em custos que estreitam a capacidade de a firma manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciação.

Na estratégia de liderança em custo a amplitude do mercado da empresa normalmente é importante para sua vantagem, as fontes de vantagem de custos variam e dependem da estrutura da indústria. Cabe ao competidor descobri-las e explorá-las ao máximo, sendo que a lógica da liderança em custo geralmente exige que uma empresa seja a líder em custo (PORTER, 1989).

### 2.3.2 Diferenciação

A segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Existem diversas formas para se criar esta diferenciação, como, por exemplo: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, entre outros. A estratégia de diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, mas estes não são o alvo estratégico primário. Atingir a diferenciação pode tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado. Em geral, a diferenciação requer um sentimento de exclusividade que é incompatível com a alta parcela de mercado. Mesmo que os consumidores no âmbito da indústria reconheçam a superioridade do produto diferenciado, nem todos estarão dispostos ou terão condições de pagar os altos preços requeridos.

A diferenciação também tem alguns riscos (PORTER, 1989):

- O diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada torna-se muito grande para que a diferenciação consiga manter a lealdade à marca. Os compradores sacrificam, assim, algumas das características, serviços ou imagem da empresa diferenciada em troca de grandes economias de custos;

- A necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui. Isto pode ocorrer à medida que os compradores se tornem mais sofisticados;
- A imitação reduz a diferença percebida, uma ocorrência comum quando a indústria amadurece.

Na estratégia de liderança em diferenciação a empresa deve procurar ser única em sua indústria se diferenciando em dimensões que são valorizadas pelo comprador. A empresa deve procurar obter um produto ao qual o consumidor está disposto a pagar um preço prêmio que supere seu custo de fabricação (PORTER, 1989).

### 2.3.3 Enfoque

A última estratégia genérica é a de focar um determinado grupo comprador ou em um segmento da linha de produtos, ou em um mercado geográfico. Ao contrário das estratégias de baixo custo e de diferenciação, que têm o intuito de atingir a indústria como um todo, a estratégia de enfoque visa a atender, da melhor maneira possível, um determinado alvo, e isso é levado em conta no desenvolvimento de cada política interna da organização. O foco da estratégia de enfoque está em atender melhor seu alvo estratégico, melhor que os concorrentes que competem de forma mais ampla. Conforme Porter (1986, p.53), "o enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambas", que proporcionam defesas contra as forças competitivas.

A estratégia de enfoque implica limitações na parcela total de mercado que pode ser atingida e envolve necessariamente uma equalização entre a rentabilidade e o volume de vendas. Além disso, acarreta um conjunto de riscos (PORTER, 1989):

- O diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que adotam enfoques particulares se amplia de tal modo que elimina as vantagens de custos de atender um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque;

- As diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo se reduzem;
- Os concorrentes encontram submercados dentro do alvo estratégico e desfocalizam a empresa com estratégia de enfoque.

O modelo das estratégias genéricas de Porter está colocado na forma de matriz na Figura 2.1:

| | VANTAGEM | |
|---|---|---|
| | Custo mais | Diferenciação |
| Meta<br>MARGEM COMPETITIVA | **1. Liderança de custos** | **2. Diferenciação** |
| Meta | **3a. Enfoque de custos** | **3b. Enfoque de diferenciação** |

Figura 2.1: As estratégias genéricas de Porter
Fonte: Porter (1986)

Todavia, Porter (1986) chama a atenção para os riscos vinculados ao uso das estratégias genéricas os quais, fundamentalmente, estão na possibilidade de falha em alcançar ou sustentar a estratégia, ou que o valor da vantagem proporcionada por ela seja desgastado pela evolução da indústria.

Ainda segundo o mesmo autor, uma empresa que se engaja em cada estratégia genérica, mas não alcança nenhuma delas, está no meio-termo, ou seja, não possui nenhuma vantagem competitiva. É sabido que uma empresa no meio termo irá competir em desvantagem, pelo fato de os diferenciadores, líderes no custo ou enfocadores estarem mais bem posicionados para competir em qualquer segmento.

Por isso, em geral, uma empresa deve fazer uma única escolha dentre as opções estratégicas genéricas. Porém, se tal empresa conseguir obter a

diferenciação e a liderança no custo de forma simultânea, então as recompensas serão grandes, tendo em vista que os benefícios alcançados pela adoção concomitante desses dois tipos de estratégia serão adicionados, isto é, a diferenciação leva a preço-prêmio, ao mesmo tempo em que a liderança no custo implica custos mais baixos.

De acordo com Porter (1989), as principais condições através das quais uma empresa pode conseguir simultaneamente diferenciação e liderança no custo são as seguintes:

- "concorrentes estão no meio-termo*".* Quando os concorrentes estão no meio-termo, ninguém está bem posicionado para forçar uma empresa a ponto de a diferenciaçã*o* e o custo se tornarem inconsistentes. Uma determinada empresa poderá identificar a condição de meio-termo de um concorrente seu (que se trata de um ponto fraco), e conseqüentemente tirar proveito disto, justamente através de uma análise cuidadosa do comportamento das forças competitivas que determinam a concorrência no setor à qual ela pertence;

- "uma empresa é pioneira em um importante conjunto de inovações"*.* A introdução de um conjunto de inovações tecnológicas importantes pode permitir que uma empresa intensifique a diferenciação e reduza o custo simultaneamente, e talvez alcance ambas as estratégias.

## 2.4 Estratégias de diferenciação de Mintzberg

Mintzberg (2001) realizou críticas a tipologia estratégica apresentada por Porter, seja por focarem de forma estreita em alguns tipos especiais de estratégia, seja por proporem agregações arbitrárias. Mintzberg propôs nova tipologia de estratégias genéricas, derivadas a partir do conceito de diferenciação e com nível de detalhamento maior que as estratégias de Porter.

Segundo Mintzberg (2001), conforme consenso geral na literatura da admnistração de estratégia, uma organização se distingue em um mercado competitivo ao diferenciar suas ofertas de alguma forma. Uma organização pode diferenciar suas ofertas de seis maneiras básicas:

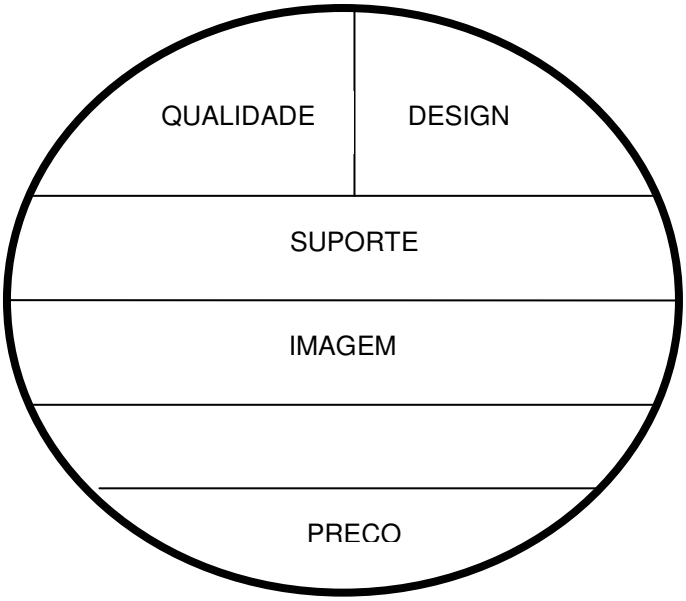



Figura 2.2 – Estratégias de Diferenciação de Mintzber.
Fonte: Mintzberg (1986:94)

### 2.4.1 Estratégia de diferenciação de preço.

Segundo o autor a maneira mais básica de diferenciar um produto (ou serviço) é simplesmente cobrar um preço mais baixo. Se todas as condições forem iguais, ou nem tanto iguais, algumas pessoas, pelo menos, sempre gastarão a sola do sapato em busca do produto mais barato. A diferenciação poderá ser usada com um produto não-diferenciado de qualquer outra maneira – com efeito, um design padrão, talvez uma commodity. O produto simplesmente absorve a margem perdida ou recupera através de um volume maior de vendas. Mas, em outras ocasiões, apoiar a diferenciação de preços é uma estratégia destinada a criar um produto intrinsecamente barato (MINTZBERG, 1986).

### 2.4.2 Estratégia de diferenciação de imagem.

Marketing é, às vezes, usado para disfarçar a diferenciação quando ela não existe – e uma imagem é criada para o produto. Isso também pode incluir diferenças cosméticas para o produto, mas que não o realçam de nenhuma forma –

por exemplo, uma embalagem mais bonita. (É claro que, se a imagem é que esta a venda, em outras palavras, se o produto for intrinsecamente cosmético como jeans ou grife, por exemplo, as diferenças cosméticas teriam de ser descritas como diferenciação de design).

### 2.4.3 Estratégia de diferenciação de suporte.

Mais substancial, porém sem que haja qualquer efeito sobre o produto em si, é diferenciá-lo na base de algo que acompanhe o produto, alguma base de suporte. Isto talvez tenha a ver com a venda do produto (como crédito especial ou entrega 24 horas), assistência técnica (como atendimento pós-venda) ou pelo fornecimento de um produto ou serviço relacionado (aulas de navegação na compra de um barco).

Mintzberg(2001) cita o artigo intitulado "*Marketing Success Through Differentiation – of Anything*" (Sucesso em Marketing através da Diferenciação – de Qualquer Coisa), no qual Theodore Levit argumenta a questão interessante de que "não existe nada que se possa chamar de *commodity*" (1980:8). Seu ponto básico é que não importa quão difícil seja obter a diferenciação através do *design*; sempre existe uma base para se obter outra forma substancial de diferenciação, especialmente através do suporte.

### 2.4.4 Estratégia de diferenciação de qualidade.

A diferenciação pela qualidade tem a ver com as características do produto que o tornam melhor – não fundamentalmente diferente, mas melhor. O produto (1) tem desempenho inicial mais confiável, (2) durabilidade maior e/ou (3) desempenho superior.

### 2.4.5 Estratégia de diferenciação de *design*.

Por último e não menos importante, é a diferenciação na base do design – oferta de algo realmente diferente que foge do "design dominante", quando existir,

para proporcionar características únicas. Quando todos os outros estavam fabricando máquinas fotográficas com fotos que só poderiam ser vistas na semana seguinte, Edward Land fabricou uma câmera com fotos que podiam ser vistas no minuto seguinte (MINTZBERG, 2001).

### 2.4.6 Estratégia da não-diferenciação.

Não ter qualquer base para diferenciação é uma estratégia muito comum pelo que se tem observado e um procedimento que pode ser adotado deliberadamente. Daí o círculo apresentar espaço suficiente em um determinado mercado e uma administração sem a habilidade ou vontade de diferenciar o que faz o campo fica livre para os imitadores.

A parir do exposto nesse e nos itens anteriores é apresentado um quadro sintético das estratégias sugeridas por Mintzberg:

**Quadro 2.1: Resumo das estratégias de diferenciação.**

| | |
|---|---|
| Diferenciação por Preço | Diferenciação por preço não é o mesmo que minimização de custo |
| Diferenciação por imagem | Criada através de propaganda e técnicas de promoção (semelhante à sinalização de valor, de Porter). Preço mais alto pode ser um elemento realçador da imagem. |
| Diferenciação por suporte (periférica) | Relacionado a serviços agregados (prazo de entrega menor, financiamento à venda, assistência técnica) ou com a oferta de produtos complementares. |
| Diferenciação por qualidade | Com maior confiabilidade, maior durabilidade e desempenho superior. |
| Diferenciação por design (projeto) | Busca oferecer algo diferente e não necessariamente ou simplesmente melhor |
| Não-diferenciação | Semelhante ao meio-termo de Porter. È possível copiar as ações de outras empresas, desde que o mercado ofereça espaço para produtos concorrentes e a empresa se especialize em acompanhar e imitar os lançamentos dos concorrentes e apoiar seus próprios lançamentos com ações inovadoras e eficientes de marketing. |

Fontes: compilado de Porter (1986), Mintzberg (2001) e Carneiro (1997)

## 2.5 O modelo da *Resource-Based-View*

Outra forma de formatar o pensamento estratégico, surgiu nos anos 90 com a *Resource-Based View* – RBV como complemento ou contraponto à análise de Porter.

Este novo conceito sugere que a formulação da estratégia seja iniciada pela identificação dos recursos e competências existentes na empresa, seguida pela avaliação da sustentabilidade da vantagem competitiva que eles podem propiciar , para então escolher a estratégia que melhor utilize esses recursos e competências e que permita explorar as oportunidades e/ou neutralizar as ameaças do seu ambiente externo (DAY, 2000).

Recursos das firmas incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informações, conhecimento etc. controlados pela firma que viabilizem a concepção e implantação de estratégias que impulsionem sua eficiência e efetividade. Na linguagem tradicional de análise estratégica, recursos das firmas são forças que a firma utiliza para criar e implementar suas estratégias (BARNEY,1991).

A vantagem competitiva, dentro do RBV, é a estratégia implementada pela firma que cria valor enquanto outras concorrentes diretas ou potenciais não fazem. E, vantagem competitiva com sustentabilidade é a estratégia implementada pela firma que cria valor enquanto que outras concorrentes diretas ou potenciais não fazem e são incapazes de obter os mesmo benefícios desta estratégia (BARNEY, 1991).

Vale ressaltar que nem todos os recursos serão relevantes. Alguns podem proporcionar a concepção e implementação de estratégias valiosas e outros reduzir sua eficiência; e ainda há outros que podem causar impacto.

Grant (1991) coloca que o argumento para fazer os recursos e as potencialidades da firma como fundamentos para sua estratégia tem como base duas premissas: a primeira, recursos internos e as potencialidades fornecem o sentido básico para a estratégia de uma firma, segunda, recursos e as potencialidades são as fontes preliminares do lucro para a firma

Os recursos e as potencialidades como uma fonte - nesse sentido, para a formulação da estratégia deve ser identificada alguma identificação da característica da firma e a finalidade convencional. Para tanto devem ser respondidas as seguintes questões: "o que é nosso negócio?" Tipicamente a definição do negócio está nos termos do mercado servido da firma; "quem são nossos clientes?" e "quais de suas necessidades são as que nós procuramos para servir?" Mas em um mundo onde as preferências do cliente sejam temporárias, a identidade dos clientes está mudando, e as tecnologias para servir as exigências do cliente estão evoluindo continuamente, uma orientação externamente focalizada não fornece uma fundação segura para formulação de estratégias a longo prazo. Quando o ambiente externo está em um estado de fluxo, os próprios recursos e as potencialidades podem ser uma base muito mais estável para definir sua identidade. Daí, uma definição de um negócio nos termos do que é capaz de fazer, pode oferecer uma base mais durável para a estratégia do que uma definição baseada nas necessidades a que o negócio procura satisfazer (BARNEY, 1991).

Os recursos como a base para que a firma incorpore lucros - ganhar uma taxa do lucro no excesso de seu custo de capital - depende basicamente de dois fatores: a atratividade da indústria no mercado em que está situada, e seu estabelecimento de excedentes de vantagens com relação ao competidor. A economia da organização industrial enfatiza a atratividade da indústria como a base preliminar para o lucros superiores, a implicação disso, faz com que gerência estratégica primeiramente procure ambientes favoráveis para a indústria, tente encontrar segmentos atrativos e grupos estratégicos dentro das indústrias, e modere pressões do competidor influenciando a estrutura de indústria e o comportamento dos concorrentes. Contudo a investigação empírica somente, não suporta a ligação entre a estrutura de indústria e o lucro. A maioria de estudos mostra que as diferenças no lucro dentro das indústrias são muito mais importantes do que diferenças entre industrias, as razões não são difíceis de encontrar: a competição internacional, a mudança tecnológica, e a diversificação por firmas através dos limites da indústria significam que as indústrias que uma vez podiam fazer lucros fáceis são agora sujeitas à competição vigorosa. Encontrar a vantagem do competidor no ambiente externo é a fonte preliminar de diferencial do lucro entre firmas, isso focaliza a atenção em cima das fontes da vantagem do competidor (GRANT,1991).

Ainda segundo Grant (1991), os recursos e as potencialidades de uma firma são as considerações centrais para formular sua estratégia: são as constantes preliminares em cima de que uma firma pode estabelecer sua identidade e moldar sua estratégia e são as fontes preliminares do lucro da firma. A chave a uma aproximação baseada em recursos para formulação da estratégia está compreendendo os relacionamentos entre recursos, potencialidades, vantagem do competidor, e lucro- no detalhe, uma compreensão dos mecanismos através do qual a vantagem do competidor, pode ser sustentada sobre o tempo. Isto requer o projeto das estratégias que exploram ao efeito máximo cada características originais das firmas.

## 2.6 A estratégia para sustentabilidade

Prahalad e Hamel (1993), em seus estudos, acreditam que a longo prazo, a competitividade deriva de uma capacidade de formar, a custos menores e com mais velocidade do que os concorrentes, as competências essenciais que propiciam produtos que não podem ser antecipados. As reais fontes de vantagens devem ser encontradas na capacidade da gerência em consolidar tecnologias em âmbito corporativo e nas habilidades de produção em competências que possibilitem negócios individuais para se adaptarem rapidamente às oportunidades em mutação.

O sistema raiz que provê a nutrição, sustentação e estabilidade é a competência essencial, que é a comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais. Envolve muitos níveis de pessoas e todas as funções. Estas não diminuem com o uso. Ao contrário dos recursos físicos, as competências se desenvolvem a medida que são aplicadas e compartilhadas. Conceber a empresa em termos de competências essenciais amplia o domínio da inovação.

Estes autores argumentam que a arquitetura estratégica de uma empresa e sua intenção estratégica geral precisa estar alicerçada sobre uma profunda compreensão das possíveis descontinuidades, intenções da concorrência e necessidades dos clientes, em constante mudança. Entretanto, a intenção estratégica da empresa deve representar uma ambição que vá além dos atuais recursos e capacidades da firma (PRAHALAD e HAMEL, 1993). A intenção

estratégica visa à posição desejada de liderança e estabelece os critérios que a organização usará para mapear seu progresso (PRAHALAD e HAMEL, 1993).

Com relação aos riscos associados à estratégia, os autores afirmam que: fazer mais com menos – seria a essência da alavancagem dos recursos. Que nasce de uma aspiração que se importa muito pouco com as limitações de recursos. Não é apenas a fabricação que é enxuta, tudo é enxuto! Da mesma forma que a necessidade gera a invenção, a expansão gera a alavancagem de recursos. A criatividade tática é fruto da escassez de recursos. Se não há capacidade para alavancagem de recursos, se a empresa não aprendeu a fazer mais com menos e, em outras palavras, os riscos de sua "estratégia" serão totalmente proporcionais ou mais do que proporcionais às possíveis recompensas, não haverá vantagem em ser estratégico (PRAHALAD e HAMEL, 1998).

Ainda dentro do contexto de relacionar estratégias e competitividade, Hitt (2003) define que estratégia seria um conjunto integrado e coordenado de compromisso e ações, cujo objetivo é explorar as competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva. As competências essenciais seriam recursos e capacidades que se prestam como fonte de vantagem competitiva para empresa em relação a seus concorrentes.

Também Day (2000), como Prahalad e Hitt (2003), acredita que estratégia é buscar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes, porém, ao mesmo tempo, diminuir a erosão das vantagens atuais. Para formatar tais estratégias seria necessário entender as fontes principais de vantagens e como elas são sustentadas ou sofrem erosão.

As mudanças criam oportunidades para as empresas estabelecerem novas vantagens em um mercado; porém, à medida que o ambiente competitivo continua a mudar, estas próprias vantagens tornam-se vulneráveis (DAY, 2000).

Day (2000) questiona como as empresa criariam e manteriam as vantagens sobre os concorrentes. Para ele, duas perspectivas proeminentes das vantagens competitivas são que elas resultam da posição da empresa na indústria ou de seus recursos e capacidade. De acordo com a abordagem das forças estruturais, as vantagens resultam de se assegurar um custo justificável ou da posição de diferenciação nos segmentos mais atraentes do mercado total. Day critica a visão baseada em recursos que segundo ele, ao contrário, relaciona um

desempenho superior a recursos específicos e de difícil reprodução que a empresa possui. O autor conclui que a criação e manutenção das vantagens é, portanto, um ciclo continuo. Sendo que, em uma época na qual um maior número de empresas passa a ter ciclo rápido, a vantagem mais persistente de todas pode ser a capacidade de se adequar e buscar continuamente novas bases de vantagens.

Sobre o assunto, Ghemawat (1998) afirma que a procura pela sustentabilidade envolve uma série de decisões sobre o grau que a organização esta disposta a se comprometer. Deve ser escolhida a ênfase relativa que se vai imprimir a duas coisas: comprometimento para competir de uma certa maneira e reter a flexibilidade para competir com eficácia de outras maneiras.

## 2.7. A análise SOWT

No capitulo sobre o estudo de caso, será apresentada uma análise SWOT realizada pela ECT sobre o Terminal de Acesso a Internet. Para melhor compreensão sobre o que é uma análise SWOT, foi inserido este subitem com intuito de elucidar duvidas sobre o assunto.

A Análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada por empresas privadas como parte do planejamento estratégico dos negócios. O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras Streghts (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças) .

Como o próprio nome já diz, a idéia central da análise SWOT é avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da organização e do mercado onde ela está atuando (GOLDSCHMIDT, 2003).

A análise é dividida em duas partes: o ambiente externo à organização (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno à organização (pontos fortes e pontos fracos). Esta divisão é necessária porque a organização tem que agir de formas diferentes em um e em outro caso, como veremos a seguir.

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da organização, já que ele é o resultado de estratégias de atuação definidas por nós mesmos. Desta forma, quando percebemos um ponto forte em nossa análise, devemos ressaltá-lo

ainda mais; quando percebemos um ponto fraco, devemos agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito (GOLDSCHMIDT, 2003).

Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Isso não significa que não seja útil conhecê-lo. Apesar de não podermos controlá-lo, podemos monitorá-lo e procurar aproveitar as oportunidades da maneira mais ágil e eficiente e evitar as ameaças enquanto for possível.

Da mesma maneira que ocorre em relação ao ambiente externo, o ambiente interno deve ser monitorado permanentemente.

Em primeiro lugar é importante fazer uma relação de quais são as variáveis que devem ser monitoradas, por exemplo: capacidade de atendimento, demanda pelos serviços prestados, satisfação do público alvo com o atendimento, crescimento do número de contribuintes, nível de renovações das contribuições, dedicação dos funcionários, capacidade de gestão das lideranças da organização, flexibilidade da organização, etc (GOLDSCHMIDT, 2003).

## 2.8 Conclusão

Este capítulo descreveu alguns dos principais conceitos necessários para o estudo da composição das estratégias de uma organização. Para Porter estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e intensificáveis com o mercado. A posição relativa de uma empresa dentro de seu segmento determinará sua rentabilidade potencial através da liderança em custos, diferenciação e foco (enfoque). Já Mintzberg, propõe uma nova tipologia de estratégias genéricas, derivadas do conceito de diferenciação e com nível de detalhamento maior que as estratégias de Porter.

A Resource-Based-View sugere que a formulação da estratégia seja iniciada pela identificação dos recursos e competências existentes na empresa, seguida pela avaliação da sustentabilidade da vantagem competitiva que eles podem propiciar. Por último, autores com Prahalad e Hamel, Ghemawat e Day abordam sobre a estratégias de sustentabilidade e a intenção estratégica que, segundo eles, visa à posição desejada de liderança e estabelece os critérios que a organização usará para mapear seu progresso.

# 3 METODOLOGIA

Nesse capítulo será apresentada uma descrição da metodologia empregada no trabalho. O problema foi especificado e as questões de pesquisa apresentadas durante a introdução, nesse momento serão descritos o método de coleta e o método de apresentação e análise dos dados, bem como o processo de seleção dos participantes da pesquisa.

## 3.1 Especificação do problema

A pesquisa cientifica é o resultado de um inquérito ou exame minucioso, realizado com o objetivo de resolver um problema, recorrendo a procedimentos científicos (FONSECA, 2002) e, no caso especifico dessa dissertação poderá ofertar indícios de solução para a organização os Correios, que tem a internet como possível ameaça ao seu produto principal que é o transporte de correspondências grafadas em papel.

Tem-se aqui a oportunidade de se aplicar os modelos de estratégia ora apresentados no capitulo anterior com uma realidade que se apresenta no mercado postal.

Nesse trabalho, procura-se demonstrar como um modelo teórico de estratégia pode contribuir com a realidade de uma empresa quando da inserção em um novo mercado, principalmente se este mercado pode oferecer ameaça ao seu negócio principal. Assim sendo, observando o incômodo gerado pela internet ao mercado postal, procura-se encontrar um modelo teórico que ajude a empresa transformar uma ameaça numa possível oportunidade. Serão comparados modelos teóricos existente com uma situação real de mercado. Esses modelos já foram demonstrados no capitulo anterior que trata a revisão da literatura.

## 3.2 Classificação da pesquisa

### 3.2.1 Sob o ponto de vista da abordagem

Do ponto de vista da forma de abordagem, Gil (2002, p.23) considera a "pesquisa quantitativa como tudo que pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas".

Esse trabalho, que em parte utilizará dados quantitificáveis, se encaixa melhor na classificação de Pesquisa Qualitativa que segundo Gil (2002) considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Como colocado no subitem 1.6, a análise das estratégias será realiza através da comparação entre os pontos de vista de três agentes básicos; a área de informática, os gerentes de agência e o público alvo do produto, com modelos estratégicos de alguns autores dessa área. Ou seja pretende-se interpretar o fenômeno de sua implantação atribuindo-lhe um significado dentro da visão estratégica.

A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados, ainda segundo Gil (2002), são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

### 3.2.2 Sob o ponto de vista de seus objetivos

Do ponto de vista de seus objetivos pode-se classificar essa pesquisa como exploratória, que para Gil(2002) visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve

levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.

No caso dessa dissertação foram realizados levantamentos bibliográficos sobre a situação da Internet no Brasil e no mundo e levantou-se através de relatórios da UPU (União Postal Universal) a situação da Internet e o meio postal. Foram também realizadas entrevistas com os chamadas de agentes básicos (área de informática, gerentes de agência e o público alvo do produto), que tem proximidade com o problema pesquisado.

O estudo de caso que está inserido nesse contexto exploratório, segundo Yin (2001, p.21), "representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real". O caso da Internet para o mercado postal possui variáveis com pouco controle e estão inseridas em um contexto real, justificando a aplicação do estudo de caso como maneira de se realizar a pesquisa.

Por outro lado, pode-se inserir esse trabalho na classificação de pesquisa descritiva que segundo Gil (2002, p.72):

> "... visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento."

Em parte do trabalho será utilizada coleta de dados com a utilização de questionários.

### 3.2.3 Sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos Gil (2002) classifica a pesquisa bibliográfica quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet.

Nesse trabalho, inicialmente, foi realizada pesquisa bibliográfica como já

citado no subitem 3.2.1. Dentro dessa etapa buscou-se a fundamentação teórica sobre os temas: estratégias, competitividade e manutenção de estratégias sustentáveis.

Ainda sob o ponto de vista dos procedimentos, Gil (2002) classifica como pesquisa documental, aquela elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico. Nesse trabalho de dissertação, através de pesquisa em documentação interna da ECT, pretendeu-se informar quais os projetos em andamento de serviços voltados a esta área, reservando maior ênfase ao serviço de Terminal de Acesso a Internet. Foram consultados também relatórios da UPU (União Postal Universal), órgão ligado a ONU, que tem realizado trabalhos no sentido de averiguar o crescimento do uso da tecnologia da informação, em particular da internet e suas repercussões no mercado postal. Outros documentos referentes ao Projeto Governo Eletrônico contribuíram na elucidação de questões do desenvolvimento da internet no Brasil.

Embora tenha ocorrido em algum momento tanto a pesquisa bibliográfica como a documental, não se pode classificar essa pesquisa como documental ou como bibliográfica, já que, juntas corresponderam somente a das fases desse trabalho.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos a classificação segundo Gil (2002) de estudo de caso é a que melhor se encaixa ao presente trabalho. Segundo o mencionado autor, este procedimento ocorre quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

O estudo de caso é um método de pesquisa escolhido quando o fenômeno não é facilmente distinguido do contexto, sendo necessária uma seleção apropriada da metodologia de investigação (YIN, 2001). Consistindo em estudar os métodos de fazer pesquisa sociológica, de analisar o que pode ser descoberto através delas e o grau de conhecimento assim adquirido, e de tentar aperfeiçoar estes métodos através de investigação fundamentada e da crítica de suas propriedades (BECKER apud FONSECA, 2002).

Para Ludke et al. (apud FONSECA, 2002), “o interesse (em um caso) incide naquilo que ele tem de único, de particular, mesmo que posteriormente venham a ficar evidentes certas semelhanças com outros casos ou situações”.

Este método é utilizado quando existe a intenção de lidar com condições contextuais, acreditando que elas podem ser pertinentes ao fenômeno de estudo.

Através do estudo de caso é possível reunir informações numerosas e detalhadas com o intuito de apreender a totalidade de uma situação. Para Gil (2002), um estudo de caso "é uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real". Segunda ainda este autor as vantagens de utilizar o estudo de caso são:

- estímulo a novas descobertas - ocorre quando o investigador tem seu interesse despertado por outros aspectos não previstos em seu planejamento inicial;
- a ênfase na totalidade - nesse caso o investigador volta-se para uma multiplicidade de dimensões de um problema;
- a simplicidade dos procedimentos - se comparados com os exigidos para outros tipos de delineamento.

Alem dessa série de vantagens mostradas sobre o uso do estudo de caso, pode-se perceber que essa escolha ocorreu principalmente pelo exposto por Schramm apud Yin (2001, p.31), onde: "o estudo de caso, (...) tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e quais foram os resultados". Isso é o que se pretende com relação ao confronto de modelos teóricos de estratégia com relação a implantação de um novo serviço de internet por parte de uma empresa de correios.

Assim, escolheram-se como fontes de evidências três agentes básicos; a área de informática, os gerentes de agência e o público alvo do produto, para posteriormente compará-los com os modelos de estratégia (figura 3.1) para a análise das estratégias que compreendem essa implantação.

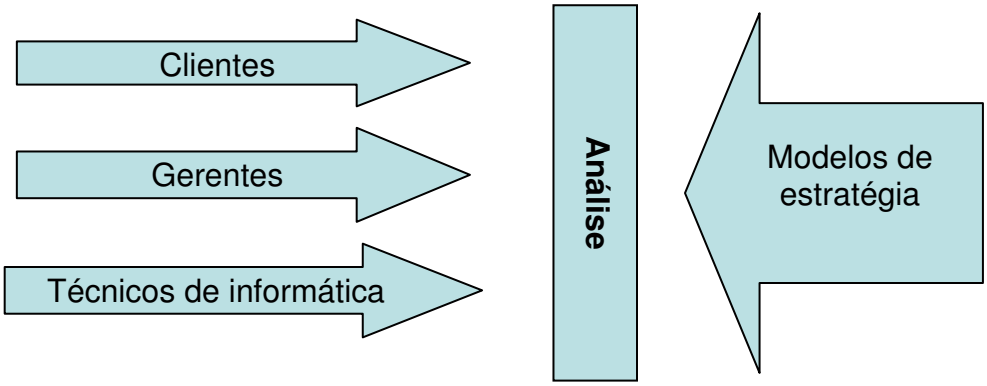



Figura 3.1: Fluxo da pesquisa

Fonte: Elaboração do autor

### 3.3 Coleta de dados

Os instrumentos de coleta de dados escolhidos, que serão descritos nesse item, procuraram proporcionar uma interação efetiva entre o informante e o objeto da pesquisa que foi realizada.

Para facilitar o processo de tabulação de dados por meio de ferramentas computacionais (softwares), as questões e suas respostas foram previamente codificadas.

A coleta de dados está relacionada com o problema da pesquisa e objetivou obter elementos para que os objetivos propostos, já explicitados no item 1.7. desse trabalho, fossem alcançados.

A análise SWOT apresentada no item 4.2, também serviu como base na elaboração das questões dos instrumentos escolhidos para a coleta de dados.

Paralelamente a escolha dos instrumentos de coleta, foram também escolhidas possíveis formas de tabulação e apresentação de dados e os meios (os métodos estatísticos, os instrumentos manuais ou computacionais) que seriam usados para facilitar a interpretação e análise dos dados.

A coleta de dados foi realizada através da aplicação de um formulário e duas entrevistas estruturadas, seu desenvolvimento será apresentado nos itens a seguir.

Durante a construção dos formulários e roteiros de entrevista, as teorias apresentadas no capitulo anterior foram observadas, com a formação de questões em blocos que pudessem ser contrastadas para facilitar a análise esperada vista no subitem 1.6.

### 3.3.1 Formulário

O formulário foi aplicado aos usuários de agências de Correios do estado do Ceará. O mesmo foi construído em blocos temáticos obedecendo a uma ordem lógica na elaboração das perguntas. Os blocos principais se referiam a questões referentes ao perfil do entrevistado, seu contato com o microcomputador e a internet, suas impressões sobre os Correios, a valoração dos serviços, aspectos de qualidade do serviço, diferenciação dos serviços, imagem da ECT, dentre outros. Esses blocos de perguntas ajuda na apresentação dos dados, formatação de gráficos e tabelas.

Na redação das perguntas optou-se por uma linguagem compreensível ao informante. A linguagem deveria ser acessível ao entendimento da média da população estudada. Na formulação das perguntas evitou-se a possibilidade de interpretação dúbia ou que pudesse induzir respostas.

As perguntas focaram apenas uma questão exclusiva, para ser analisada pelo informante, optando-se por questões abertas, fechadas e de múltipla escolha. Procurou-se, na elaboração das perguntas, relacioná-las aos objetivos da pesquisa.

Antes da elaboração do formulário propriamente dito, buscou-se a construção de um roteiro orientador da pesquisa que seria realizada nas agências. Nesse roteiro, é apresentado de maneira sintética o cenário proposto da aplicação da ferramenta e, seus objetivos particulares. Este roteiro é apresentado no apêndice “A”.

Antes da aplicação do formulário de pesquisa foi realizado um teste de verificação de compreensão das perguntas por parte dos informantes. O teste foi aplicado em funcionários e clientes da agência de Correios da Aldeota em Fortaleza,

para se verificar problemas de interpretação dúbia nas questões propostas.

O formulário final aplicado na pesquisa das agências está apresentado no apêndice “B”.

Para aplicação do formulário foram treinados 14 (quatorze) gerentes de agências de correio. Esse treinamento ocorreu em um único dia no centro de treinamento localizado em Fortaleza. Embora tenham ocorridas algumas dificuldades de liberação do pessoal envolvido, a diretoria dos Correios local, através de seu representante na área de atendimento, compreendeu a importância do estudo, viabilizando a participação de todos os gerentes previamente relacionados. Foram aplicados 196 formulários

### 3.3.2 Entrevistas

Como relatado por Yin (2001), uma das mais importantes fontes de informação para o estudo de caso são as entrevistas. Segundo o referido autor, as entrevistas podem assumir formas diversas e é muito comum que sejam conduzidas de forma espontânea.

> Um (..) tipo de entrevista é focal (Merton et al., 1990), na qual o respondente é entrevistado por um curto período de tempo – uma hora, por exemplo. Nesses casos, as entrevistas ainda são espontâneas e assumem o caráter de uma conversa informal, mas você, provavelmente estará seguindo um certo conjunto de perguntas que se originam do protocolo de estudo de caso (YIN, 2001, p.113)

Seguindo orientação de Yin (2001), as entrevistas foram padronizadas ou estruturadas, com roteiros previamente estabelecidos.

Como fase inicial da elaboração das entrevistas, procurou-se estabelecer objetivos específicos de cada entrevista através da elaboração de roteiros. Os roteiros das entrevistas foram previamente testados com técnicos da Regional dos Correios do Ceará.

No geral, ainda segundo o autor acima citado, as entrevistas constituem uma fonte essencial de evidências para os estudos de caso, já que a maioria delas trata de questões humanas. No entanto, devem ser consideradas apenas como relatos verbais. Como tais estão sujeitas a velhos problemas como preconceito,

memória fraca e articulação pobre ou imprecisa. No caso desse trabalho, essas questões foram minimizadas já que o público entrevistado era formado unicamente por técnicos conhecedores do assunto em pauta.

Para registrar as entrevistas foi utilizado um gravador. Antes da utilização do mesmo foi solicitada a cada entrevistado a permissão de uso desse recurso.

#### 3.3.2.1 Entrevista na área de tecnologia

Uma das entrevistas foi direcionada a técnicos que participam e/ou participaram da elaboração do Projeto do Terminal de Acesso a Internet que atuam na área de tecnologia e informática dos Correios da Administração Central (Brasília) e técnicos da área de tecnologia da Regional Ceará.

O objetivo básico da aplicação dessa entrevista foi verificar quais os fatores básicos para lançamento do produto sob ponto de vista de seus criadores. Outros pontos também relevantes foram:

- Conhecer a opinião do corpo técnico da ECT sobre a representativa ameaça que a internet possa oferecer aos serviços atuais da ECT
- Conhecer alguns parâmetros básicos que podem influenciar os custos e preços do serviço;
- Verificar quais diferenciais foram atribuídos ao produto que agregam valor ao mercado; quais são as necessidades básicas dos consumidores.
- Verificar se a ECT tem imagem de empresa com desenvolvimento tecnológico junto ao seu consumidor e se a ECT possui aporte tecnológico para suporte do novo produto.
- Relatar diferenciações agregadas ao produto para fazer frente a concorrência.
- Verificar a existência de relacionamento do Projeto com outros projetos nacionais;

O roteiro contextualizando, a apresentação dos objetivos e o roteiro dessa entrevista propriamente dito, estão apresentados no Apêndice “C”.

#### 3.3.2.2 Entrevista com gerentes de agência

Outra entrevista foi aplicada aos gerentes de algumas Agências de Correios no estado do Ceará. O objetivo básico na aplicação destas entrevistas foi avaliar os fatores básicos para lançamento do produto sob ponto de vista dos gerentes das agências.

Outros fatores também foram relevantes na aplicação das entrevistas como:

- Avaliação por parte do corpo de gerentes de agências ECT sobre a representativa ameaça que a internet possa oferecer aos serviços atuais da ECT
- Verificar quais diferenciais foram atribuídos ao produto que agregam valor ao mercado; Os consumidores procuram nas agências de Correios algo que possa ser solucionador ou ofertado pela internet.
- Verificar o posicionamento dos gerentes sobre a imagem de empresa com desenvolvimento tecnológico junto ao seu consumidor.
- Verificar o posicionamento dos gerentes quanto ao aporte tecnológico para suporte do novo produto
- Verificar o conhecimento dos gerentes quanto à existência de relacionamento do Projeto com outros projetos nacionais;

O roteiro contextualizando, a apresentação dos objetivos e o roteiro dessa entrevista, propriamente dito estão apresentados no Apêndice “D”.

## 3.4 Amostra da pesquisa

Como já mencionado no item 3.2.1. este trabalho se encaixa melhor na classificação de Pesquisa Qualitativa que não requer o uso de métodos estatísticos, no entanto, ao se dimensionar o tamanho da amostra para aplicação dos formulários

permitindo o uso do modelo de cálculo amostral utilizado nas amostras probabilísticas. Para a amostra das entrevistas foi utilizada uma amostra não-probabilistica por conveniência.

Para o cálculo da amostra, foram utilizados os conceitos estatísticos de que a população, e também as amostras, têm uma distribuição normal de freqüência (curva de Gauss), sendo suas principais características a simetria das freqüências, a presença das principais medidas de tendências central (média, mediana e moda) no mesmo ponto e a presença de desvios-padrão (Z) significativos para qualquer curva normal, onde 1 desvio-padrão representa 68% da área sobre a curva, ou abrange 68% dos elementos da distribuição acima e abaixo da média; 1,96 de desvios representa 95% da distribuição; 2 desvio de qualquer curva normal abrange 95,5% da distribuição e 3 desvio-padrão inclui praticamente toda distribuição – o equivalente a 99,7% da amostra da população.

Em pesquisa, o número de desvios utilizados representará a margem de segurança dada ao cálculo da amostra, influindo diretamente na sua plenitude, pois, quanto maior a margem de segurança, ou intervalo de confiança, maior será a amostra.

Em pesquisa de marketing, é usual a utilização das seguintes margens de segurança e desvio-padrão (SAMARA, 2002):

| Área sob a curva | | Desvio padrão |
|---|---|---|
| 68 % | **Z** | = 1 |
| 95% | Z | = 1,96 |
| 95,5% | Z | = 2 |
| 99,7% | Z | = 3 |

Além do conceito de normalidade e desvio-padrão, também é utilizado o conceito de erro amostral, que representará no cálculo amostral, qual a proporção dos elementos da amostra que estará fora dos valores previstos.

Para o cálculo da amostra será utilizada a fórmula sugerida por Samara (2002):

$$\sigma p = \sqrt{\frac{(p \cdot q)}{n}} \cdot Z$$

Obs.: quando o universo é desconhecido ou maior que 10 mil.

Onde:

p = Proporção ou percentagem dos elementos da amostra favoráveis ao atributo pesquisado

q = Proporção ou percentagem dos elementos da amostra desfavoráveis ao atributo pesquisado

σp = Desvio-padrão da proporção

Z = Número do desvio-padrão

n = Amostra

### 3.4.1 Cálculo amostral

No cálculo da amostra para aplicação dos formulários foi considerado:

P = 50% e q = 50% → não se sabe quem será favorável ou desfavorável, então estimamos 50% para os atributos.

σp = 7% → percentual de erro (para esse tipo de amostra Samara(2002) sugere até 10%)

Z = 1,96 → foi considerado 95% de segurança da distribuição

n = ? → Amostra procurada

$$\sigma p = \sqrt{\frac{(p \cdot q)}{n}} \cdot Z \quad \rightarrow \quad 7 = \sqrt{\frac{(50 \cdot 50)}{n}} \cdot 1{,}96$$

$$49 = \frac{(50 \cdot 50) \cdot 3{,}84}{n} \quad \rightarrow \quad 49\,n = 2500 \cdot 3{,}84$$

**n = 196 pesquisados**

Após a definição da quantidade de formulários, era necessária a

distribuição das localidades onde seria aplicada a pesquisa.

### 3.4.2 Locais de pesquisa

Para um melhor aproveitamento da pesquisa no estado do Ceará, optou-se pela aplicação dos formulários em 14 agências distintas. A escolha das agências foi por conveniência, para que houvesse uma distribuição uniforme no estado, e não houvesse concentrações de municípios em áreas especificas como litoral, sertão e grandes centros.

Mesmo com a escolha das agências sendo por conveniência, a escolha dos municípios deveria ser regida por algum critério.

Os Correios dividem o estado do Ceará em 7 (sete) regiões. Para que não houvesse concentrações de municípios numa região qualquer, estabeleceu-se a escolha de 2 (dois) municípios por região.

Na escolha desses 2 (dois) municípios levou-se em consideração a facilidade e acessibilidade que os gerentes das agências tinham em realizar pesquisa.

Foram levados nomes das agências selecionadas à área de atendimento para sua aprovação. A área de atendimento realizou pequenas alterações na lista e finalmente foram escolhidos os municípios de Fortaleza, Caucaia, Sobral, Camocim, Juazeiro do Norte, Crateús, Quixeramobim, Itapipoca, Canindé, Aracati, Russas, Quiterianópolis, Abaiara e Quixelô.

Fortaleza e Caucaia pertencem a região operacional 1, Aracati e Russas a região operacional 2, Quixeramobim e Quixelô a região opercional 3, Juazeiro do Norte e Abaiara a região 4, Itapipoca e Canindé a região 5, Sobral e camocim a região 6 e Crateús e Quiterianópolis a região 7.

Os municípios de Juazeiro do Norte, Sobral, Crateús e Fortaleza foram escolhidos também por serem sedes das regiões operacionais dos Correios no Ceará, o que traria facilidades na operacionalização da pesquisa

A disposição dos municípios está apresentada no mapa 1.1 incluído no apêndice E. Na visualização do mapa poderá ser observado a não concentração de áreas pesquisadas em qualquer parte do estado

Para se ter uma idéia do porte de cada município, o quadro 3.1 apresenta

dados demográficos de população de cada município escolhido. Demonstrando que foram selecionados pequenos, médios e grandes centros urbanos do estado do Ceará.

Para cada município era esperado a aplicação de no mínimo 14 formulários. Os respondentes eram escolhidos aleatoriamente, durante os 3 (três) dias de aplicação do formulário. As datas de aplicação foram informadas aos gerentes das agências via e-mail.

**Quadro 3.1 - Demografia**

| Município | População |
|---|---|
| Abaiara | 7.224 |
| Aracati | 68.062 |
| Camocim | 54.275 |
| Canindé | 73.114 |
| Caucaia | 301.572 |
| Crateus | 64.447 |
| Fortaleza | 2.351.279 |
| Itapipoca | 87.154 |
| Juazeiro do Norte | 220.141 |
| Quiterianópolis | 54.148 |
| Quixelô | 14.442 |
| Quixeramobim | 54.148 |
| Russas | 62.457 |
| Sobral | 161.064 |

Fonte: www.iplance.ce.gov.br, acessado em 15/02/2005

No Anexo 2 são apresentadas outras características demográficas como a taxa de urbanização, taxa geométrica de crescimento e área de cada município.

Outros indicadores sócio-econômicos agregados, infra-estrutura e empregados segundo a classe de rendimentos de cada município também foram inseridos no Anexo 2.

Na cidade de Fortaleza, a ECT possui 20 agências. Para realização da pesquisa foi escolhida a agência situada no bairro da Parangaba que possui uma população de média e baixa renda, público-alvo do terminal de acesso à Internet.

A localização da Agência Parangaba pode ser vista no mapa 3.2, inserido no apêndice D, onde pode se perceber sua localização central com relação à cidade de Fortaleza.

Sobre as amostras para as entrevistas foram realizadas com gerentes de agências e com técnicos da área de tecnologia. Em ambos os casos foram adotadas amostras não-probabilistica por conveniência.

Foram realizadas 14 entrevistas com gerentes de agências e 4 entrevistas com os técnicos da área de tecnologia.

Sobre os técnicos da área de informática participantes da pesquisa pode-se relacionar:

- Todos são empregados da ECT
- O tempo de casa varia entre 5 e 12 anos
- Todos tem formação em análise de sistemas ou em administração de empresas com especialização na área de tecnologia.

Sobre os gerentes de agência participantes da pesquisa pode-se comentar:

- Todos são empregados da ECT
- O tempo de casa varia entre 5 e 25 anos
- Os gerentes têm formação diversa sendo: 40% com 2º grau completo e 60% superior.
- Todos têm conhecimentos básicos em informática
- Somente 30% tem computador em casa.

## 3.5 Tabulação e análise dos dados

Nesta etapa lançou-se mão de recursos manuais e computacionais para organizar os dados obtidos na pesquisa de campo.

Os dados foram analisados envolvendo diversos procedimentos como: a codificação das respostas, tabulação eletrônica dos dados e cálculos estatísticos, análise e interpretação.

Na análise e discussão dos resultados, nessa etapa foram interpretados e analisados os dados que foram tabulados e organizados no capítulo sobre o estudo de caso. A análise foi feita para atender aos objetivos da pesquisa.

Para Yin (2001, p.136), na análise do estudo de caso, uma das estratégias desejáveis é a utilizar a lógica de adequação ao padrão. “Essa lógica (...) compara um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognostica ou

visões alternativas. Se os padrões coincidirem, os resultados podem ajudar o estudo de caso a reforçar sua validade interna”

Essa estratégia foi seguida nesse trabalho, efetuando-se levantamentos numa unidade incorporada da ECT para posteriormente comparar os resultados dos dados com um padrão lógico já existente, que são os modelos de estratégia apresentados por Porter, Mintizberg, Prahalad dentre outros.

A utilização da análise de uma unidade incorporada da ECT (Ceará) é uma estratégia secundária apresentada por Yin (2001). Nesse caso o autor afirma:

> “Quando um projeto de estudo de caso inclui uma unidade incorporada de análise – ou seja, uma unidade menor do que o caso em si (...) – por exemplo, a unidade incorporada pode ter sido um conjunto de respostas dadas em um levantamento – se foi conduzido um levantamento entre funcionários ou moradores como parte de uma estudo único. Alternativamente, a unidade incorporada algum indicador de arquivo – se por exemplo, foram coletados dados sobre habitação ou sobre comércio como parte do estudo de caso único. Por fim, a unidade incorporada pode ter sido algum resultado de serviço, como o número de clientes atendidos por uma unidade organizacional que fora objeto do estudo de caso. (YIN, 2001, p.150)

Assim sendo, julgou-se cabível a escolha do modelo, utilizando a unidade dos Correios do Ceará. Foi seguida a estratégia de adequação ao padrão, com a realização análises de dados levantados e o contraste com modelos de estratégia já expostos no capítulo anterior. Ao final foram realizadas conclusões atentando para os objetivos já expostos na introdução desse trabalho.

## 3.6 Classe social

Para enquadramento da classe social dos clientes entrevistados nas agências foi considerado o modelo exposto por Sâmara (2002):

Foi considerada as quantidades dos itens: TV em cores, rádio, automóvel, aspirador, máquina de lavar roupa, banheiro, geladeira sem freezer, geladeira dupla ou freezer e videocassete dispostas no quadro 3.2.

A quantidade esta definida na linha superior do quadro, iniciando com NT oi seja, não tem. Prosseguindo para as quantidades de 1 a 6 ou superior.

O somatório dos índices de cada quantidade de cada item conduzirá a formação da classificação sendo:

- de 30 a 34 pontos – classe A1
- de 25 a 29 – classe A2
- de 21 a 24 – classe B1
- de 17 a 20 – B2
- de 11 a 16 – Classe C
- de 6 a 10 – Clase D
- de 0 a 5 – Classe E

**Quadro 3.2: Auxiliar para classe social**

| | NT | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6+ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **TV em cores** | 0 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| **Rádio** | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| **Automóvel** | 0 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| **Aspirador** | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **Máquina lavar roupa** | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **Banheiro** | 0 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| **Geladeira sem freezer** | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| **Geladeira duplex ou freezer** | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| **Videocassete** | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |

Fonte: SÂMARA (2002) p. 45

# 4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo estarão demonstrados os resultados da pesquisa de campo e a análise dos dados obtidos. Para análise dos dados, como em qualquer processo prévio de investigação em ciências sociais, é recomendado que lhes seja dado algum tratamento com vistas a torná-los mais expressivos (TOLEDO e OVALLE apud MIRA, 2003). De acordo com estes autores, esta etapa, denominada de apuração ou sumarização, consiste em resumir os dados, através de sua contagem e agrupamento realizando a condensação e organização dos mesmos, possibilitando uma melhor análise e compreensão dos dados.

Os resultados serão apresentados através de representações visuais, em gráficos. Richardson (apud MIRA, 2003, p.32) sugere que o resultado da investigação não fique somente em páginas de texto. ”O volume de dados, em pesquisa, costuma ser considerável. Organizar e agrupar dados e informações em quadros, gráficos e tabelas é uma maneira de poder dispor dos mesmos e apresentá-los de modo mais funcional, claro e imediato”.

A análise dos resultados será feita de uma forma descritiva, baseada nos dados estatísticos, retirados da pesquisa de campo e em documentos disponibilizados ao pesquisador; a mesma estará disposta logo após cada gráficos.

Para uma compreensão melhor do serviço em lide inicialmente será feita uma apresentação sobre o terminal de acesso à Internet.

A análise SWOT apresentada no projeto do Terminal de Acesso a Internet da ECT, ajuda a compreender os aspectos de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades relacionadas com o serviço. Haja visto, que desde os capítulos iniciais são mencionadas as possíveis ameaças que a ECT enfrenta, nesse item elas estão relacionadas, o que elucidará melhor as componentes do problema.

Feita a apresentação geral do serviço, será iniciada a apresentação dos dados.

## 4.1 Caracterização do terminal de acesso a Internet

O Terminal de Acesso a Internet é um serviço que prevê a disponibilização de espaço para o acesso público à Internet nas agências dos Correios, tendo como mercado-alvo a população de baixa renda. Isto se dá por meio da instalação de terminais especiais em todas as agências dos Correios, em todo o território nacional.

Para se lançar neste projeto, a ECT primeiro procurou conhecer melhor seu mercado-alvo. Assim, na tentativa de conhecer as necessidades de seu mercado-alvo, realizou um teste experimental, no ano de 2002, com quiosques de Internet instalados nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro, no chamado "Projeto Porta Aberta".

O serviço foi oferecido gratuitamente e, além de servir de referência para a criação do Projeto do Terminal de Acesso a Internet na ECT, permitiu o estabelecimento de estratégias de sua implantação.

Os resultados do "Projeto Porta Aberta" foram:

- Quantidade média de acesso/dia por quiosque: 25;
- Taxa média de ocupação: 81%;
- Quantidade de endereços virtuais cadastrados: 7.773;
- Utilização dos terminais: 36% para navegação; 27% para troca de mensagens eletrônicas; 21% para pesquisas e 13% para chats;
- Principais benefícios percebidos: 38% - acesso a serviços públicos; 37% -acesso gratuito à Internet;
- Grau de escolaridade dos clientes: 14% possuiam nível superior; 29% - ensino médio; 54% - ensino fundamental e 3% não responderam;
- Formas e facilidades de acesso: 22% acessam também em casa; 18% no trabalho; 12% na escola e 48% não tem outra forma de acesso.

No Projeto Porta Aberta foram instalados 120 (cento e vinte) terminais em 100 (cem) agências nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo. Cada cliente teve acesso por 15 (quinze) minutos, findo os quais a sessão era encerrada

automaticamente. Na página inicial era disponibilizado um conjunto de links que direcionavam aos serviços oferecidos pela ECT em sua home page e outras do governo federal.

## 4.2 Análise SWOT

Para a construção de estratégias visando a implantação dos serviços do terminal de acesso à Internet, foram considerados pela ECT diversos fatores que, para a Empresa, concorrem para o sucesso e/ou insucesso dos serviços. Em seu Plano de Negócios para elaboração do serviço foi apresentada a seguinte análise SWOT (QUIOSQUE ELETRÔNICO, 2001):

### 4.2.1 Oportunidades

- Aumento do fluxo de clientes nas agências;
- Presença dos Correios no Projeto Governo Eletrônico;
- Reduzidos pontos de acesso nas pequenas localidades;
- Expansão dos serviços do Governo via Internet;
- Formação de uma rede de acesso público à internet para exploração comercial e intermediação entre governo x empresas x cidadão;
- Exploração de publicidade;
- Possibilidades de contratos acordos e parcerias,
- Interação com os projetos e-post dos Correios.

### 4.2.2 Ameaças

- Despreparo da população das classes sócio-econômicas C e D para utilizar o serviço;
- Fraca presença de conteúdos na Internet capazes de despertar o interesse das classes sócio-econômicas C e D;
- Ação da concorrência agregando serviços diferenciados e,
- Possibilidade de surgimento de grandes players.

### 4.2.3 Forças

- Capilaridade;
- Presença física em todos os municípios do país;
- Infra-estrutura própria;
- Experiência com projeto piloto “Porta Aberta” e,
- Recursos humanos próprios e convênios firmados para imediata contratação de mão-de-obra terceirizada.

### 4.2.4 Fraquezas

- Atual Rede Corporativa da ECT;
- Experiência do negócio apenas no Rio de Janeiro e São Paulo;
- Deficiência de captação de tecnologia dos empregados da ECT e;
- Limitações impostas pela legislação que rege as empresas públicas.

### 4.2.5 Forças propulsoras

Os principais fatores apontados como forças propulsoras, capazes de auxiliar os Correios a viabilizar seu Projeto, foram:

- A capilaridade de sua rede física de agências;
- Aporte tecnológico da nova rede corporativa da Empresa, que permite a integração de todas as agências;
- A experiência adquirida no Projeto Porta Aberta;
- Projeto Governo Eletrônico e suas metas de universalização;
- Lançamento de programas patrocinados com recursos do Fundo de Universalização dos Serviços de Telecomunicações – FUST;
- A disponibilização pelas instituições financeiras de linhas de crédito especiais para financiamento de microcomputadores;
- Lançamento do computador popular;
- A possibilidade de estabelecimento de parcerias com o poder público e ONGs.

### 4.2.6 Análise Setorial

- Como barreiras que podem, com maior ou menor intensidade, dificultar o sucesso do novo serviço, foram destacados pela ECT os seguintes aspectos:
- Despreparo das camadas mais pobres da população pertencentes às classes sócio-econômicas C e D (mercado-alvo para o qual está voltada a rede de Quiosques Eletrônicos) para utilizar computador;
- Ausência de conteúdos de interesse prático para as pessoas desse perfil;
- Dificuldade na venda de publicidade em razão do baixo poder de consumo de parte dessas classes;
- A elitização da Internet no Brasil;
- Limitações técnicas de suporte e manutenção nas localidades mais remotas do país.

Por outro lado, a ECT acredita que obterá sucesso na implantação do serviço de Terminal de Acesso à Internet, ao considerar os seguintes fatores:

- Presença física dos Correios em todo território nacional;
- Credibilidade da ECT;
- Oferta de serviços variados;
- Qualidade no serviço prestado;
- Serviço de pré-atendimento realizado por monitores;
- Velocidade de conexão (facilidade de acesso);
- Alta disponibilidade dos equipamentos;
- Parque de equipamentos atualizado;
- Política de preços compatível com o mercado;
- Tempo de acesso;
- Privacidade.

Os fatores apresentados englobam perspectivas tanto internas quanto externas à ECT e podem ser levados em consideração na construção das estratégias de implantação do serviço de Terminal de Acesso a Internet.

## 4.3 Apresentação e interpretação dos dados dos clientes das agências

Serão apresentados nesse item os dados e a interpretação dos mesmos, da aplicação dos formulários aplicados aos clientes das 14 agências Correio do Ceará, conforme metodologia já apresentada do capitulo anterior desse trabalho.

### 4.3.1 Perfil dos participantes

Nesse subitem será mostrado o perfil daqueles que responderam a aplicação ao formulário

#### 4.3.1.1 Sexo e idade

Não houve orientação durante a fase da pesquisa para que se aplicasse o formulário a uma quantidade igual a pessoas do sexo masculino e do feminino , no entanto houve um equilíbrio com relação à amostra obtida, como pode ser visto no gráfico 4.1. Houve uma pequena predominância de homens como respondentes.

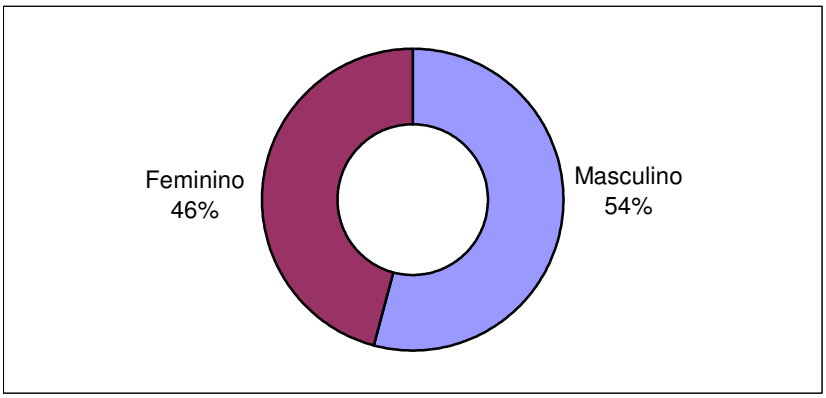



Gráfico 4.1: Distribuição do sexo dos entrevistados

Fonte: dados primários

Quanto à distribuição da faixa etária, verificou-se também um equilíbrio como pode ser visto no gráfico 4.2.

A distribuição da faixa etária se distribuiu de forma equilibrada, ou seja, não houve concentração de idades específicas.

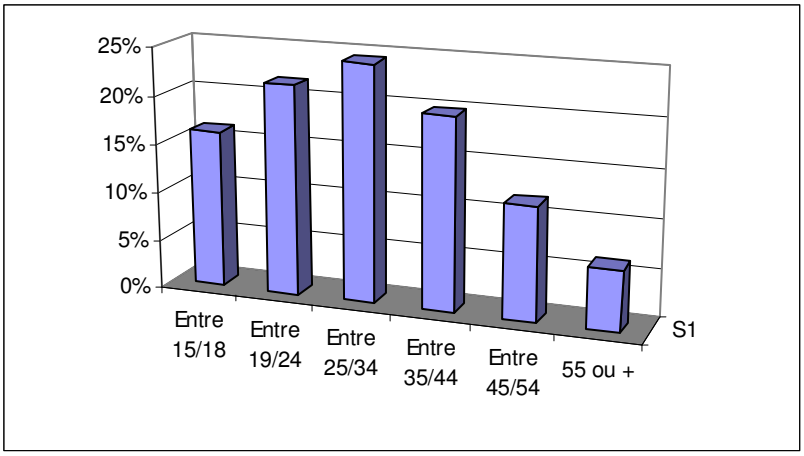



Gráfico 4.2: Faixa etária dos entrevistados

Fonte: dados primários

#### 4.3.1.2 Classe social e grau de instrução

Nesse subitem foram montadas questões para definir o enquadramento do entrevistado numa classe social. O questionamento teve como base o apresentado no formulário exemplo do apresentado por Samara (2003) sobre a elaboração de formulário para coleta de dados.

O entrevistado foi argüido sobre a posse de alguns utensílios e/ou utilitários, atribuiu-se pontos a existência ou não do atributo questionado e sua quantidade, essa tabela pode ser vista no questionário apresentado no Apêndice "A".

A existência ou não, ou a quantidade de cada utensílio servirá como uma das bases para a classificação ou enquadramento de classe social.

A tabela 4.1 apresenta os pertences dos entrevistados, sendo ressaltado a utilização de tv e rádio na grande maioria das residências, que é uma forma dos entrevistados manterem-se informados. Um outro fato que chama a tenção é a ausência de banheiro apontado por alguns entrevistados, o que demonstra um grau de carência elevado desses indivíduos.

Tabela 4.1 – Propriedade de utensílios e/ou utilitários

| | NT | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| TV em cores | 5% | 72% | 21% | 2% | | 100% |
| Rádio | 5% | 74% | 16% | 3% | 2% | 100% |
| Automóvel | 59% | 37% | 5% | | | 100% |
| Aspirador | 94% | 5% | 1% | | | 100% |
| Máquina lavar roupa | 84% | 16% | | | | 100% |
| Banheiro | 2% | 81% | 16% | 1% | | 100% |
| Geladeira sem freezer | 23% | 74% | 2% | 1% | | 100% |
| Geladeira duplex ou freezer | 75% | 24% | 1% | | | 100% |
| Videocassete | 53% | 42% | 5% | | | 100% |

Fonte: dados primários

No gráfico 4.3 pode-se perceber que a grande maioria doS chefes de família dos entrevistados possui ou possuía algum tipo de instrução. Este dado também contribuiu para referendar o enquadramento da classificação social do entrevistado.

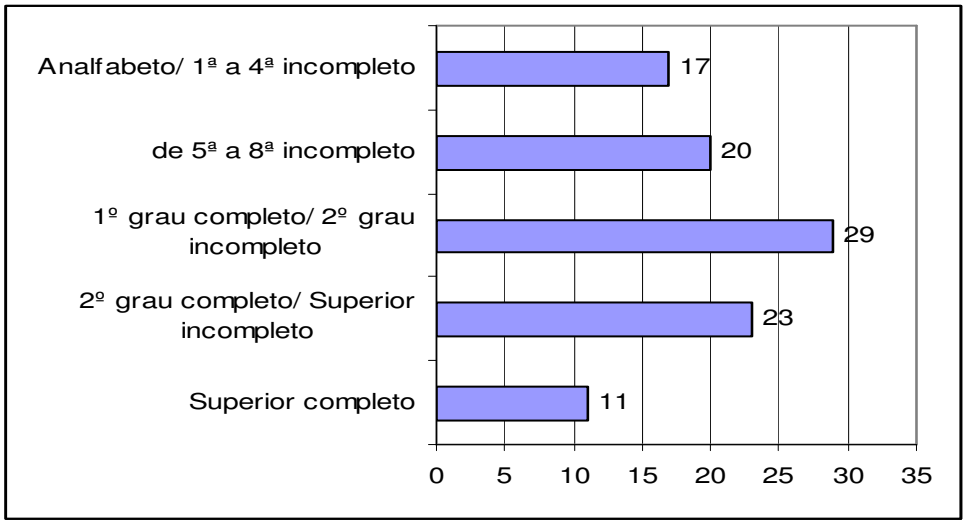



Gráfico 4.3: Grau de instrução do chefe da família

Fonte: dados primários

O fato de o chefe da família possuir uma escolaridade melhorada ou refinada contribui na formação da família como um todo, o que indiretamente ajuda a na valorização e incentivo a novos usuários do mundo da informática. Deve ser lembrado que em muitos casos o chefe da família exerce o papel de

decisor nos gastos da família, ou seja, o conhecimento, a educação formal podem ajudar na decisão de compra de um serviço de internet.

Outro fato que chama a atenção é o percentual de analfabetos e/ou com ensino básico incompleto. A marca de 17% é relevante e considerável, demonstrando os problemas de educação que o Estado ainda atravessa. Para a aquisição de serviço de internet a educação básica é um elemento necessário para o comprador. Os analfabetos ou semi-analfabetos terão dificuldade ou não terão condições de utilizar a ferramenta.

Como foi mencionado anteriormente, o chefe da família exerce muitas vezes o papel de decisor de compra. O analfabetismo pode dificultar a melhor compreensão das ferramentas de acesso à internet, limitando o público usuário nessas condições.

A gráfico 4.4 mostra a distribuição percentual do grau de instrução dos entrevistados. Muito embora alguns entrevistados sejam chefe de família nota-se um decréscimo no percentual de analfabetos e/ou com o ensino básico incompleto.

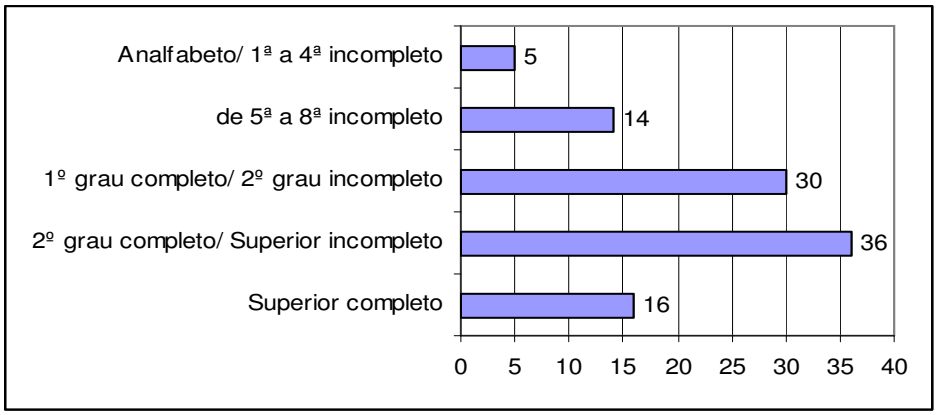



Gráfico 4.4: Grau de instrução dos entrevistados

Fonte: dados primários

Nota-se também, uma sensível diferença entre àqueles com colegial completo, nível superior completo e incompleto. Nessas três categorias houve

uma ocorrência percentual maior quando se trata dos entrevistados comparados com os chefes de família.

Como pode ser visto na figura 4.5, de todos os entrevistados somente 5% eram analfabetos e/ou com ensino básico incompleto, todos pertencentes às classes C, D e E. Nenhum possuía computador em casa e, nem tão pouco, acessavam a internet.

Todos os chefes das famílias da classe E eram analfabetos e/ou com ensino básico incompleto. No entanto os filhos já possuem um grau de instrução maior.

Os chefes de família com ensino básico completo e/ou ensino médio incompleto também possuem filhos com grau de instrução superior.

De um modo geral, verifica-se que os filhos estão recebendo algum tipo de educação continuada, esta situação favorece a implantação de produtos relacionados a internet, haja vista que informação e educação são forças propulsoras ao serviço em lide.

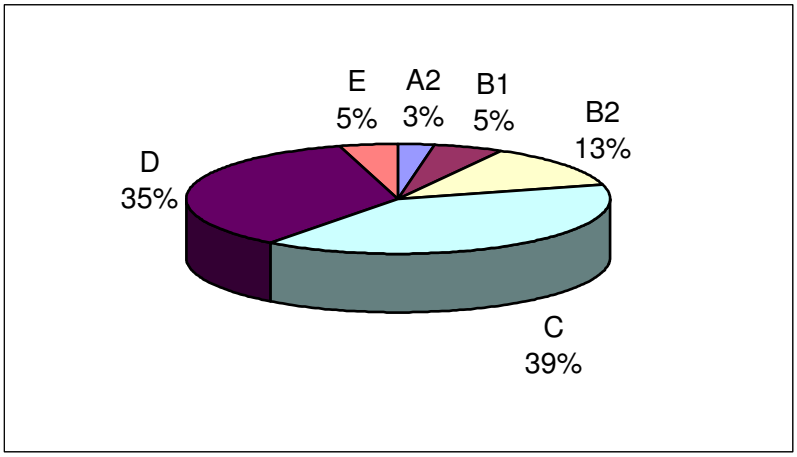



Gráfico 4.5: Classe Social dos entrevistados

Fonte: dados primários

Sobre o enquadramento das classes sociais, verifica-se que os integrantes das classes C, D e E, público alvo do serviço de terminal de acesso à internet, é a grande maioria dos entrevistados com um total de 79%,

ou seja, atualmente, os usuários de correios estão em sua maioria classificados nessas classes sociais.

#### 4.3.1.3 Computador e acesso à internet

Foram montadas questões para se conhecer dentre os entrevistados três situações: a primeira é quem possuía microcomputador em casa; a segunda é se possuía acesso a internet e finalmente quando acessava a internet, onde realizava estes acessos. A primeira situação é independente das demais.

Como pode ser vista, no gráfico 4.6, a grande maioria dos entrevistados não possui microcomputador em casa, o que provoca a necessidade desses possíveis usuários a procurar uma outra alternativa, caso queiram se utilizar do serviço de internet.

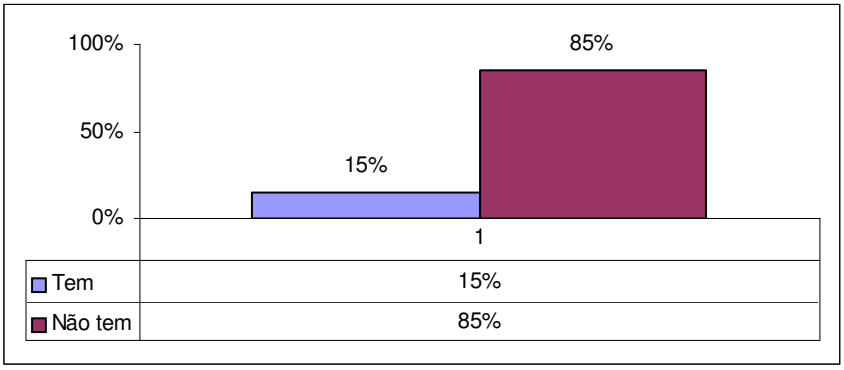



Gráfico 4.6: Computador em casa.

Fonte: dados primários

Dos que tem computador em casa 66% acessam a internet de casa. Os outros 24% não são assinantes de nenhum provedor, 25% procuram acessar a internet em cyber-cafés, lojas de lan house que têm acesso a internet ou no colégio onde estudam.

Independentemente de se ter microcomputador em casa, verificou-se uma distribuição eqüitativa com relação ao acesso à internet, como visto no gráfico 4.7. Isto demonstra que já há uma disseminação dos conteúdos na internet mesmo em localidades mais afastadas de grandes centros, porém um potencial relativo de pessoas que não acessam.

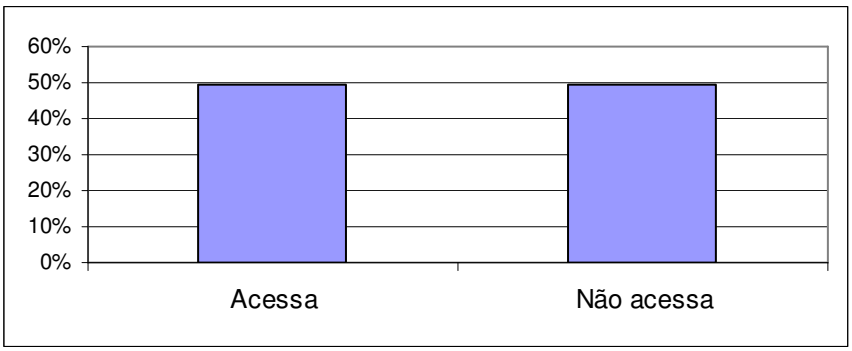



Gráfico 4.7: Acesso à Internet.

Fonte: dados primários

Os acessos ocorrem normalmente em casa, trabalho e colégio. Em algumas localidades já estão sendo instaladas lojas com lan house, que também permitem acesso à Internet como demonstrado no gráfico 4.8.

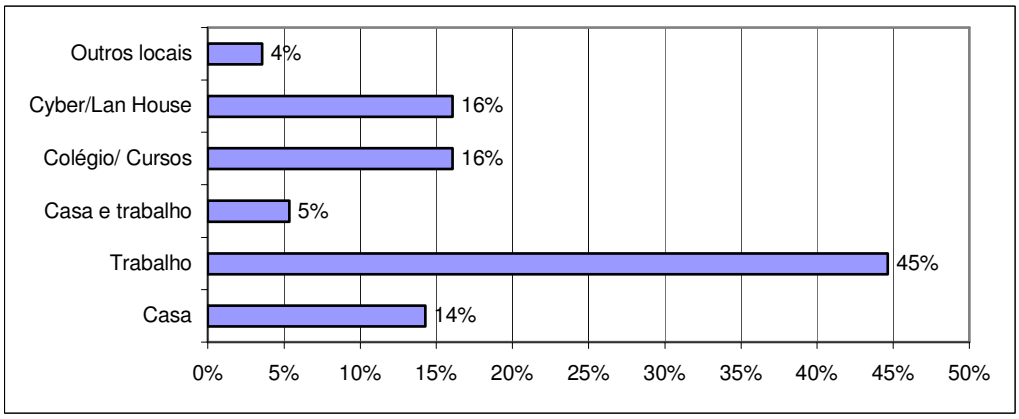



Gráfico 4.8: Locais de acesso.

Fonte: dados primários

Nas cidades do interior, prefeituras, fóruns, sedes de empresas estatais dentre outros, possuem equipamentos com acesso à internet. Alguns dos entrevistados, funcionários destes órgãos, informaram que fazem utilização dessa ferramenta no trabalho.

Algumas escolas públicas, privadas e cursinhos em geral tem ofertado a possibilidade de acesso aos seus alunos.

### 4.3.2 Conhecimento da internet

Com relação ao conhecimento da existência e utilização da internet, somente 4% nunca ouviu falar de assuntos referentes a internet. Pelo menos 96% já ouviu falar e/ou já acessou alguma vez. Esse percentual é bastante relevante quando se pensa em lançar um novo serviço, pois demonstra que grande parte da população já possui um conhecimento básico sobre o assunto.

No gráfico 4.9 nota-se que 31% acessam com freqüência, demonstrando uma disseminação da ferramenta e possibilidades de acesso inclusive no interior do estado.

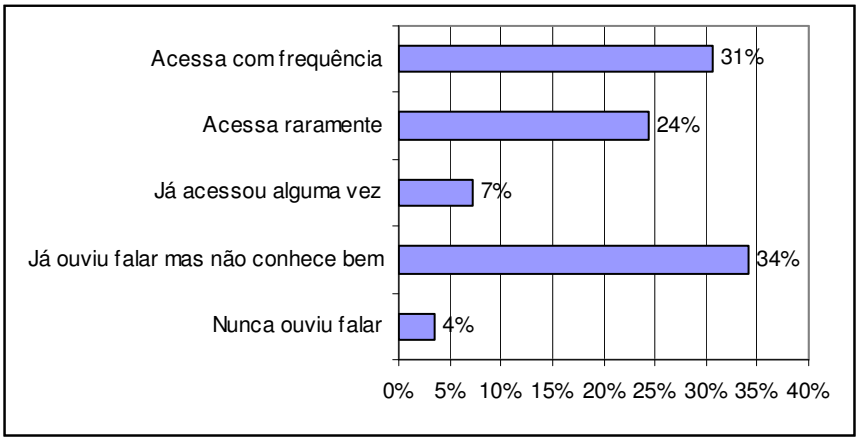



Gráfico 4.9: Quantidade de acessos.

Fonte: dados primários

A quantidade daqueles que acessam com freqüência também é bastante relevante devido ao fato de poucos entrevistados possuírem equipamentos próprio. Isso não os inibe de procurar acesso em algum local.

Somando os que já ouviram falar e os que já realizaram pelo menos um acesso obtem-se um percentual de 41%, o que significa que uma quantia razoável de pessoas possui um conhecimento básico, e 55% já possui um conhecimento um pouco mais avançado. Ou seja, no caso de instalação dos terminais de acesso em agências dos Correios, boa parte da população poderá realizar seus acessos sem auxilio de funcionário ou terceiros.

Sobre os que não acessam ou têm dificuldade em acessar, seria interessante se conhecer quais os maiores empecílios que inviabilizam o acesso

dessas pessoas. A tabela 4.2 demonstra as repostas dos entrevistados sobre essa questão.

Tabela 4.2 – O que impede conhecer mais a Internet

| ITEM | % |
|---|---|
| Não tem interesse em conhecer | 3 |
| O serviço de telefone esta caro, não incentiva o acesso | 25 |
| Conheço pouco de informática, tenho dificuldades em acessar | 16 |
| não tenho microcomputador e não compro porque são caros | 47 |
| Acredito que não tenha nada de interessante na Internet | 4 |
| Acho que a Internet é muito difícil, por isso não me interesso | 7 |
| Gostaria de saber mais, mas não sei como e onde aprender | 28 |

Fonte: dados primários

As respostas à pergunta foram geradas para o formulário a partir de uma consulta prévia, durante a fase de pré-teste do formulário. Durante essa fase foi questionado a alguns clientes da agência Aldeota o porquê ou quais as causas que o impediam de conhecer melhor a Internet. As respostas mais comuns foram levadas ao formulário para aplicação na pesquisa. No formulário foi permitido respostas múltiplas.

Dos percentuais apresentados nota-se que somente 3% dos entrevistados não possuem nenhum interesse pela internet, os demais 97% apresentam algum interesse, no entanto outros fatores como falta de equipamento, conhecimento, dificuldades financeiras, dentre outras, os impedem de conhecer ou acessar a ferramenta.

As tarifas telefônicas também foram significamente percebidas como um restritor ou obstáculo para o uso da internet, pois 25% dos participantes da entrevista, acreditam que os valores das tarifas são ainda altos, impedindo o acesso via linha discada.

A falta de computador foi o maior obstáculo percebido. Na percepção dos entrevistados o equipamento é caro, não havendo condições acessíveis de compra ou locação.

A falta também do conhecimento sobre informática atrapalha o aprofundamento de diversos entrevistados no campo da internet, verificou-se que a maioria desses entrevistados são analfabetos ou só possuem o primário incompleto, o que justifica em parte o desconhecimento em informática.

Existe um grupo de pessoas (28%) que tem interesse em conhecer mais sobre o assunto, no entanto, o desconhecimento de fontes e alternativas de acesso inviabilizam o progresso no uso da ferramenta.

### 4.3.3 Como utilizar a internet

A questão P.3 do formulário, relaciona possibilidades sobre como o usuário poderia utilizar a Internet, ou foram relacionados algumas expectativas com relação a essa mídia. A relação das questões, bem como o percentual de cada resposta ser á apresentado na tabela 4.3. Nessa questão foi avaliado o interesse do entrevistado pela obtenção de dados via meio eletrônico, a possibilidade de o mesmo possuir um endereço eletrônico, a possibilidade de se obter 2ª vias de documentos via meio eletrônico o que evitaria seu deslocamento a entidades públicas e/ou concessionárias de prestação de serviço. Além disso, tem-se a possibilidade ou a confiabilidade do entrevistado em utilizar a Internet para efetuar compras e finalmente sobre a obtenção de dados de órgãos governamentais em suas diversas esferas.

Tabela 4.3 – Utilização da Internet

| | Discorda totalmente | Discorda parcialmente | indiferente | Concorda parcialmente | Concorda totalmente |
|---|---|---|---|---|---|
| Informação via meio eletrônico | 4% | 4% | 9% | 32% | 51% |
| Endereço eletrônico | 5% | 0% | 7% | 26% | 61% |
| Obter 2ª via de documentos | 6% | 1% | 11% | 28% | 54% |
| Compras via Internet | 13% | 9% | 9% | 28% | 41% |
| Obter informação de órgãos governamentais | 2% | 3% | 14% | 30% | 51% |

Fonte: dados primários

Inicialmente, foi questionado ao entrevistado sobre o grau de concordância sobre a obtenção de dados via eletrônica. Somando-se aqueles que concordam parcialmente com aqueles que concordam totalmente obtêm-se um percentual de 81% contra somente 8% que não tem interesse em obter informações eletronicamente.

O gráfico 4.10 demonstra o grau de concordância dos entrevistados para com os aspectos apresentados no formulário.

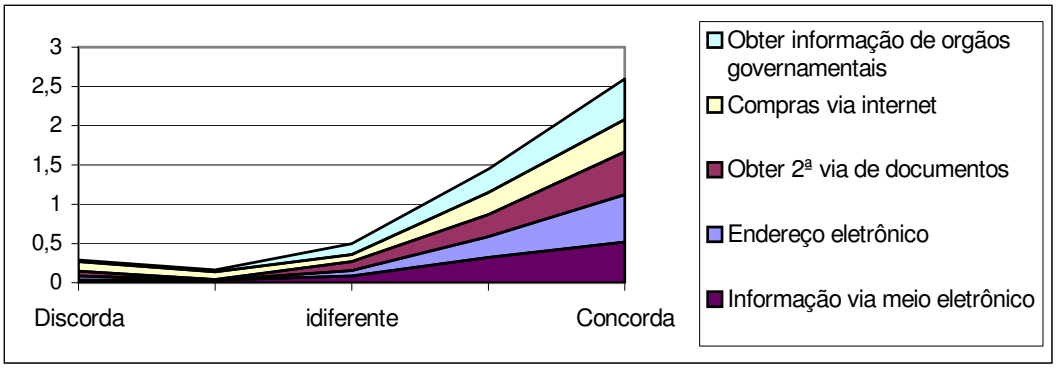



Figura 4.10: Utilização da Internet.

Fonte: dados primários

87% dos entrevistados têm interesse em obter um endereço eletrônico, nesse caso especifico, a ECT pretende disponibilizar gratuitamente esse serviço que vem ao encontro das expectativas levantadas.

O interesse em se obter informações de órgãos governamentais bem como a realização de compras via internet é percebida como recursos favoráveis ao internauta.

Sobre as informações referentes aos governos estadual, municipal e federal, percebeu-se um interesse maior por parte dos entrevistados do interior do estado, pois muitos têm a necessidade de acompanhar processos junto a órgãos públicos.

### 4.3.4 Serviços adicionais

Na questão, 4 do formulário, foram relacionadas possibilidades sobre serviços adicionais que o usuário poderia utilizar no terminal de acesso a Internet (tabela 4.4).

Tabela 4.4 – Serviços adicionais

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Endereço eletrônico de graça | 3% | 1% | 3% | 3% | 5% | 14% | 72% |
| Possibilidade de imprimir documentos | 5% | 3% | 2% | 5% | 13% | 19% | 53% |
| Possibilidade de transmitir arquivo de vóz | 10% | 3% | 6% | 12% | 16% | 13% | 41% |

Fonte: dados primários

Nota-se que o endereço eletrônico gratuito tem boa aceitação por grande parte dos entrevistados. O endereço gratuito já é oferecido por alguns portais da internet. A ECT, dentro desse serviço de acesso a internet, tem a possibilidade de lançar seu portal e incluir a parte de endereçamento de e-mails dentro desse portal.

A possibilidade de imprimir documentos teve também boa aceitação por parte dos entrevistados, porém, poderia se pensar que essa tivesse melhor aceitação devido ao fato de encurtar os deslocamentos do público para se obter segundas vias de alguns documentos.

A possibilidade de se transmitir arquivos de voz não levanta muito interesse por parte do público em geral. Esse serviço para os usuários pode ser substituído pelo uso já corrente do telefone.

### 4.3.5 Valoração

Os entrevistados foram questionados quanto a alguns itens sobre a valoração ou a possibilidade de pagar por um serviço de informática. Inicialmente, foi questionada a possibilidade de pagamento por uso de um microcomputador, posteriormente sobre a possibilidade de o entrevistado efetuar pagamento pelo uso da internet.

No subitem seguinte questionou-se sobre a avaliação do entrevistado sobre a valoração do preço da internet. A relatividade dessa questão esta se o entrevistado entende que devido o serviço envolver tecnologia ele seria mais caro por isso.

Para completar, questiona-se se os Correios têm possibilidade de se inserir nesse mercado ou se tem competência aos olhos do cliente para oferecer um serviço confiável.

A tabela 4.5 demonstra os resultados das da pergunta P.5 do questionário. Nota-se que a concordância tanto para pagar o uso de um equipamento quanto ao uso da internet são similares em torno de 63% de concordância.

Sobre o serviço de internet ser “barato”, 46% discorda. Nesse caso temos um grande percentual de indiferentes, que para melhor compreensão, são àqueles que possivelmente ainda não tem referência de preço, haja vista, o que foi observado como demonstrado sobre o perfil dos entrevistados, poucos já tiveram contato direto com a internet.

Sobre a competência da ECT em propor o serviço obteve-se 69% de concordância. Mesmo assim há de se pesquisar melhor o porquê de 22% dos entrevistados discordarem da eficiência da ECT na área de tecnologia.

Tabela 4.5 – Valoração dos serviços

| | Discorda totalmente | Discorda parcialmente | indiferente | Concorda parcialmente | Concorda totalmente |
|---|---|---|---|---|---|
| Pagar hora em microcomputador | 10% | 12% | 16% | 44% | 18% |
| Pagar hora pela internet | 10% | 14% | 12% | 46% | 18% |
| Internet não é cara | 19% | 27% | 27% | 17% | 10% |
| ECT tem competência para internet | 13% | 9% | 9% | 28% | 41% |

Fonte: dados primários

Verificando a distribuição dos itens de concordância pela faixa de classe social, obtém os resultados da tabela 4.6.

Com relação ao pagamento da utilização de microcomputador e uso da internet nota-se uma maior aceitação na classe A, fato interessante, pois como visto

no perfil do entrevistado, muito têm equipamento em casa ou no trabalho. Certa surpresa pode ser considerada para os entrevistados da classe B que não concordam em sua grande maioria em pagar por esses serviços.

Sobre a internet não ser cara existe uma concordância maior entre os entrevistados da classe C, no entanto, uma nova surpresa na classe B, que discorda totalmente da afirmativa.

Tabela 4.6 – Valoração dos serviços - complemento

| Concorda parcialmente e totalmente em: | Classe A | Classe B | Classe C | Classe D e E |
|---|---|---|---|---|
| Pagar hora em microcomputador | 75% | 40% | 70% | 56% |
| Pagar hora pela internet | 75% | 45% | 64% | 49% |
| Internet não é cara | 25% | 0% | 36% | 19% |
| ECT tem competência para internet | 100% | 80% | 91% | 84% |

Fonte: dados primários

Com relação à competência da ECT para ofertar serviços da internet, há aceitação ou concordância em 100% da classe A, fator bastante relevante, pois como demonstrado no perfil da pesquisa, a maioria dos entrevistados dessa classe possui também bom nível de escolaridade.

### 4.3.6 Recursos

Foi solicitado aos entrevistados que os mesmos realizassem uma valoração atribuindo notas de 1 a 7 aos recursos/atributos disponibilizados pela ECT. Nota-se que, muito embora, a maioria das notas tenham sido acima de 4, o que pode ser consideradas boas notas, existe uma possibilidade de melhoria já que há uma distribuição entre as notas 5 e 6.

Outra questão levantada refere-se a proximidade da empresa com o cidadão. Ou seja, o entrevistado acredita que a ECT lhe ajuda ou pode ajudar na solução de alguns problemas.

Sobre a confiabilidade do entrevistado na empresa, o resultado não foi surpreendente já que em diversas pesquisas os Correios aparecem como uma das instituições mais confiáveis do Brasil.

Sobre a tecnologia, os entrevistados reconhecem que a Empresa está atualizada com o que há de moderno na área. Esta afirmativa pode ser reforçada com o resultado obtido na questão onde foi questionado se o entrevistado vê os correios como uma moderna, como pode ser visto na tabela 4.7..

Sobre os equipamentos percebe-se que mesmo, com notas acima de 4, é um item a ser melhorado.

Um item bastante relevante é o acesso às agências, caracterizada pela sua malha de 12.000 pontos de atendimento.

Tabela 4.7 – Valoração dos Recursos

| | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Agências confortáveis | 42% | 24% | 19% | 12% | 3% | 0% | 1% |
| Esta próximo ao cidadão | 63% | 27% | 7% | 2% | 1% | 0% | 0% |
| Confio nos Correios | 77% | 15% | 5% | 2% | 1% | 0% | 0% |
| Possui tecnologia de ponta | 75% | 16% | 5% | 2% | 1% | 0% | 0% |
| Os Correios possuem bons equipamentos | 38% | 35% | 17% | 7% | 2% | 0% | 1% |
| Os Correios tem acesso fácil | 72% | 15% | 9% | 3% | 1% | 1% | 0% |
| Os Correios é uma epresa moderna | 55% | 25% | 17% | 2% | 0% | 2% | 0% |

Fonte: dados primários

### 4.3.7 Utilização dos correios x internet

Na pergunta 7 do formulário, questionou-se sobre a menor utilização dos Correios devido ao aparecimento da internet, com a possibilidade do envio de e-mails, acesso a noticias, dentre outras coisas.

No gráfico 4.11, verifica-se que 78% dos entrevistados não mudaram seus hábitos com relação a ECT mesmo com o advento da internet. No entanto, há de ser ressaltado que 10% utilizam menos os serviços da Empresa desde sua inclusão a internet.

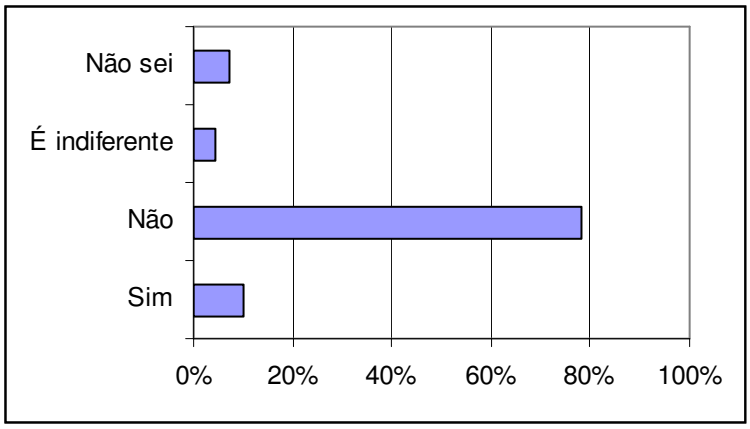



Gráfico 4.11: Utilização da Internet.
Fonte: dados primários

O percentual de 10%, para àqueles que utilizam menos os Correios devido a internet, principalmente devido aos e-mails, pode ser representativo e serve como alerta. Para pesquisas futuras deverá ser observada sua tendência de crescimento.

### 4.3.8 Utilização de portais

Sobre a utilização de portais, grande parte dos entrevistados, como pode ser visto no gráfico 4.12, tem predileção por portais culturais, isso é um indicador para ECT de possíveis parcerias que a mesma poderá estabelecer ao lançar o produto.

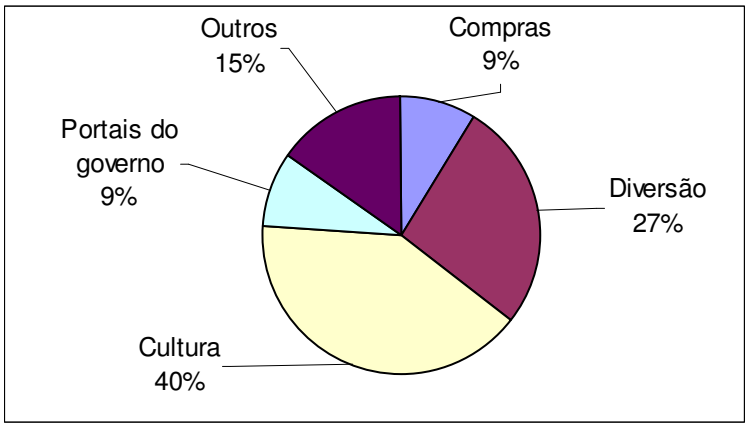



Gráfico 4.12: Portais mais procurados na Internet.
Fonte: dados primários

A ECT já lançara, em breve seu portal, a partir de diversas parcerias, atualmente seu site já apresenta diversas serviços e consultas. Uma amostra dessas consultas é demonstrada no quadro 4.1. no qual aparecem as páginas mais requisitadas no período de dezembro de 2004.

Existem muitas consultas, atualmente, com relação ao CEP e rastreamento dos objetos como o SEDEX, por exemplo. A habitualidade de consultas ao site da ECT, abre portas para formação de novas parcerias. Em muitos outros portais a ECT já tem colocado links para acesso ao seu portal.

Verificando os sites de vendas como Americanas, Saraiva, Submarino, dentre outros se observa a utilização do CEP como chave para tarifação e confirmação de endereço, isso ajuda a ECT na divulgação do correto endereçamento. Facilita também a divulgação do portal da empresa.

Essa situação explica o grande volume de consultas ao CEP demonstrada no quadro a seguir:

Quadro 4.1: Paginas mais Requisitadas – Dezembro/2004

| **Grupo de paginas mais requisitadas** | **Nº de visitas** |
|---|---|
| Consulta CEP | 1.837.324 |
| Rastreamento de objetos | 944.799 |
| Encomendas e malotes | 420.712 |
| Preços e tarifas | 206.607 |
| Endereçador | 121.850 |
| Fale com os Correios | 108.206 |
| Consulta Agências | 89.433 |
| Exporta Fácil | 55.545 |
| Concursos ECT | 51.920 |
| Achados e perdidos | 50.750 |
| Catalogo de produtos e serviços | 45.942 |
| Disque coleta | 41.892 |
| Selos | 41.850 |
| Conheça os Correios | 34.045 |
| Licitações | 32.992 |
| Sedex Mundi | 29.938 |
| Entrega Direta | 8.776 |
| Marketing Direto | 7.824 |
| Importa Fácil | 6.334 |

Fonte: DENET –ECT

### 4.3.9 Lançamento do serviço

Na questão dos Correios lançarem um produto novo de serviço de internet, esta relacionada a pergunta 9 do formulário e o resultado da pesquisa é apresentado no gráfico 4.13. Donde se pode aferir um interesse grande por parte dos entrevistados quanto ao lançamento do serviço.

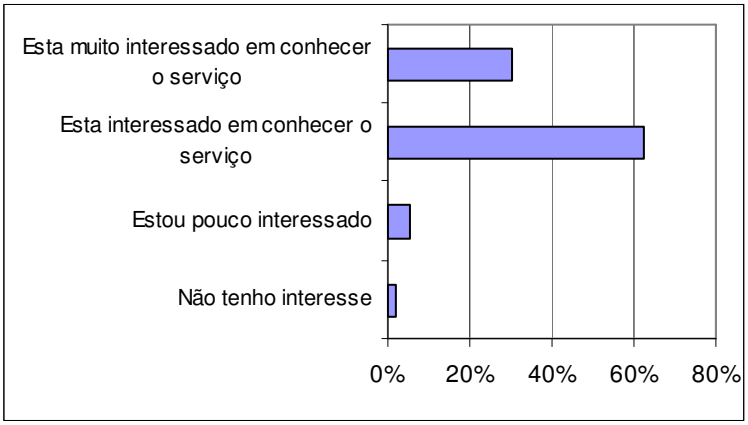



Gráfico 4.13: Interesse dos entrevistados quanto ao lançamento do serviço.

Fonte: dados primários

Porém, caso do serviço da ECT apresentar algum desconto e/ou ter um tempo disponibilizado gratuitamente para o internauta acessar os sites, o interesse aumenta.

Essa situação é demonstrada pelo interesse que todos têm por serviços grátis. Essa situação é possível de ser aplicada, como estratégia inicial para atrair os clientes para o novo serviço. Pode ser uma boa estratégia, já que a ECT, ainda não é conhecida como uma empresa que tenha serviços ligados a área de tecnologia.

O gráfico 4.14 apresenta a situação de interesse dada a gratuidade de algum tempo de acesso.

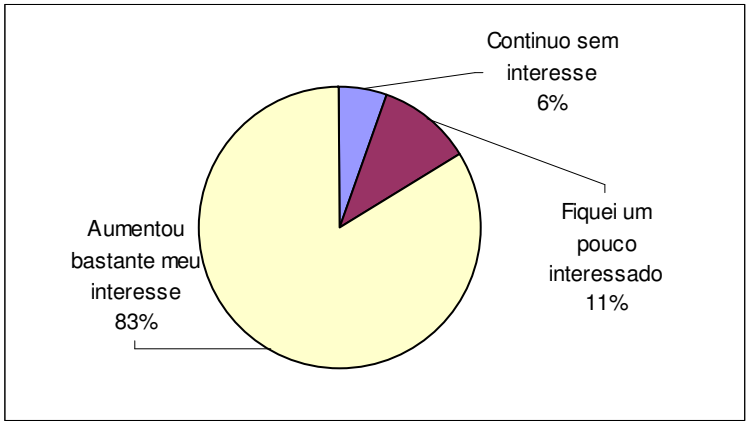



Gráfico 4.14: Interesse dos entrevistados quanto à gratuidade.
Fonte: dados primários

### 4.3.10 Imagem da ECT

Os Correios, com o serviços do Banco Postal, tiveram a oportunidade de melhorar ou atualizar seus equipamentos de informática. Foi necessária uma atualização dos meios de comunicação via rede e satélite para propiciar o funcionamento de um banco em suas lojas.

Perguntou-se aos entrevistados se a disponibilização de um serviço de internet pelos Correios poderia melhorar sua imagem como empresa de tecnologia. Grande parte dos entrevistados acredita que isso pode melhorar a imagem da ECT como empresa detentora de tecnologia de ponta.

O resultado da entrevista pode ser visto no gráfico 4.15

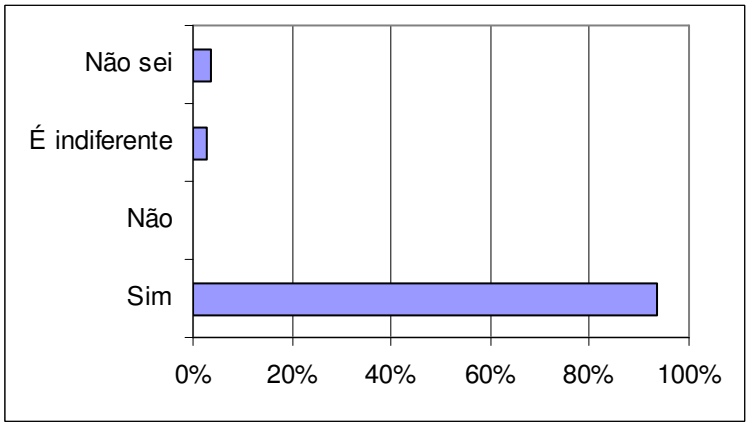



Gráfico 4.15: Melhoria da Imagem da ECT
Fonte: dados primários

### 4.3.11 Serviços complementares

Na questão sobre os serviços complementares poderiam ser agregados ao terminal de acesso à Internet, foram colocadas algumas opções como: a correspondência gratuita, impressão de formulários, serviço de voz, transmissão de banco de dados. Percebe-se que o entrevistado quer ter todas as facilidades disponíveis para atender suas necessidades.

Tal situação pode ser vista na tabela 4.8., a seguir:

Tabela 4.8 – Serviços complementares

| | |
|---|---|
| Correspondência gratuita | 27% |
| Impressão de formulários | 20% |
| Serviço de voz | 1% |
| Transmissão de banco de dados | 15% |
| Todos os serviços | 65% |

Fonte: dados primários

### 4.3.12 Atributos para escolha

Foi perguntado ao entrevistado sobre, quais outros atributos poderiam influenciar na escolha pelo serviço além da disponibilidade de serviços complementares, foram sugeridos alguns atributos referenciando preço e qualidade dos concorrentes.

O diferencial de conforto das agências também foi incluso, no entanto, não foi considerado de relevância por parte dos entrevistados.

Sobre isso, percebe-se que o fator preço é relevante para os entrevistados, o que deverá ser mais bem avaliado na composição das tarifas dos serviços.

Tabelas 4.9 – Diferenciais

| | |
|---|---|
| Seja mais barato que os concorrentes | 37% |
| Tenha melhor qualidade que os concorrentes | 31% |
| As agências sejam mais confortáveis | 12% |
| Tenham mais serviços periféricos | 9% |
| Todas as alternativas | 55% |

Fonte: dados primários

### 4.3.13 A internet como ameaça

De todas as questões levantadas, essa talvez seja uma das mais importantes. Muito se comentou nesse trabalho dos fatores de ameaça que a internet poderia colocar frente aos serviços da ECT, no entanto, existe uma percepção de ameaça por parte dos clientes?

Como pode ser visto na tabela 4.10, grande parte dos entrevistados não acredita que a internet represente uma ameaça aos serviços convencionais da ECT.

A diversificação dos serviços, a proximidade do público, dentre outros fatores, confirma a importância dos Correios nas diversas comunidades.

Tabela 4.10 – Ameaça da internet

| | |
|---|---|
| Sim | 5% |
| Não | 82% |
| É indiferente | 7% |
| Não sei | 6% |

Fonte: dados primários

A possibilidade de se ter um serviço de internet nas agências, pelo contrário, ressalta a participação dos Correios junto ao seu público, levando mais um serviço de comodidade à comunidade e ao cidadão.

Percebe-se que os clientes da ECT pertencem a classes sociais medianas, em sua maioria conhece a internet e não possuem microcomputador disponível. Muitos têm interesse pelo assunto, mesmo quem não conheça informática. Estas colocações podem ser consideradas bons motivos para ECT lançar o produto em lide.

Percebe-se de um modo geral a sensibilidade ao preço, no entanto, reconhece-se que serviços dessa natureza têm um custo relevante de manutenção. Os resultados de outros atributos pesquisados ajudarão no entendimento das estratégias mais favoráveis para se implantar o serviço, deve ser ressaltado que esses clientes são o público-alvo do serviço/produto estudado, assim sendo, é mister avaliar todos os resultados apresentados para se convergir os esforços para o sucesso do mesmo.

## 4.4 Apresentação e interpretação dos dados dos Técnicos da área de informática

A pesquisa foi realizada com técnicos da área de informática e o objetivo principal das entrevistas foi perceber os fatores básicos reconhecidos por essa área para o lançamento do terminal de acesso a internet.

### 4.4.1 O serviço de internet na ECT

Os técnicos da área de tecnologia, de um modo geral, acreditam que a internet pode ser uma ameaça aos serviços de carta e telegrama, dada a facilidade de transmissão de e-mails. Muitas empresas já dispõem de acesso a rede e podem realizar transações entre si sem a utilização de meios convencionais, com o uso de papel, cartas etc.

Perguntados sobre porque lançar um serviço de acesso a internet e qual seria o seu público-alvo, os entrevistados responderam que: o principal o lançamento necessariamente está relacionado a inclusão digital, ou seja, ao caráter social que o projeto apresenta.

Segundo os entrevistados, existem vários projetos governamentais e não-governamentais que prevêem a inclusão digital das classes menos favorecidas, são projetos mais de caráter social que visam à democratização da informação e a universalização dos serviços de internet. Essas, segundo os mesmos, seriam as palavras chave para definir o terminal de acesso à internet: democratização e universalização dos serviços de internet.

Pode ser considerada como uma estratégia de melhoria/renovação de imagem da Empresa perante seus clientes. A imagem de empresa com aporte tecnológico atualizado.

Para os respondentes o público alvo do serviço, serão as pessoas de baixa renda e aposentados.

Sobre o conhecimento para se operar o terminal, os entrevistados acreditam que o mesmo irá despertar a curiosidade do público em geral. Com certeza o público mais jovem deve ter mais facilidade na operação. O público de

mais idade deve ter mais dificuldade inicialmente, necessitando de um suporte para os primeiros acessos. Porém, os entrevistados acreditam que a motivação pelo novo será suficiente para a transposição dos primeiros obstáculos.

Os responsáveis pelo projeto já expuseram suas preocupações quanto ao despreparo da população para utilização dos serviços, bem como, a fraca presença de conteúdos capazes de despertar as classes C e D, já explanado aqui no item 4.2.2. No entanto, a perspectiva do ”novo” ou da “novidade” levantada pelos pesquisados atribui novos argumentos para essas possíveis ameaças.

Para os entrevistados, o novo serviço tem cunho social em curto prazo e comercial em longo prazo. Poderá ser bom negócio para ECT no futuro. O principal ganho para a ECT seria a melhoria de imagem, se fixando como empresa moderna, inovadora e avançada.

### 4.4.2 Custos do serviço e preço

Os entrevistados foram questionados sobre os fatores relevantes na fixação dos custos dos serviços. Sobre o assunto, as respostas geraram em torno da infra-estrutura já existente da ECT, ou seja, as agências, como a rede, os funcionários, etc, já estão contratados. Caso a empresa utilize ou não os custos são praticamente fixos.

O custo adicional é o valor do terminal, porém dentro do contexto do contexto da implantação, seu custo não é tão relevante, se considerada toda infra-estrutura a serimplantada para a prestação deste tipo de serviço.

As opiniões dos entrevistados vão ao encontro do que a coordenação do projeto já havia levantado em sua análise SWOT, vista nesse trabalho no item 4.2.1. O uso do terminal nas agências aparece como uma oportunidade já que favorece aumento do fluxo de clientes nas agências, atraindo-os para outros negócios, inclusive.

Ainda do item 4.2.1, deve ser ressaltada que a exploração de publicidade e a possibilidade de contratos de acordo e parcerias podem amenizar custos de divulgação dos serviços.

A empresa estuda a possibilidade de oferecer gratuidade de 10 a 15 minutos em cada acesso. Segundo os entrevistados essa gratuidade deve ser um fator de diferenciação com relação aos demais produtos semelhantes e ajuda na atratividade do público-alvo.

Segundo os pesquisados ainda existem dúvidas de quanto tempo essa promoção da gratuidade deve durar.

### 4.4.3 Diferenciação

As respostas dos pesquisados quanto a diferenciação do serviço em comparação com os existentes no mercado, foi a capilaridade das agências dos Correios. A presença das agências em todo município do pais é um grande diferencial em relação aos concorrentes, que geralmente atuam localmente.

O preço deverá seguir as tendências de mercado, no entanto, a gratuidade inicial, afere uma redução do preço total. Sob esse ponto de vista, para os pesquisados o preço também será um diferencial positivo.

Foi perguntado aos técnicos se os serviços do Banco Postal, hoje existente na ECT, tiveram influência sobre o serviço do terminal. Todos responderam que o Banco Postal facilitou ou gerou a infra-estrutura necessária para implantação do terminal de acesso a internet.

### 4.4.4 Avaliação dos recursos tecnológicos da empresa

Foi perguntado aos entrevistados se na opinião deles a ECT era reconhecida como uma empresa que possuía boa tecnologia. Sobre o assunto houve unanimidade na resposta positiva.

Sobre o suporte aos serviços do terminal, foi sugerido por todos a utilização do suporte tecnológico hoje já utilizado para os serviços de Banco Postal. Não haveria necessidade de contratações extras.

Com relação a velocidade de acesso. Os entrevistados responderam que estavam preocupados com o aumento de pontos de rede na empresa. Isso poderá acarretar uma sobrecarga na rede atual e gerar gargalos.

Essa preocupação já tinha sido exposta pelos coordenadores do projeto e foram apresentadas no item 4.2.4. (Fraquezas). Os coordenadores também têm uma preocupação com a capacidade da rede corporativa em absorver novos pontos e manter a mesma boa qualidade de transmissão. Porém, soluções tecnológicas para esse impasse podem resolver este problema.

Sobre a criação do terminal, os entrevistados reconhecem o arrojo do design e a relevância dos aspectos ergonométricos. Está compatível com o novo serviço

### 4.4.5 Serviços agregados

Segundo os entrevistados, nem todos os serviços ofertados como acessórios terão boa receptividade em todos as localidades. A escolha dos mesmos foi realizada devido a pesquisa experimental realizada nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo, no entanto, não são atrativos para todo e qualquer público.

Dentre eles, segundo os entrevistados, os serviços de impressão de relatórios/documentos/formulários podem ser os de maior atratividade. Existem uma série de portais dentro das esferas governamentais onde a população de um modo geral poderá usufruir a impressão de formulários.

Segundo os entrevistados e, de acordo com o que já foi visto no item 4.2.5. (Forças propulsoras), o Terminal de Acesso a Internet está alinhado com diversos projetos governamentais e, pode ser beneficiado com a aplicação das verbas do FUST (Fundo de Universalização dos Serviços de Telecomunicações). Isso, segundo os entrevistados, trará vigor na implantação do projeto.

Questionados sobre parcerias, os entrevistados vêem os diversos sites governamentais e os portais de compra como os principais parceiros para acesso e uso por parte do público em geral.

Os entrevistados acreditam que estas parcerias ajudaram a firmar o terminal de acesso da ECT, como um elemento integrador. O mesmo não pode ser confundido como uma *lan house*, que é mais utilizada para simples diversão. O terminal deve ser vista como um prestador de serviço integrado à comunidade.

## 4.5 Apresentação e interpretação dos dados dos Gerentes de Agência

A pesquisa foi realizada com gerentes de agências no estado do Ceará e o objetivo princial das entrevistas foi identificar os fatores básicos reconhecidos pela área de atendimento para o lançamento do terminal de acesso a internet.

### 4.5.1 O serviço de internet nas agências de correio

Os gerentes de um modo geral acreditam que a internet poderá ser uma ameaça aos serviços de ECT. Porém, essa ameaça ainda está distante. Segundo eles, poucos usuários do varejo dos Correios têm microcomputador.

Perguntados se as pessoas tinham dificuldade em acessar o Banco Postal, foi respondido que: inicialmente, houve muitos problemas, mas atualmente já existe uma melhor compreensão no uso do banco e isso poderá ajudar na utilização do terminal.

A respeito do lançamento de um produto voltado para o público de baixa renda, os respondentes acreditam que é uma oportunidade para muitas pessoas que não têm acesso à informática. Todos vêem essa ação com cunho social, muito importante para as comunidades onde trabalham.

Sobre o conhecimento para se operar o terminal, os entrevistados acreditam que existirá uma série de dificuldade na implantação dos serviços e que devem ser contratados monitores temporários para ajudar o público a iniciar o acesso. Como no Banco Postal essas dificuldades iniciais devem ser reduzidas ao longo do tempo.

### 4.5.2 A tecnologia na ect e o suporte ao serviço

Foi perguntado aos entrevistados eles julgavam que a ECT era reconhecida como uma empresa que possuía boa tecnologia. Os entrevistados divergiram. 30% dos respondentes, cujas instalações da agência tiveram reformas recentemente acreditam que sim. Outros 20%, cujas agências estão necessitando de reparos, acham que não. Notou-se que alguns gerentes associaram a imagem da

Empresa à imagem da agência. Houve ainda 50% que acreditam que a empresa é reconhecida pelo público como empresa que possui boa tecnologia devido ao Banco Postal.

Sobre o suporte atualmente recebido pela área de informática todos consideram bom ou ótimo. Não houve respostas negativas sobre o assunto.

Foi perguntado sobre a transmissão de dados: todos acreditam que está compreendido entre os conceitos bom e ótimo. Eles desconsideraram na resposta, quedas de rede ocasionadas pela Embratel.

### 4.5.3 Serviços agregados e relacionados

Segundo os entrevistados nem todos os serviços ofertados como acessórios terão boa receptividade em todas as localidades. Segundo eles, a impressão de formulários pode ser o de maior atratividade. Principalmente para imprimir contas de concessionárias e formulários para solicitação de serviços das esferas governamentais.

Sobre a gratuidade de 10 minutos, os entrevistados acreditam que pode ser um fator de atratividade. Alguns levantaram a hipótese que alguns clientes, principalmente os jovens, fiquem apenas utilizando esses 10 minutos e isso possa trazer problemas para os gerentes das agências. Em todo caso, os gerentes acham que deve ser contratado um estagiário de informática por pelo menos 6 (seis) meses para ajudar na implantação dos serviços e organizar a utilização desse tempo gratuito.

Perguntados se eles têm conhecimento se os clientes já utilizam a internet: os gerentes afirmaram que muitos clientes utilizam para consultar o CEP e tarifas, no entanto, eles não sabem mensurar o quanto. Os gerentes têm mais contato com os clientes pessoa jurídica e não sabem afirmar como os clientes pessoas físicas utilizam a internet. Alguns gerentes de cidades menores afirmaram que existe pouca ou quase nenhuma consulta ao site dos Correios devido a pouca disponibilidade de micros em rede no município.

Sobre projetos governamentais de incentivo ao acesso à internet no município, quase todos citaram algumas ações do governo estadual (quiosque de

informática). Geralmente esses projetos estão instalados em escolas e estão voltados aos alunos de ensino médio.

Para enfrentar a concorrência, não houve muitas opiniões, pois todos os gerentes não reconheceram nenhuma concorrência na comunidade onde estão para o serviço do Terminal de Acesso a Internet.

# 5 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS PESQUISAS REALIZADAS

Considerando o exposto por Porter visto no item 2.3 desse trabalho, a ECT poderá se inserir dentro das estratégias genéricas, especificamente comuns e ajustáveis com o mercado. A posição relativa de uma empresa dentro de seu segmento determinaria sua rentabilidade potencial através da liderança em custos, diferenciação e foco (enfoque).

Com relação a aspectos ligados à liderança em custos, como foi exaltado na pesquisa feitas aos técnicos de informática, expostas no item 4.4.2, e pelos gerentes de agências, no item 4.5.3., a ECT se favorece pelo fato de já possuir agências em todo território nacional, todas interligadas *on-line*, o que certamente reduz significativamente os custos de implantação, funcionamento e manutenção dos serviços, favorecendo, assim, a aplicação de um baixo custo de operação, quando comparado a um concorrente que demonstrasse também interesse em explorar o serviço com as mesmas características.

A diferenciação do terminal de acesso a internet, segundo as entrevistas pode estar na capilaridade das agências de correios e na possibilidade de se ofertar minutos grátis para utilização do serviço de internet. A partir do que foi apresentado no item 4.3.2. (gráfico 4.7), 50% dos entrevistados de alguma forma já tiveram ou têm acesso aos conteúdos da internet. No item 4.3.2 (gráfico 4.9), nota-se que 31% dos entrevistados realizam acessos com freqüência. Com essa situação favorável aos acessos, observa-se a possibilidade de o terminal propiciar pesquisa de CEP, tarifas, situação de entregas de objetos, acolher reclamações, por exemplo. Com isso, os Correios ampliam e modernizam seu atendimento, bem como criam novas possibilidades para atender outras demandas de seus clientes. Foi levantado, também, na pesquisa feita aos técnicos da área de informática, que o grande diferencial do serviço está na capilaridade da ECT, bem como a proximidade com o cidadão garante a diferenciação. Foi ressaltado pelos gerentes das agências, no item 4.5.1, que inicialmente haverá dificuldades de operação dos terminais e que a colocação de estagiários para ajuda aos clientes poderá ser um fator diferencial para

o sucesso do produto. A gratuidade dos minutos iniciais de utilização do terminal será também um diferencial e ainda um ponto de atratividade para os clientes.

Como pôde ser visto no item 4.3.1.2, em virtude disso, os clientes que atualmente freqüentam as lojas da ECT pertencem as classes C e D em sua grande maioria, em torno de 74% (vide gráfico 4.5).em virtude disso, o produto a ser lançado está focado neste público, considerando o grau de instrução do usuário, a dificuldade em utilizar o Terminal, os preços, o suporte, dentre outros, fatores vistos em muitos dos subitem apresentados nas três pesquisas. Existe um interesse do público em conhecer e utilizar o produto como visto no item 4.3.10 (gráficos 4.13 e 4.14). Como o serviço visa abranger todos os clientes das agências da ECT, não se pode caracterizar ações sob o ponto de vista da estratégia de foco, cabendo somente o que foi mencionado anteriormente sobre as ações estratégicas para o custos e diferenciação.

A avaliação das pesquisas sob o ponto de vista das estratégias genéricas de Mintzberg, já mencionadas no capitulo dois, pode-se comparar com alguns elementos das pesquisas realizadas. No caso da diferenciação por preço, percebeu-se que os clientes identificam os serviços de internet como um serviço de custo relevante, como visto no item 4.3.5. No caso da ECT, pretende-se realizar tal diferenciação oferecendo-se 10 minutos grátis, para os minutos seguintes deve ser utilizado um cartão magnético apropriado contendo minutos-créditos. Na pesquisa com os clientes, esses aumentaram seu interesse pelo serviço ao se mencionar tal possibilidade (item 4.3.10). O fato de oferecer também o endereço eletrônico de graça cria mais um diferencial. Os gerentes de agência, no entanto, acreditam que a oferta de 10 minutos grátis embora atraiam clientes de um modo geral, pode também atrair clientes “aproveitadores” (item 4.5). Os técnicos da área de informática têm dúvidas sobre ao prazo de vigência desse diferencial, que deve ser visto apenas como uma promoção. Como visto nos levantamentos de dados, essa estratégia não encontrou unanimidade entre os grupos pesquisados, haja vista dúvidas por parte dos gerentes de agência quanto a sua execução e a necessidade de avaliar o custo de contratação de estagiários. Os técnicos de informática acreditam que sendo uma estratégia de introdução do produto, pode ser uma boa sugestão. Porém, deve ser ressaltado que essa iniciativa tem boa aceitação pelo público-alvo, assim sendo, deve ser avaliada com maior atenção.

As pesquisas não conseguiram mostrar uma referência que pudesse indicar a utilização direta da estratégia de diferenciação por imagem para a implantação do Terminal. No entanto, no item 4.3.13 os clientes enquadram como muito relevante o menor preço e a qualidade. No item 4.3.6, os clientes ressaltaram a proximidade com o cidadão, a confiança na Empresa e a existência de tecnologia de ponta na ECT. Estas informações podem servir como base na estratégia de formação de imagem para o produto, no entanto, não se percebe por parte da empresa como uma estratégia relevante para implantação dos serviços.

A estratégia de diferenciação por Suporte (periférica), está relacionada a serviços agregados ou com a oferta de produtos complementares, que é de interesse dos clientes. No entanto, tanto os gerentes das agências quanto os técnicos da área de informática acreditam, de acordo com pesquisa, que esses recursos não deveriam ser implantados em todas as agências. A impressão de formulários/assuntos pesquisados segundo todos os pesquisados é relevante para composição do produto. No entanto, esses atributos e/ou características não são tão relevantes que demonstrem um interesse da empresa em reforças ações estratégicas de diferenciação por suporte para implantação dos serviços.

Em diversos subitens do item 4.3, foi informado, pelos clientes, a importância que a qualidade dos serviços tem principalmente a inclusão de serviços complementares (4.3.12). Gerentes de agência informaram que o suporte e a transmissão de dados atualmente está estável, com conceito “bom”, significando rapidez na transmissão e rapidez nos reparos solicitados. No entanto, os técnicos da área de informática acreditam que a instalação de vários novos pontos (terminais) na rede trará problemas na velocidade de acesso e, segundo estes, a ECT deve reavaliar sua rede corporativa, no sentido de garantir maior velocidade de acesso e segurança de uso aos internautas. Serviços adicionais que dão um caráter qualitativo ao serviço, valorizados pelos clientes conforme item 4.3.4, não devem ser instalados em todas as agências conforme preconizam os técnicos de informática e os gerentes das agências. Para a instalação dos serviços adicionais devem ser avaliadas as condições físicas da agência, seu potencial de uso e condições técnicas de seu aparelhamento. O atributo qualidade, embora seja bastante relevante para os clientes, não consegue superar o atributo preço (item 4.3.13). As ações estratégicas de diferenciação por qualidade é relevante, segundo a pesquisa.

Embora os técnicos de informática em suas entrevistas tenham ressaltado as questões ergonométricas do Terminal, algumas facilidades de transmissão de dados, a possibilidade do estabelecimento de parcerias, inscrição em concursos, cadastramento e recadastramento, emissão de 2ªs vias e pagamento de contas, boletos e extratos, essas características não podem ser enquadradas integralmente dentro de uma visão de diferenciação por design. O modelo do terminal de acesso é semelhante aos terminais utilizados por concessionárias de água, luz, dentre outras, assim sendo não se concebe essa estratégia relevante para o caso do Terminal de acesso a internet. Os gerentes das agências não opinaram sobre o assunto por ainda não conhecerem o projeto do terminal de acesso.

Sobre as ações estratégicas de não-diferenciação, percebeu-se que esse aspecto não foi detectado pelas pesquisas, não sendo uma estratégia relevante a ser utilizada pela ECT.

Outra forma de formatar o pensamento estratégico, foi a *Resource-Based View-RBV*, esta teoria sugere que a formulação da estratégia seja iniciada pela identificação dos recursos e competências existentes na empresa, seguida pela avaliação da sustentabilidade da vantagem competitiva que eles podem propiciar.

A RBV destaca a utilização dos ativos da empresa para que viabilizem a concepção e a implantação de estratégias que impulsionem sua eficiência e eficácia. Na linguagem tradicional de análise estratégica, recursos das firmas são forças que a empresa utiliza para criar e implementar suas estratégias.

No caso da ECT, os principais ativos que podem influenciar diretamente na implantação dos Terminais de Acesso a Internet são: a rede corporativa, a infra-estrutura existente nas agências, a capilaridade, a disponibilidade de equipamentos, parque de equipamentos atualizado, velocidade de conexão (facilidade de acesso), tempo de acesso e a credibilidade da marca Correios, conforme comentários existentes nos itens 4.3.7, 4.4.3 e 4.5.2. Deve ser ressaltado que a ECT é a única empresa do Brasil que tem agência em todos os municípios do país, o que caracteriza sua situação como raridade elevando o valor da sua capilaridade.

Muito embora para os técnicos da área de informática o estrangulamento da rede possa ocorrer no caso de implantação de muitos pontos adicionais, os mesmos técnicos afirmam que existe tecnologia disponível no mercado sem que onere demais ou inviabilize a implantação dos serviços.

Estes técnicos ainda ressaltam que o mais oneroso em uma implantação de um serviço como esse, seria a instalação de todo um parque computacional, lojas, meios de transmissão de dados, dentre outros. Essa infra-estrutura já existe na ECT. Existe também um custo de manutenção, que é praticamente fixo. Toda essa infra-estrutura foi necessária durante a implantação do Banco Postal. Com isso, os custos de implantação do novo serviço ficam bastante minimizados, sendo praticamente necessário exclusivamente à compra dos terminais.

Segundo os técnicos, a revisão da rede corporativa é uma ação que já ocorre anualmente. A atualização dos equipamentos, bem como, acessórios para melhoria da qualidade na transmissão de dados e racionalização das manutenções já é uma rotina incorporada pelos técnicos da Empresa. Assim sendo, haverá aporte suficiente para incorporação, em médio prazo, dos Terminais.

Vale ressaltar que nem todos os recursos serão relevantes. Alguns podem proporcionar a concepção e implementação de estratégias valiosas e outros reduzir sua eficiência; e ainda há outros que podem causar impacto. O conforto das agências muito embora tenha sido levantado pelos clientes, pode não ser um fator direto no sucesso do produto, como visto no subitem 4.3.13, preço e qualidade do serviço são respectivamente os maiores critérios para escolha do serviço.

Outro ponto que também deve ser discutido diz respeito à vantagem competitiva dentro do RBV, que é a estratégia implementada pela firma que cria valor enquanto outras concorrentes diretas ou potenciais não o fazem. Como foi visto na pesquisa, o fato de os Correios lançarem esse tipo de serviço agrega valor a marca, colocando a imagem da empresa dentro daquelas detentoras de tecnologia atualizada (item 4.3.11). Não é de conhecimento geral algum projeto das empresas concorrentes na área de entregas, projeto similar.

Sobre sustentabilidade das estratégias, como visto no item 2.6, observa-se que a procura pela sustentabilidade envolve uma série de decisões sobre o grau que a organização está disposta a se comprometer. Deve ser escolhida a ênfase relativa que se vai imprimir a duas coisas: comprometimento para competir de uma certa maneira e reter a flexibilidade para competir com eficácia de outras maneiras.

Sob este aspecto, a ECT, como exposto na pesquisa realizada com os técnicos da área de informática, tem buscado o comprometimento das partes internas envolvidas no processo de desenvolvimento do projeto, com vistas a

garantir a flexibilidade dos processos produtivos hoje existentes, de modo a permitir a garantia de qualidade que o novo serviço requer.

Por outro lado, como pode ser visto na pesquisa com os gerentes das agências, embora haja confiança na implantação do novo serviço, existem arestas ainda por serem resolvidas. Deve ser ressaltado que os gerentes têm um papel fundamental na implantação dos serviços e ação direta sobre a sua continuidade e sustentabilidade.

Prahalad e Hamel, como visto no item 2.6, acreditam que a longo prazo a competitividade deriva de uma capacidade de formar, a custos menores e com mais velocidade do que os concorrentes. Como visto na pesquisa, a infra-estrutura básica para sustentabilidade do serviço já existe. Os custos foram minimizados, haja vista, que será utilizada uma estrutura já montada para o Banco Postal.

Pode-se reconhecer que, no momento, a Internet tem sido uma oportunidade para muitos. Dado seu caráter inovador, muitas mutações ainda são esperadas. Para ECT, essa oportunidade se afigura como um produto viável, dada as condições favoráveis internas exposta na pesquisa com os técnicos de informática.

Dessa forma, para sustentar sua competência como provedor de Internet, a ECT pode avaliar suas habilidades e competência técnica. Tais avaliações, com certeza estarão relacionadas com o que já foi exposto, tendo como base a linha estratégica defendida pela *Resource-Based-View* (RBV).

Finalizando, pelo resultado das pesquisas, tanto com os possíveis clientes, técnicos da área de informática e gerentes de agência, a Empresa tem que forçar uma visão de longo prazo: as estratégias escolhidas terão que estar ligadas à visão de futuro, ou seja, o que irá representar o uso de novas tecnologias nos negócios da empresa.

Pode-se perceber que após avaliadas as características mercadológicas do terminal de acesso a internet, que o mesmo desperta interesse em seu público alvo (subitem 4.3.10) demonstrando a potencialidade do mercado do Ceará.

# 6 CONCLUSÃO

A pesquisa aqui realizada reforçou a percepção da construção de estratégias eficazes dentro de uma visão estratégica de mercado para implementação de um produto voltado a serviço de Internet, para os Correios, uma empresa tradicionalmente voltada à entrega de correspondências e encomendas.

Esse reforço foi possível por meio de um estudo de caso nos Correios do Ceará, no qual se objetivou conhecer as bases para a definição de estratégias mais adequadas para se implantar o Terminal de Acesso a Internet.

## 6.1 Referente aos objetivos específicos

As características mercadológicas do terminal de acesso a internet foram apresentadas no subitem 4.1, no qual foram incluídos os resultados do projeto experimental " Porta Aberta" promovido pela ECT no ano de 2002. Esse projeto pôde embasar a análise SWOT (subitem 4.2) que traz consigo aspectos que concorrem ao sucesso e/ou insucesso dos serviços.

A avaliação do mercado do Ceará foi realizada através das entrevistas com os usuários da ECT, a partir do qual se traçou um perfil dos possíveis utilizadores do novo serviço. Foram obtidos dados com relação a idade, classe social, grau de instrução, o acesso à internet, conhecimento sobre informática dentre outros (subitem 4.3)

A análise das características do serviço com modelos de estratégias de alguns autores pode ser vista no subitem 4.6. No capítulo 2 foram apresentadas as formulações de teorias sobre estratégia sob o ponto de vista de Porter, Mintzberg, RBV e Prahalad e Hamel. Tais teorias foram comparadas com os resultados obtidos nas entrevistas com os clientes, técnicos e gerentes das agências. Percebeu-se que a prática encontra consubstanciamento na teoria (subitem 4.6), que oferece um

leque de ações estratégicas possíveis e cabíveis no caso do terminal de acesso à internet.

Sobre a análise dos pontos de vista de três agentes básicos: área de informática, gerente das agências e o público alvo do produto, avaliando suas percepções sobre o terminal de acesso a internet também pode ser vista no final do capitulo 4 (subitem 4.6) a partir do qual foram demonstradas que as visões convergem a um ponto comum, de que a implantação do serviço é viável. Existe interesse dos clientes (subitem 4.3.10), os técnicos embora acreditem que inicialmente o serviço tenha mais um cunho social, afirmam também que o principal ganho esta na melhoria da imagem da ECT como empresa moderna, inovadora e avançada (subitem 4.4.1). Os gerentes de agência também acreditam que o serviço é uma oportunidade de inclusão digital de muitas pessoas que não têm acesso à informática (subitem 4.5.1).

## 6.2 Referente ao objetivo geral

O trabalho atingiu seu objetivo em analisar possíveis ações estratégicas para a implantação do serviço, essa afirmativa pode ser vista ao final do capitulo 5.

Foram apresentadas algumas possibilidades teóricas que encontram substância nos resultados das pesquisas. Como visto, vários modelos estratégicos podem ser utilizados pela Empresa, porém a pesquisa realizada mostra que alguns têm maior poder de reação do que outros. A estratégia de liderança custos de Porter encontra boa ressonância no resultado das opiniões dos clientes, gerentes e técnicos da área de informática. Estratégias baseadas em recursos (RBV), também encontram boa ressonância dado o parque tecnológico e a estrutura física (agências) hoje disponível na ECT.

Pelo resultado das pesquisas, tanto com os possíveis clientes, técnicos da área de informática e gerentes de agência, a Empresa tem que forçar uma visão de longo prazo: as estratégias escolhidas terão que estar ligadas à visão de futuro, ou seja, o que irá representar o uso de novas tecnologias nos negócios da empresa.

Tornar visível a decisão de alocar recursos, ou seja, como a empresa poderia empregar seus recursos, como visto na teoria da *Resource Based View*, de forma a obter resultados compensatórios. Como colocado pelos técnicos da ECT, a

infra-estrutura existente, possibilita a implantação do serviço a um baixo custo, favorecendo as estratégias de diferenciação.

O trabalho deve auxiliar a análise estratégica e a tomada de decisão. Como já mencionado na introdução deste trabalho, o uso de novas tecnologias está alterando o ambiente das empresas de courrier. A maioria das organizações vive atualmente em ambientes que sofrem mudanças rápidas e cada vez mais imprevisíveis, necessitando, portanto, de abordagens para enfrentar estrategicamente os problemas. Os Correios já percebem isso claramente e pode enxergar na administração estratégica de mercado uma forma de orientar suas ações.

Assim, os Correios podem por meio da construção de suas estratégias para o serviço em lide, desenvolver ações estratégicas que estejam externamente orientadas de acordo com seu mercado alvo; sejam pró-ativas, efetivadas a tempo, assim como empreendedoras, globais, implementáveis e apropriadas a um horizonte de longo prazo. Além disso, possam preparar a Empresa para uma abordagem que coloca e direciona questões estratégicas em um contexto de mutáveis pressões externas e ameaças, transformando-as em eventuais e promissoras oportunidades.

## 6.3 Considerações finais e sugestão para trabalhos futuros

Foi observado que muitos entrevistados, mesmo sendo analfabetos têm curiosidade em conhecer um serviço de internet. Ou seja, o público ou usuários da ECT de um modo geral tem conhecimento ou informação do que possa ser a internet, àqueles que não conhecem demonstraram interesse em conhecer. Vale ressaltar que todos, em sua grande maioria, expressaram grande motivação em utilizar o serviço quando lançado.

A empresa de um modo geral possui instalações e aporte tecnológico suficientes para implantação dos serviços. Isto aliado ao que já foi exposto sobre a receptividade do público alvo, demonstram a existência de um cenário positivo para o sucesso do serviço de terminal de internet. A ECT, como demonstrado nesse trabalho, possui um leque de opções de ações estratégicas que poderão ser utilizadas individualmente e/ou em conjunto, cabe a sua administração optar por àqueles que melhor lhe convierem.

O trabalho traz como principal contribuição o fato de poder precipitar a avaliação de escolhas estratégicas por parte da ECT. Avaliando o que está acontecendo externamente por meio de um questionamento a clientes, técnicos da área de informática e gerentes de agências, sobre a possibilidade de implantação de serviço em lide. Deve ser ressaltado que os serviços ainda estão em fase de planejamento, ainda não foram implantados e que as ações estratégicas podem ser alteradas.

Como sugestão para trabalhos futuros a empresa deverá realizar pesquisas no sentido de avaliar a taxa de crescimento do uso de novas tecnologias e como ela pode se inserir cada vez mais nos novos nichos deste mercado.

Outros trabalhos podem ser desenvolvidos através do contrataste de uma situação de implantação de um novo serviço com as ações estratégicas aqui apresentadas.

As pesquisas demonstraram que existe um anseio e curiosidade por parte da população com relação aos serviços de internet, assim sendo, pode-se sugerir o aprofundamento e direcionamento da pesquisa aqui apresentada no sentido de compreender ou mapeamento a situação de inclusão digital no estado do Ceará. Esta situação pode ser contrastada as estratégias apresentadas para se propor ações estratégicas para realização efetiva dessa inclusão.

# 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre, 5ª edição, Bookman, 2001.

ANSOFF, H. Igor. ***Estratégia empresarial***. São Paulo, McGraw-Hill, 1986.

ASK, Julie A. e LASETER, Timothy M. ***Modelagem de custos***. São Paulo: HSM Management, ano 4, nº 19, mar./abr., 2000 (p.80-86).

BARNEY, Jay. ***Firm resources and sutained competitive advantage***. Journal of Management, vol. 17, nº 1, 99-120, 1991.

BINDER, Marcelo P. ***Discussão do modelo porteriano através de criticas****, teoria dos recursos e o caso GOL.* (dissertação de mestrado da escola de administração de empresas de São Paulo). São Paulo, 2003 (cap. 3).

BOFF, Rubem José. ***Planejamento estratégico***: um estudo em empresas e instituições do Distrito Federal. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2003.

_____. **CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT** – A Blueprint for Government. Accenture. November, 2001.

CARNEIRO, Jorge M. T. et al ***Porter revisado***: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. Revista de Administração Contemporânea, V. 1, nº3, 7-30, 1997.

DAY, George S. **Manutenção da vantagem competitiva**: criação e sustentação das vantagens em ambientes competitivos dinâmicos IN: DAY, George S. e REIBSTEIN, David J. ***A dinâmica da estratégia competitiva***. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **End-to-End Postal Electronic Services Report**. International Data Post A/S. 2001.

ECO, Umberto. ***Como se faz uma tese***. São Paulo: Perspectiva, 2002.

E-GOVERNMENT LEADERSHIP. **Rhetoric vs Reality** – Closing the Gap. Accenture. April, 2001.

FONSECA, José S. Da Fonseca. **Metodologia da Pesquisa Cientifica**. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

GHEMAWAT, Pankaj. ***A estratégia e o cenário de negócios***: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antônio Carlos. ***Como elaborar projetos de pesquisa***. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDSCHMIDT, Andréa. **Análise SWOT na captação de recursos** – avaliação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. Revista Integração – Centro de estudos do terceiro setor FGV., ano VI, nº27, junho, 2003.

GONDIM, Linda Maria de Pontes. ***Pesquisa em Ciências Sociais***: o projeto da dissertação de mestrado. Fortaleza: EUFC, 1999.

GRANT, Robert M. ***The resouce-based theory of competitive advantage***: implications for strategy formulation. Califórnia Manegement Review, vol 33, nº 3, 1991.

HIT, Michael. ***Administração estratégica***. São Paulo: Thompson, 2003 (cap. 4)

IDG – International Data Group – www.idg.com.br

KOTLER, Philip. ***Marketing*:** edição compacta. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. **Relatório Média Metrix** – www.e-commerce.org.br

_____. Sociedade da Informação no Brasil - Livro Verde. Ministério da Ciência e Tecnologia. Brasília: 2000.

MCCARTHY, Jerome E. e PERREAULT Willam D. ***Marketing essencial***: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

MCGOWAN, William G. ***Revolução em tempo real***: gerenciando a tecnologia da informação. Trad. de Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MENEZES, Estera M. e Silva, Edna L. da. ***Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*** – 3. ed. rev. atual.– Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC,2001.

MINTZBERG, Henry. **Strategy-making in three modes**. California Management Review, Vol. XVI, nº2, Winter, 1973.

MINTZBERG, Henry. *Crafting strategy*. **Harvard Business Review**. Julho-Agosto, 1987.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. ***Safári de Estratégia****:* Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Estratégias genéricas de negócios**. In MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIRA, Tônia M. de. ***A estratégia de diferenciação no setor de telefonia****:* um estudo de caso (dissertação de mestrado em engenharia da produção, Santa Catarina) Florianópolis, 2003.

MORGAN, G. ***Imagens da Organização***. São Paulo: Atlas, 1995.

MOTTA, Fernando C. Prestes. ***Teoria geral da administração***: uma introdução. 12ª ed. São Paulo: Pioneira, 1985.

BARROS NETO, José de Paula. **Proposta de um modelo de formulação de estratégias de produção para pequenas empresas de construção habitacional.** (tese de doutorado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Porto Alegre, 1999 (cap. 2).

PORTER, Michael. ***Estratégia competitiva****: Técnicas para a análise da industria e da concorrência*. 17ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael. ***Vantagem competitiva****: Criando e sustentando um desempenho superior*.16ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. ***What is strategy?*** Harvad Business Review. Novembro-Dezembro, 1996.

_____. Post*Info Review. **Telematics Cooperative**. Vol. XX. 2002.

_____. **Postal Technology International Review**. UK & International Press. September 2002.

PRAHALAD, C. K. and HAMEL, Gary. **A competência essencial da corporação**. In: MONTEGOMERY, Cynthia e PORTER, Michael. *Estratégia*: busca da vantagem competitiva, 1998.

PRAHALAD, C. K. and HAMEL, Gary. **Strategy as stretch and leverage**. Harvad Business Review. March-April, 1993.

QUINN, James Brian. **Estratégia para mudança**. In Mintzberg, Henry and QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Quiosque Eletrônico.** Plano de negócios – Brasília: Correios, 2001

SAMARA, Beatriz S. e BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing –** Conceitos e Metodologia. 3ª edição. São Paulo: Prentice Hall,2002.

_____. **The Postal industry in an internet Age**. Case Studies in Postal Reform. The World Bank and the Universal Postal Union. Washington, DC, April 2001.

WHITTINGTOM, Ricahd. ***O que é estratégia***. São Paulo: Thomson, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

# 8 Apêndices

# Apêndice "A"

## Entrevista

## Clientes das agências de Correios – DR/Ceará

### 1. Objetivos

### 1.1 Primário

Conhecer o interesse da população das classes C e D freqüentadores de parte das agências dos Correios do Ceará, para utilização do serviço de internet;

### 1.2 Secundários

- Identificar o grau de interesse das classes sócio-econômicas C e D sobre conteúdos na Internet;
- Dificuldades encontradas em acessar a internet.
- Identificar os hábitos de consumo
- Identificar quais serviços assessórios ao terminal de acesso que seriam de interesse da população.
- Identificar a imagem da empresa como detentora de tecnologia de ponta.

### 2 Hipótese

- Os clientes das classes C e D que hoje freqüentam as lojas dos Correios Ceará possuem pouca ou nenhuma informação sobre os benefícios da internet.

### 3 O PÚBLICO-ALVO

Os clientes que hoje freqüentam as lojas dos Correios Ceará

# Apêndice "B"

| DATA: | CORREIOS | Nº do Questionário |
|---|---|---|

| CIDADE: | STO AGÊNCIA:: |
|---|---|

Alguém na sua casa/família trabalha em ...?:

Agência de Publicidade (**ENCERRE**) .....( ) 1
Área de Marketing (**ENCERRE** ).....( ) 2
Instituto de Pesquisa de Mercado (**ENCERRE**) ....( ) 3
Correios (**ENCERRE**).....( ) 4

**Você tem alguns dos itens abaixo, quantos? (marque opção)**

| | NT | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6+ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **TV em cores** | 0 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| **Rádio** | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| **Automóvel** | 0 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| **Aspirador** | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **Máquina lavar roupa** | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **Banheiro** | 0 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| **Geladeira sem freezer** | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| **Geladeira duplex ou freezer** | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| **Videocassete** | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |

Obs.: NT = Não tem

| **Qual o grau de instrução do chefe da familia?** | |
|---|---|
| Analfabeto/Primário incompleto | 0 |
| Primário completo/Ginásio incompleto | 1 |
| Ginásio completo/Colegial incompleto | 2 |
| Colegial completo/Superior incompleto | 3 |
| Universitário completo | 4 |

1. Classe Social Brasil**: (Não marcar)**
R1.(**R.U.**)
A1 (30 a 34) .....1
A2 (25 a 29) . .....2
B1 (21 a 24) ..... 3
B2 (17 a 20)..... 4
C (11 a 16)..... 5
D (6 a 10)..... 6
E (0 a 5) ..... 7

3. Qual o seu estado civil? R2.(**R.U.**)
- Solteiro .....( ) 1
- Casado/mora com alguém .....( ) 2
- Separado/Divorciado .....( ) 3
- Viúvo .....( ) 4
- Outro (**ESPECIFIQUE**) _____

3a. Tem filhos? R2a.(**R.U.**)
- Não tem filhos .....( ) 1
- Tem filhos
- Entre 0 e 5 anos .....( ) 2
- Entre 6 e 10 anos .....( ) 3
- Entre 11 e 17 anos.....( ) 4
- Entre 18 e 24 anos..... ..( ) 5
- Com 25 anos ou mais..... .....( ) 6

2. Possui computador? R3.(**R.U.**)
- Sim ..... ( ) 1
- Não..... ..... ( ) 2
-

2a. Possui acesso a INTERNET? R2a.(**R.U.**)
- Sim ..... ( ) 1
- Não..... ..... ( ) 2

2b. Onde acessa INTERNET? R2b.(**R.U.**)
- Casa ..... ( ) 1
- Trabalho ..... ( ) 2
- Ambos ..... ( ) 3
- Outro (citar) _____

4. Posição na família/na sua casa? R4. (**R.U.**)
Chefe da família (pai/mãe).....( )1
Filho(a):
Entre 12/14 anos.....( ) 2
Entre 15/18 anos.....( ) 3
Entre 19/24 anos .....( ) 4
Com mais de 25 anos.....( ) 5
Parente .....( ) 6
Amigo que mora junto.....( ) 7
Empregado(a) .....( ) 8
Outro.....( ) 9

5. Qual o seu nível de instrução? R5. (**R.U.**)
Analfabeto/Primário incompleto.....( ) 1
Primário completo/Ginásio incompleto....( ) 2
Ginásio completo/Colegial incompleto ...( ) 3
Colegial completo/Superior incompleto...( ) 4
Universitário completo .....( ) 5

6. Qual a sua idade? R6. (**R.U.**)
12 a 14 anos.....( ) 1
15 a 18 anos.....( ) 2
19 a 24 anos.....( ) 3
25 a 34 anos.....( ) 4
25 a 44 anos .....( ) 5
45 a 54 anos.....( ) 6
Mais de 55 anos.....( ) 7

7. Sexo (**ANOTE SEM PERGUNTAR**) F
Masculino.....( ) 1
Feminino .....( ) 2

Eu gostaria de esclarecer que segundo o código de ética de pesquisa, o nome do entrevistado nunca é divulgado. Não existem respostas certas ou erradas, o que vale é a sua resposta sincera.

| **P.1** Com relação ao internet, você/ o(a) sr(a) podem afirmar? | |
|---|---|
| 1. Nunca ouviu falar | |
| 2. Já ouviu falar, mas não conhece muito bem. | |
| 3. Já acessou alguma vez | |
| 4. Acessa raramente | |
| 5. Acessa com freqüência | |

**P.2** O que te impede de conhecer mais a Internet? **(RESPOSTAS MULTIPLAS)**

1. ( ) Não tenho interesse em conhecer
2. ( ) O serviço de telefonia esta caro, não me incentiva o acesso
3. ( ) Conheço pouco de informática, tenho dificuldades em acessar
4. ( ) Não tenho microcomputadores e não compro porque são caros
5. ( ) Acredito que não tenha nada de interessante para mim na Internet
6. ( ) Acho que mexer com a Internet seja muito difícil, por isso não me interesso
7. ( ) Gostaria de saber mais sobre a Internet, mas não sei como e onde aprender.

| **P.3** Com relação as afirmativas abaixo o(a) sr(a) pode afirmar? | Discorda totalmente | Discorda parcialmente | Nem discorda Nem concorda | Concorda parcialmente | Concorda Totalmente |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Gostaria de obter informações via eletrônica | | | | | |
| 2. Gostaria de ter um endereço eletrônico | | | | | |
| 3. Gostaria de obter 2ª vias de documentos mais facilmente | | | | | |
| 4. Gostaria fazer compras por meio eletrônico | | | | | |
| 5. Gostaria de obter informações referentes aos governos estaduais, municipal e federal mais rapidamente. | | | | | |

| **P.4** Sobre os serviços adicionais que um serviço de Internet possa oferece, de sua opinião em cada item: | | **(ESCOLHA O NUMERO MAIS PRÓXIMO DA RESPOSTA)** |
|---|---|---|
| Endereço eletrônico de graça | **7 6 5 4 3 2 1** | Não tem endereço eletrônico de graça |
| Possibilidade de imprimir documentos | **7 6 5 4 3 2 1** | Não imprimi documentos |
| Possibilidade de transmitir arquivos de voz | **7 6 5 4 3 2 1** | Não transmiti arquivos de voz |

| **P.5** Com relação as afirmativas abaixo o(a) sr(a) pode afirmar? | Discorda totalmente | Discorda | Nem discorda Nem concorda | Concorda | Concorda Totalmente |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Estaria disposto a pagar algum valor para utilização de um microcomputador por hora | | | | | |
| 2. Estaria disposto a pagar algum valor para utilizar a internet | | | | | |
| 3. Acredito que a utilização do serviço de internet é um serviço barato | | | | | |
| 4. Acredito que os Correios tenham capacidade técnica para oferecer o serviço de internet | | | | | |

| **P.6** Sobre os **Correios** qual sua opinião sobre os seguintes atributos: | | **(ESCOLHA O NUMERO MAIS PRÓXIMO DA RESPOSTA)** |
|---|---|---|
| Agências são confortáveis | **7 6 5 4 3 2 1** | Agências são desconfortáveis |
| Esta próxima ao cidadão | **7 6 5 4 3 2 1** | Esta distante dos cidadãos |
| Confio nos Correios | **7 6 5 4 3 2 1** | Não confio nos Correios |
| Possui tecnologia de ponta | **7 6 5 4 3 2 1** | Tecnologia ultrapassada |
| Os Correios possuem equipamentos modernos | **7 6 5 4 3 2 1** | Os Correios não possuem equipamentos modernos |
| Os Correios tem acesso fácil, pois tem muitas agências. | **7 6 5 4 3 2 1** | Os Correios não tem acesso fácil suas agências estão distantes |
| Os Correios é uma empresa moderna | **7 6 5 4 3 2 1** | Os Correios é uma empresa ultrapassada |

**P.7** Você utiliza menos os Correios devido a internet?

( )1. Sim ( )2. Não ( )3. É indiferente ( )4. Não sei

**P.8** Caso já acesse a internet quais os portais mais procurados? **(CASO NÃO ACESSE PULE)**

( ) 1. Compras ( ) 2. Diversão ( ) 3. Cultural ( )4. Portais do governo ( )5. outros

---

**P.9** Caso os Correios lançassem um serviço de Internet você/ a sr(a) ? **(RESPOSTA ÚNICA)**

( )1. Não tenho interesse ( )2. Estou Pouco interessado ( ) 3. Esta interessado em conhecer o serviço

( )4. Esta muito interessado em conhecer.

---

**P.10** E se o serviço de Internet te desse algum tempo para você utilizá-lo gratuitamente? **(RESPOSTA ÚNICA)**

( )1. Continuo sem interesse ( )2. Fiquei um Pouco interessado ( ) 3. Aumentou bastante interessado pelo serviço

---

**P.12** O serviço de internet melhora a imagem dos Correios como empresa com tecnologia?

( ) 1. Sim ( )2. Não ( )3. É indiferente ( )4. Não sei

---

**P.13** Como serviços de complementares de internet acredito ser importante: **(RESPOSTA MULTIPLA)**

( ) 1. Correspondência gratuita ( )2. Impressão de formulários ( )3. Serviço de voz

( ) 4. Transmissão de banco de dados

( ) 5. Todos os serviços citados acima.

---

| **P.14** Eu utilizaria os serviços de internet dos Correios caso eu perceba: **(RESPOSTA MULTIPLA)** | |
|---|---|
| 1. Seja mais barato que os concorrentes | |
| 2. Tenha melhor qualidade que os concorrentes. | |
| 3. As agências sejam mais confortáveis | |
| 4. Tenha mais serviços periféricos, tipo impressão, arquivo de voz, imagem, etc... | |
| 5. Todas as alternativas acima | |

**P.15** Acredito que a internet seja uma ameaça para os Correios. **(RESPOSTA ÚNICA)**

( ) 1. Sim ( )2. Não ( )3. É indiferente ( )4. Não sei

---

**P.16** Comentários **(LIVRE)**

_____

_____

_____

# Apêndice “C”

## Entrevista - Técnicos da área de informática

### 1. Objetivos

### 1.1. Primário

Verificar quais os fatores básicos para lançamento do produto sob ponto de vista de seus técnicos da área de informática.

### 1.2. Secundários

- Avaliação por parte do corpo técnico da ECT sobre a representativa ameaça que a internet possa oferecer aos serviços atuais da ECT
- Conhecer os parâmetros básicos influenciadores de custos e preços do serviço;
- Verificar quais diferenciais foram atribuídos ao produto que agregam valor ao mercado; Quais são as necessidades básicas dos consumidores?
- Verificar se a ECT tem imagem de empresa com desenvolvimento tecnológico junto ao seu consumidor. A ECT possui aporte tecnológico para suporte do novo produto?
- Relatar diferenciações agradadas ao produto para fazer frente a concorrência.
- Verificar a existência de relacionamento do Projeto com outros projetos nacionais;

### 2. O público-alvo

Técnicos que participam e participaram da elaboração do Projeto e técnicos na área de tecnologia e informática dos Correios da Administração Central (Brasília) e técnicos da área de tecnologia da Regional Ceará.

## ROTEIRO DA PESQUISA

# Entrevista em profundidade - Técnicos da área de informática

**1. Aquecimento**

- O que é a pesquisa
- Como será a entrevista;
- Importância da participação

**2. Perfil do participante**

- Identificação (nome, endereço, telefone, sexo, profissão, etc)
- Relacionamento com a área de tecnologia

**3. O serviço de Internet na ECT**

- A internet é uma ameaça aos serviços de Correios convencionais?
- Por que lançar um serviço de internet nos Correios, quem é seu mercado alvo?
- Na sua opinião, qual palavra melhor define o serviço? (Imagem)
- A Qual o tipo de pessoa esta direcionado o serviço?
- As pessoas têm conhecimento suficiente para operar e/ou ter atração pelo serviço?
- O novo serviço tem cunho social ou comercial? (associar com as estratégias de implantação)
- Qual é a imagem que se espera do produto perante seus clientes? (Imagem)

**4. Custos do serviço e preço**

- Quais os fatores relevantes na fixação dos custos do serviço? (capilaridade, espaço físico, etc)
- Quais as facilidades e dificuldades encontradas relevantes para o custo?
- Qual a previsão do pay back dos investimentos de implantação dos serviço?
- O que pode ser um diferencial do serviço com relação a preço quando relacionado aos concorrentes?

• Haverá tempo gratuito, por quê? Este tempo será subsidiado? Os custos suportam este subsidio? Esta oferta é por tempo limitado?

**5. Diferenciação**

- O que difere o serviço de outros já existentes no mercado?
- O preço é um diferencial? (Diferenciação por preço)
- O Banco Postal facilitou ou em nada contribuiu para aplicação do produto?
- O novo serviço tem cunho social ou comercial? (associar com as estratégias de implantação).

**6. Avaliação dos recursos tecnológicos da empresa.**

• Em sua opinião a ECT é reconhecida pelos clientes como empresa que possui boa tecnologia?

• Como será o suporte ao serviço?

- Como esta a velocidade de acesso?
- Fale sobre o desenvolvimento do equipamento.
- O parque de equipamentos da ECT esta atualizado e compatível com este novo serviço?

**7. Serviços agregados e relacionamentos**

- Quais os serviços agregados?
- Por que foram escolhidos?
- Qual a atratividade desses serviços agregados?
- Existiu preocupação com outros projetos governamentais?
- Que tipo de atratividade ao cliente estes relacionamentos provocam?
- Quem são os parceiros integrados ao serviço? (Design)

**8. Comentários finais**

- Como implantaria o serviço?
- Comentários

# Apêndice “D”

## Entrevista -
## Gerentes de Agências dos Correios na Regional Ceará

### 1. Objetivos

### 1.1. Primário

Avaliar os fatores básicos para lançamento do produto sob ponto de vista dos gerentes das agências

### 1.2. Secundários

- Avaliação por parte do corpo de gerentes de agências ECT sobre a representativa ameaça que a internet possa oferecer aos serviços atuais da ECT
- Verificar quais diferenciais foram atribuídos ao produto que agregam valor ao mercado; Os consumidores procuram nas agências de Correios algo que possa ser solucionador ou ofertado pela internet.
- Verificar o posicionamento dos gerentes sobre a imagem de empresa com desenvolvimento tecnológico junto ao seu consumidor.
- Verificar o posicionamento dos gerentes quanto ao aporte tecnológico para suporte do novo produto
- Verificar o conhecimento dos gerentes quanto a existência de relacionamento do Projeto com outros projetos nacionais;

### 2. O público-alvo

Gerentes das Agências de Correios no estado do Ceará.

A seguir é apresentado o roteiro da entrevista com os gerentes de agências

# ROTEIRO DA PESQUISA

## Entrevista em profundidade - com Gerentes das Agências de Correios

**1. Aquecimento**

- O que é a pesquisa
- Como será a entrevista
- Importância da participação

**2. Perfil Do Participante**

- Identificação (nome, endereço, telefone, sexo, profissão, etc)
- Tempo de serviço
- Conhecimento em informática
- Tem computador em casa.

**3. O serviço de Internet nas Agências de Correios**

- A internet é uma ameaça aos Correios?
- As pessoas terão dificuldades em acessar a internet?
- As pessoas têm dificuldades em trabalhar com o Banco Postal?
- Que acha da possibilidade dos Correios lançarem um serviço de acesso a internet para as classes sociais menos favorecidas? (Foco)

**4. A tecnologia na ECT e o suporte ao serviço**

- Em sua opinião a ECT é reconhecida pelos clientes como empresa que possui boa tecnologia? (RBV, imagem).
- Como é o suporte recebido pela agência em termos de informática? (RBV)
- Como é a qualidade de transmissão dos arquivos hoje em dia? (Qualidade)

**5. Serviços agregados e relacionamentos**

- Quais os serviços agregados a este serviço poderiam criar interesse do consumidor? (diferenciação)
- Qual a atratividade desses serviços agregados?
- O fato de oferecer 10 minutos grátis é um bom diferencial? (diferenciação por preço)
- Os clientes já utilizam a internet para consultar outros serviços como tarifas, sedex, etc? (diferenciação)
- Existem outros projetos governamentais sendo implantados na periferia desta agência?
- Caso existam outros projetos governamentais ou privados, que tipo de atratividade ao cliente estes projetos provocam?
- Como enfrentar a concorrência?

**6. Sugestões**

- Sugestões na implantação do serviço
- Comentários

# 9 - Anexos

# Anexo 1

## Quadros de população de internautas

Quadros de população de internautas por pais, o acesso a internet no Brasil x USA, os indicadores gerais e a quantidade de pessoas conectadas a web no Brasil apresentados no site e-commerce.org.com,

Quadro 1: Estimativa do total de pessoas conectadas a web ano - 2003

| **Total Mundial** | **605,6 milhões** |
|---|---|
| Europa | 190,9 milhões |
| Ásia/Pacifico | 187,2 milhões |
| Canadá & USA | 182,6 milhões |
| América Latina | 33,3 milhões |
| Oriente Médio | 5,2 milhões |
| Africa | 6,2 milhões |

Fonte: Nua Internet Surveys
Compilação: www.e-commerce.org.br.
Obs: Os dados se se referem a acesso doméstico e também no local de trabalho.

**Quadro 2: População e Internautas por Pais - 2003**

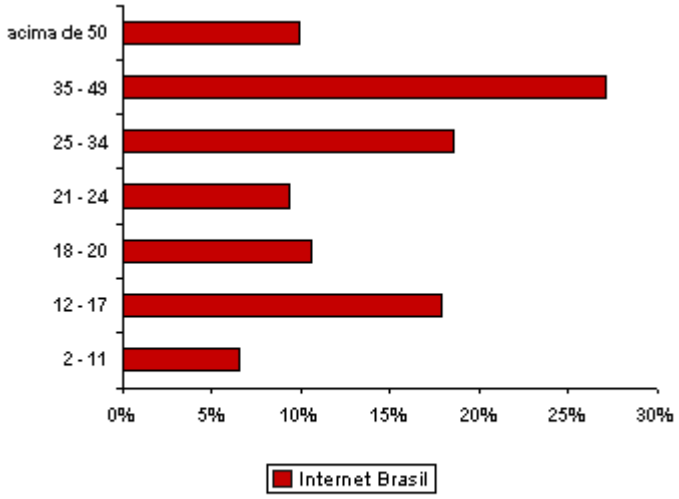
| **NAÇÃO** | **POPULAÇÃO** (em 1.000) | **INTERNAUTAS** (em 1.000) | **#** | **PENETRAÇÃO** | **#** |
|---|---|---|---|---|---|
| United States | 280.500 | 168.600 | 1 | 60,10% | 4 |
| Japan | 127.000 | 56.000 | 2 | 44,10% | 17 |
| China | 1.300.000 | 45.800 | 3 | 3,50% | 60 |
| Germany | 83.200 | 41.800 | 4 | 50,20% | 15 |
| United Kingdom | 59.800 | 30.400 | 5 | 50,80% | 14 |
| South Korea | 48.300 | 25.600 | 6 | 53,00% | 8 |
| Italy | 57.700 | 25.300 | 7 | 43,80% | 18 |
| Spain | 40.077 | 17.000 | 8 | 42,40% | 20 |
| France | 59.760 | 16.970 | 9 | 28,40% | 26 |
| Canada | 31.900 | 16.840 | 10 | 52,80% | 10 |
| **Brazil** | **176.000** | **14.100** | **11** | **8,00%** | **46** |
| Australia | 19.500 | 10.500 | 12 | 53,80% | 7 |

| NAÇÃO | POPULAÇÃO (em 1.000) | INTERNAUTAS (em 1.000) | # | PENETRAÇÃO | # |
|---|---|---|---|---|---|
| The Netherlands | 16.000 | 9.730 | 13 | 60,80% | 3 |
| India | 1.000.000 | 7.000 | 14 | 0,70% | 84 |
| Taiwan | 22.300 | 6.400 | 15 | 28,70% | 25 |
| Sweden | 8.900 | 6.100 | 16 | 68,50% | 1 |
| Malaysia | 22.600 | 5.700 | 17 | 25,20% | 27 |
| Poland | 39.000 | 4.900 | 18 | 12,60% | 36 |
| Thailand | 61.800 | 4.600 | 19 | 7,40% | 48 |
| Philippines | 84.500 | 4.500 | 20 | 5,30% | 52 |
| Portugal | 10.080 | 4.400 | 21 | 43,70% | 19 |
| Indonesia | 231.000 | 4.400 | 22 | 1,90% | 66 |
| Hong Kong | 7.300 | 4.350 | 23 | 59,60% | 5 |
| Switzerland | 7.300 | 3.850 | 24 | 52,70% | 11 |
| Belgium | 10.300 | 3.760 | 25 | 36,50% | 22 |
| Austria | 8.200 | 3.700 | 26 | 45,10% | 16 |
| Mexico | 103.400 | 3.500 | 27 | 3,40% | 61 |
| Denmark | 5.400 | 3.370 | 28 | 62,40% | 2 |
| Chile | 15.500 | 3.100 | 29 | 20,00% | 30 |
| South Africa | 43.600 | 3.068 | 30 | 7,00% | 49 |
| Peru | 27.950 | 3.000 | 31 | 10,70% | 41 |
| Finland | 5.200 | 2.690 | 32 | 51,70% | 13 |
| Norway | 4.500 | 2.680 | 33 | 59,60% | 6 |
| Turkey | 67.308 | 2.500 | 34 | 3,70% | 59 |
| Singapore | 4.452 | 2.310 | 35 | 51,90% | 12 |
| Czech Republic | 10.200 | 2.200 | 36 | 21,60% | 28 |
| New Zealand | 3.900 | 2.060 | 37 | 52,80% | 9 |
| Argentina | 37.400 | 2.000 | 38 | 5,30% | 51 |
| Russia | 145.000 | 1.800 | 39 | 1,20% | 75 |
| Greece | 10.600 | 1.400 | 40 | 13,20% | 33 |
| Ireland | 3.880 | 1.310 | 41 | 33,80% | 23 |
| Venezuela | 24.287 | 1.300 | 42 | 5,40% | 50 |
| Israel | 6.000 | 1.200 | 43 | 20,00% | 31 |
| Hungary | 10.100 | 1.200 | 44 | 11,90% | 37 |
| Colombia | 41.000 | 1.150 | 45 | 2,80% | 62 |
| Romania | 22.300 | 1.000 | 46 | 4,50% | 53 |

Compilado por www.e-commerce.org.br
Fonte de dados: CIA's Word Factbook/ Nielsen-NetRatings / Cyber-Atlas /e-marketeer

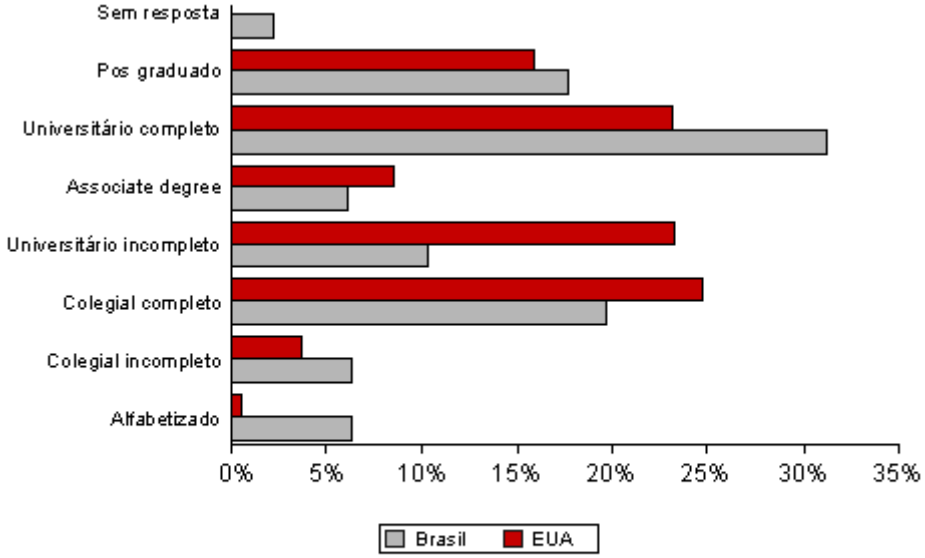
NOTAS: Os valores para população e Internautas são arredondados. / Número de Internautas para a maioria dos países refere-se a pessoas com acesso doméstico à rede / levantamento realizado em setembro de 2002 / desconsiderados paises com população menor que 1 milhão ou número de Internautas irrelevante.

## Gráfico: Internautas no Brasil - Idade



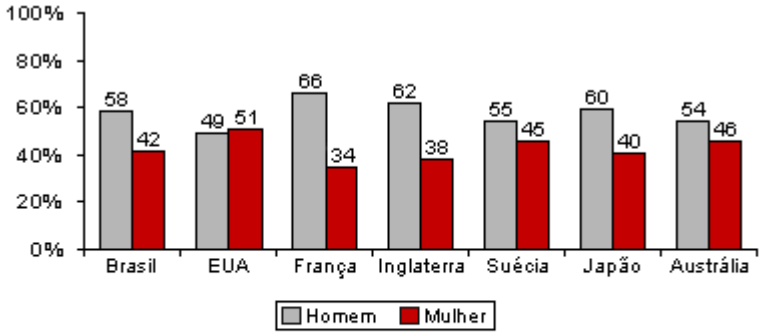

Fonte: Nielsen//NetRatings
Usuários domésticos.
Brasil – Setembro 2000

## Gráfico: Internautas no Brasil x USA - Escolaridade




Fonte: Nielsen//NetRatings
Usuários domésticos.
Brasil e EUA – Setembro 2000

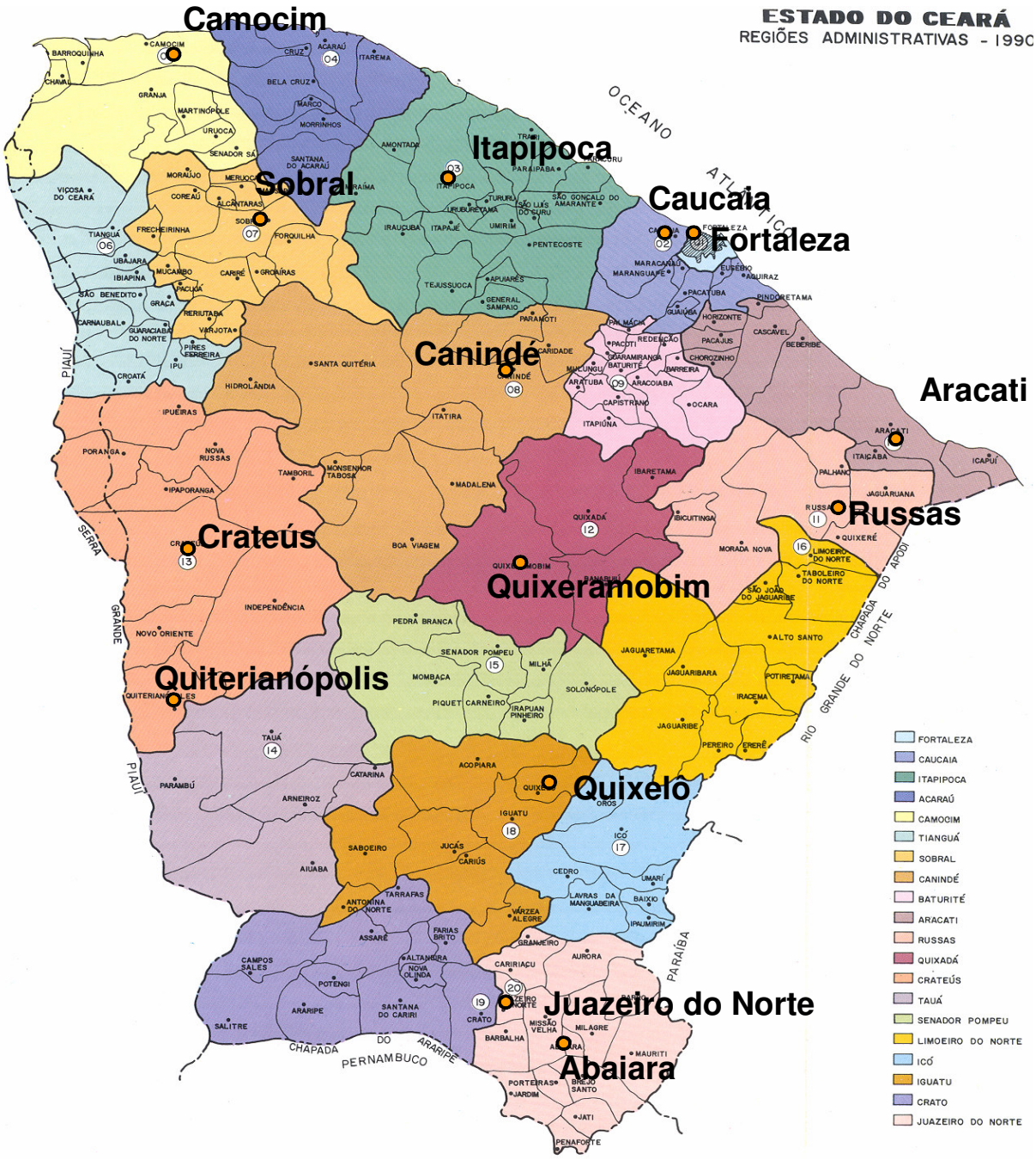
**Gráfico: Homens x Mulheres - %**




Fonte: Nielsen//NetRatings
Usuários domésticos
Brasil e EUA – Setembro 2000
Outros países – Agosto 2000

# Anexo 2

## Mapa das cidades pesquisadas no estado do Ceará



# Anexo 3

**Características demográficas como a taxa de urbanização, taxa geométrica de crescimento e área de cada município.**

Todos os quadros demonstrados a seguir foram formatados a partir dos dados consultados no site www.iplance.ce.gov.br. O IPLANCE – Institudo de Planejamento do Estado do Ceará é o órgão estadual que mantêm todas as estatísticas referentes aos municípios do estado do Ceará.

## 2.1. CAUCAIA

| CARACTERIZAÇÃO | ANO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|---|
| População | 2003 | 301.572 | 7.765.468 |
| Taxa de Urbanização | 2000 | 90,26 | 71,53 |
| Tx. Geométrica cresc. Anual da população (a.a.) | 1991/2000 | 4,74 | 1,73 |
| Área (km2) | 2002 | 1.227,90 | 148.825,60 |

Demografia

### Indicadores Sócio-econômicos Agregados

| INDICADORES | ANO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|---|
| IDM – Índice de Desenvolv. Municipal | 2002 | 35,82 | - |
| IDS – Índice de Desenvolvimento Social | | | |
| Resultado | 2002 | 0,553 | 0,516 |
| Oferta | 2002 | 0,364 | 0,439 |
| IDH-M | 2000 | 0,721 | 0,699 |
| Contas Regionais | | | |
| PIB *per capita* (R$) | 2002 | 2.351 | 3.182 |
| PIB Total (R$ mil) | 2002 | 631.198 | 24.354.000 |

### Infra-estrutura

| ESPECIFICAÇÃO - 2002 | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|
| Frota de veículos - Total | 14.397 | 766.006 |
| Consumo de energia (mwh) | | |
| Total | 139.565 | 5.510.000 |
| Residencial | 64.370 | 1.665.573 |
| Industrial | 35.822 | 1.683.773 |
| Comercial | 18.246 | 998.208 |
| Rural | 3.449 | 402.800 |
| Público | 17.616 | 742.464 |
| Outros | 62 | 17.182 |
| Abastecimento de água - CAGECE | | |
| Ligações Reais | 18.042 | 1.008.196 |
| Rede de Distribuição (m) | 199.739 | 8.127.887 |
| Volume Produzido (m3) | 4.364.089 | 278.933.773 |
| Esgotamento sanitário - CAGECE | | |
| Ligações Reais | 1.552 | 327.766 |
| Rede coletora (m) | 192.771 | 3.145.998 |

### Empregados segundo classe de rendimento – RAIS - 2002

| CLASSE DE RENDIMENTO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|
| Até ½ salário mínimo | 1.575 | 19.704 |
| Mais de ½ a 1 salário mínimo | 31.050 | 117.974 |
| Mais de 1 a 2 salários mínimos | 316.448 | 561.912 |
| Mais de 2 a 3 salários mínimos | 87.508 | 130.007 |
| Mais de 3 a 5 salários mínimos | 67.745 | 91.662 |
| Mais 5 a 10 salários mínimos | 58.262 | 71.855 |
| Mais de 10 salários mínimos | 35.682 | 43.589 |
| Ignorado | 1.600 | 5.957 |

## 2.2. FORTALEZA

### Demografia

| CARACTERIZAÇÃO | ANO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|---|
| População | 2003 | 2.351.279 | 7.765.468 |
| Taxa de Urbanização | 2000 | 100,00 | 71,53 |
| Tx. geométrica cresc. anual da população (a.a.) | 1991/2000 | 2,15 | 1,73 |
| Área (km2) | 2002 | 313,14 | 148.825,60 |

### Indicadores Sócio-econômicos Agregados

| INDICADORES | ANO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|---|
| IDM – Índice de Desenvolvimento Municipal | 2002 | 81,35 | - |
| Indicadores de Desenvolvimento Social | | | |
| Resultado | 2002 | 0,615 | 0,516 |
| Oferta | 2002 | 0,561 | 0,439 |
| IDH-M | 2000 | 0,786 | 0,699 |
| Contas Regionais | | | |
| PIB *per capita* (R$) | 2002 | 4.673 | 3.182 |
| PIB Total (R$ mil) | 2002 | 10.372.794 | 24.354.000 |

### Infra-estrutura

| ESPECIFICAÇÃO - 2002 | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|
| Frota de veículos - Total | 402.386 | 766.006 |
| Consumo de energia (mwh) | | |
| Total | 2.371.007 | 5.510.000 |
| Residencial | 887.407 | 1.665.573 |
| Industrial | 486.593 | 1.683.773 |
| Comercial | 741.163 | 998.208 |
| Rural | 2.717 | 402.800 |
| Público | 249.224 | 742.464 |
| Outros | 3.903 | 17.182 |
| Abastecimento de água CEGECE | | |
| Ligações Reais | 527.961 | 1.008.196 |
| Rede de Distribuição (m) | 4.055.640 | 8.127.887 |
| Volume Produzido (m3) | 180.674.114 | 278.933.773 |
| Esgotamento sanitário - CAGECE | | |
| Ligações Reais | 272.462 | 327.766 |
| Rede coletora (m) | 2.050.924 | 3.145.998 |

### Empregados segundo classe de rendimento – RAIS – 2002

| CLASSE DE RENDIMENTO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|
| Até ½ salário mínimo | 1.575 | 19.704 |
| Mais de ½ a 1 salário mínimo | 31.050 | 117.974 |
| Mais de 1 a 2 salários mínimos | 316.448 | 561.912 |
| Mais de 2 a 3 salários mínimos | 87.508 | 130.007 |
| Mais de 3 a 5 salários mínimos | 67.745 | 91.662 |
| Mais 5 a 10 salários mínimos | 58.262 | 71.855 |
| Mais de 10 salários mínimos | 35.682 | 43.589 |
| Ignorado | 1.600 | 5.957 |

## 2.3. RUSSAS

### Demografia

| CARACTERIZAÇÃO | ANO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|---|
| População | 2003 | 62.457 | 7.765.468 |
| Taxa de Urbanização | 2000 | 61,62 | 71,53 |
| Tx. geométrica cresc. anual da população (a.a.) | 1991/2000 | 2,34 | 1,73 |
| Área (km2) | 2002 | 1.588,11 | 148.825,60 |

### Indicadores Sócio-econômicos Agregados

| INDICADORES | ANO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|---|
| IDM – Índice de Desenvolvimento Municipal | 2002 | 31,22 | - |
| IDS – Índice de Desenvolvimento Social | | | |
| Resultado | 2002 | 0,470 | 0,516 |
| Oferta | 2002 | 0,480 | 0,439 |
| IDH-M | 2000 | 0,698 | 0,699 |
| Contas Regionais | | | |
| PIB *per capita* (R$) | 2002 | 2.624 | 3.182 |
| PIB Total (R$ mil) | 2002 | 156.328 | 24.354.000 |

### Infra-estrutura

| ESPECIFICAÇÃO - 2002 | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|
| Frota de veículos - Total | 6.690 | 766.006 |
| Consumo de energia (mwh) | | |
| Total | 39.896 | 5.510.000 |
| Residencial | 10.136 | 1.665.573 |
| Industrial | 13.215 | 1.683.773 |
| Comercial | 3.897 | 998.208 |
| Rural | 8.096 | 402.800 |
| Público | 4.493 | 742.464 |
| Outros | 59 | 17.182 |
| Abastecimento de água CEGECE | | |
| Ligações Reais | 9.835 | 1.008.196 |
| Rede de Distribuição (m) | 67.260 | 8.127.887 |
| Volume Produzido (m3) | 1.745.330 | 278.933.773 |
| Esgotamento sanitário - CAGECE | | |
| Ligações Reais | 3.132 | 327.766 |
| Rede coletora (m) | 50.094 | 3.145.998 |

### Empregados segundo classe de rendimento – RAIS – 2002

| CLASSE DE RENDIMENTO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|
| Até ½ salário mínimo | 39 | 19.704 |
| Mais de ½ a 1 salário mínimo | 1.620 | 117.974 |
| Mais de 1 a 2 salários mínimos | 1.698 | 561.912 |
| Mais de 2 a 3 salários mínimos | 332 | 130.007 |
| Mais de 3 a 5 salários mínimos | 132 | 91.662 |
| Mais 5 a 10 salários mínimos | 126 | 71.855 |
| Mais de 10 salários mínimos | 84 | 43.589 |
| Ignorado | 7 | 5.957 |

## 2.4. ARACATI

### Demografia

| CARACTERIZAÇÃO | ANO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|---|
| População | 2003 | 68.062 | 7.765.468 |
| Taxa de Urbanização | 2000 | 64,03 | 71,53 |
| Tx. geométrica cresc. anual da população (a.a.) | 1991/2000 | 0,09 | 1,73 |
| Área (km2) | 2002 | 1.229,19 | 148.825,60 |

### Indicadores Sócio-econômicos Agregados

| INDICADORES | ANO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|---|
| IDM – Índice de Desenvolvimento Municipal | 2002 | 39,18 | - |
| IDS – Índice de Desenvolvimento Social | | | |
| Resultado | 2002 | 0,491 | 0,516 |
| Oferta | 2002 | 0,425 | 0,439 |
| IDH-M | 2000 | 0,672 | 0,699 |
| Contas Regionais | | | |
| PIB *per capita* (R$) | 2002 | 2.431 | 3.182 |
| PIB Total (R$ mil) | 2002 | 153.910 | 24.354.000 |

### Infra-estrutura

| ESPECIFICAÇÃO - 2002 | MUNICÍPIO | RA | ESTADO |
|---|---|---|---|
| Frota de veículos - Total | 4.726 | 12.539 | 766.006 |
| Consumo de energia (mwh) | | | |
| Total | 52.961 | 164.584 | 5.510.000 |
| Residencial | 14.138 | 44.127 | 1.665.573 |
| Industrial | 7.454 | 48.170 | 1.683.773 |
| Comercial | 6.085 | 13.656 | 998.208 |
| Rural | 16.946 | 34.844 | 402.800 |
| Público | 8.265 | 23.593 | 742.464 |
| Outros | 73 | 194 | 17.182 |
| Abastecimento de água CEGECE | | | |
| Ligações Reais | 10.140 | 20.176 | 1.008.196 |
| Rede de Distribuição (m) | 85.407 | 230.289 | 8.127.887 |
| Volume Produzido (m3) | 2.174.421 | 3.741.216 | 278.933.773 |
| Esgotamento sanitário - CAGECE | | | |
| Ligações Reais | 156 | 600 | 327.766 |
| Rede coletora (m) | 4.349 | 21.213 | 3.145.998 |

### Empregados segundo classe de rendimento – RAIS – 2002

| CLASSE DE RENDIMENTO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|
| Até ½ salário mínimo | 36 | 19.704 |
| Mais de ½ a 1 salário mínimo | 2.379 | 117.974 |
| Mais de 1 a 2 salários mínimos | 3.512 | 561.912 |
| Mais de 2 a 3 salários mínimos | 616 | 130.007 |
| Mais de 3 a 5 salários mínimos | 359 | 91.662 |
| Mais 5 a 10 salários mínimos | 100 | 71.855 |
| Mais de 10 salários mínimos | 71 | 43.589 |
| Ignorado | 10 | |

## 2.5. QUEXERAMOBIM

### Demografia

| CARACTERIZAÇÃO | ANO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|---|
| População | 2003 | 54.148 | 7.765.468 |
| Taxa de Urbanização | 2000 | 51,66 | 71,53 |
| Tx. geométrica cresc. anual da população (a.a.) | 1991/2000 | 0,03 | 1,73 |
| Área (km2) | 2002 | 3.275,84 | 148.825,60 |

### Indicadores Sócio-econômicos Agregados

| INDICADORES | ANO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|---|
| IDM – Índice de Desenvolvimento Municipal | 2002 | 31,08 | - |
| IDS – Índice de Desenvolvimento Social | | | |
| Resultado | 2002 | 0,528 | 0,516 |
| Oferta | 2002 | 0,424 | 0,439 |
| IDH-M | 2000 | 0,640 | 0,699 |
| Contas Regionais | | | |
| PIB *per capita* (R$) | 2002 | 2.257 | 3.182 |
| PIB Total (R$ mil) | 2002 | 133.563 | 24.354.000 |

### Infra-estrutura

| ESPECIFICAÇÃO - 2002 | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|
| Frota de veículos - Total | 4.146 | 766.006 |
| Consumo de energia (mwh) | | |
| Total | 22.211 | 5.510.000 |
| Residencial | 7.808 | 1.665.573 |
| Industrial | 2.525 | 1.683.773 |
| Comercial | 2.136 | 998.208 |
| Rural | 6.251 | 402.800 |
| Público | 3.453 | 742.464 |
| Outros | 38 | 17.182 |
| Abastecimento de água CEGECE | | |
| Ligações Reais | - | 1.008.196 |
| Rede de Distribuição (m) | - | 8.127.887 |
| Volume Produzido (m3) | - | 278.933.773 |
| Esgotamento sanitário - CAGECE | | |
| Ligações Reais | - | 327.766 |
| Rede coletora (m) | - | 3.145.998 |

### Empregados segundo classe de rendimento – RAIS – 2002

| CLASSE DE RENDIMENTO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|
| Até ½ salário mínimo | 680 | 19.704 |
| Mais de ½ a 1 salário mínimo | 547 | 117.974 |
| Mais de 1 a 2 salários mínimos | 886 | 561.912 |
| Mais de 2 a 3 salários mínimos | 276 | 130.007 |
| Mais de 3 a 5 salários mínimos | 126 | 91.662 |
| Mais 5 a 10 salários mínimos | 33 | 71.855 |
| Mais de 10 salários mínimos | 44 | 43.589 |
| Ignorado | 384 | 5.957 |

## 2.6. QUEXELÔ

### Demografia

| CARACTERIZAÇÃO | ANO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|---|
| População | 2003 | 14.442 | 7.765.468 |
| Taxa de Urbanização | 2000 | 26,71 | 71,53 |
| Tx. geométrica cresc. anual da população (a.a.) | 1991/2000 | -0,06 | 1,73 |
| Área (km2) | 2002 | 559,76 | 148.825,60 |

### Indicadores Sócio-econômicos Agregados

| INDICADORES | ANO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|---|
| IDM – Índice de Desenvolvimento Municipal | 2002 | 26,40 | - |
| IDS – Índice de Desenvolvimento Social | | | |
| Resultado | 2002 | 0,475 | 0,516 |
| Oferta | 2002 | 0,399 | 0,439 |
| IDH-M | 2000 | 0,561 | 0,699 |
| Contas Regionais | | | |
| PIB *per capita* (R$) | 2002 | 2.102 | 3.182 |
| PIB Total (R$ mil) | 2002 | 32.742 | 24.354.000 |

### Infra-estrutura

| ESPECIFICAÇÃO - 2002 | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|
| Frota de veículos - Total | 695 | 766.006 |
| Consumo de energia (mwh) | | |
| Total | 5,112 | 5.510.000 |
| Residencial | 1.398 | 1.665.573 |
| Industrial | 75 | 1.683.773 |
| Comercial | 262 | 998.208 |
| Rural | 2.091 | 402.800 |
| Público | 1.286 | 742.464 |
| Outros | - | 17.182 |
| Abastecimento de água CEGECE | | |
| Ligações Reais | - | 1.008.196 |
| Rede de Distribuição (m) | - | 8.127.887 |
| Volume Produzido (m3) | - | 278.933.773 |
| Esgotamento sanitário - CAGECE | | |
| Ligações Reais | - | 327.766 |
| Rede coletora (m) | - | 3.145.998 |

### Empregados segundo classe de rendimento – RAIS – 2002

| CLASSE DE RENDIMENTO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|
| Até ½ salário mínimo | 164 | 19.704 |
| Mais de ½ a 1 salário mínimo | 283 | 117.974 |
| Mais de 1 a 2 salários mínimos | 157 | 561.912 |
| Mais de 2 a 3 salários mínimos | 43 | 130.007 |
| Mais de 3 a 5 salários mínimos | 28 | 91.662 |
| Mais 5 a 10 salários mínimos | 9 | 71.855 |
| Mais de 10 salários mínimos | 6 | 43.589 |
| Ignorado | 4 | 5.957 |

## 2.7. JUAZEIRO DO NORTE

### Demografia

| CARACTERIZAÇÃO | ANO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|---|
| População | 2003 | 220.141 | 7.765.468 |
| Taxa de Urbanização | 2000 | 95,33 | 71,53 |
| Tx. geométrica cresc. anual da população (a.a.) | 1991/2000 | 2,25 | 1,73 |
| Área (km2) | 2002 | 248,56 | 148.825,60 |

### Indicadores Sócio-econômicos Agregados

| INDICADORES | ANO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|---|
| IDM – Índice de Desenvolvimento Municipal | 2002 | 40,02 | - |
| IDS – Índice de Desenvolvimento Social | | | |
| Resultado | 2002 | 0,466 | 0,516 |
| Oferta | 2002 | 0,455 | 0,439 |
| IDH-M | 2000 | 0,697 | 0,699 |
| Contas Regionais | | | |
| PIB *per capita* (R$) | 2002 | 2.186 | 3.182 |
| PIB Total (R$ mil) | 2002 | 481.359 | 24.354.000 |

### Infra-estrutura

| ESPECIFICAÇÃO - 2002 | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|
| Frota de veículos - Total | 23.082 | 766.006 |
| Consumo de energia (mwh) | | |
| Total | 123.511 | 5.510.000 |
| Residencial | 51.022 | 1.665.573 |
| Industrial | 17.609 | 1.683.773 |
| Comercial | 24.829 | 998.208 |
| Rural | 2.970 | 402.800 |
| Público | 26.859 | 742.464 |
| Outros | 222 | 17.182 |
| Abastecimento de água CEGECE | | |
| Ligações Reais | 56.041 | 1.008.196 |
| Rede de Distribuição (m) | 428.897 | 8.127.887 |
| Volume Produzido (m3) | 17.072.760 | 278.933.773 |
| Esgotamento sanitário - CAGECE | | |
| Ligações Reais | 27.152 | 327.766 |
| Rede coletora (m) | 148.569 | 3.145.998 |

### Empregados segundo classe de rendimento – RAIS – 2002

| CLASSE DE RENDIMENTO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|
| Até ½ salário mínimo | 358 | 19.704 |
| Mais de ½ a 1 salário mínimo | 5.639 | 117.974 |
| Mais de 1 a 2 salários mínimos | 18.356 | 561.912 |
| Mais de 2 a 3 salários mínimos | 2.612 | 130.007 |
| Mais de 3 a 5 salários mínimos | 1.332 | 91.662 |
| Mais 5 a 10 salários mínimos | 723 | 71.855 |
| Mais de 10 salários mínimos | 412 | 43.589 |
| Ignorado | 74 | 5.957 |

## 2.8. ABAIRA

### Demografia

| CARACTERIZAÇÃO | ANO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|---|
| População | 2003 | 7.224 | 7.765.468 |
| Taxa de Urbanização | 2000 | 38,26 | 71,53 |
| Tx. geométrica cresc. anual da população (a.a.) | 1991/2000 | 0,68 | 1,73 |
| Área (km2) | 2002 | 179,91 | 148.825,60 |

### Indicadores Sócio-econômicos Agregados

| INDICADORES | ANO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|---|
| IDM – Índice de Desenvolvimento Municipal | 2002 | 23,68 | - |
| IDS – Índice de Desenvolvimento Social | | | |
| Resultado | 2002 | 0,391 | 0,516 |
| Oferta | 2002 | 0,359 | 0,439 |
| IDH-M | 2000 | 0,627 | 0,699 |
| Contas Regionais | | | |
| PIB *per capita* (R$) | 2002 | 1.804 | 3.182 |
| PIB Total (R$ mil) | 2002 | 15.315 | 24.354.000 |

### Infra-estrutura

| ESPECIFICAÇÃO - 2002 | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|
| Frota de veículos - Total | 249 | 766.006 |
| Consumo de energia (mwh) | | |
| Total | 2.077 | 5.510.000 |
| Residencial | 541 | 1.665.573 |
| Industrial | 128 | 1.683.773 |
| Comercial | 97 | 998.208 |
| Rural | 749 | 402.800 |
| Público | 562 | 742.464 |
| Outros | - | 17.182 |
| Abastecimento de água CEGECE | | |
| Ligações Reais | 676 | 1.008.196 |
| Rede de Distribuição (m) | 6.508 | 8.127.887 |
| Volume Produzido (m3) | 128.304 | 278.933.773 |
| Esgotamento sanitário - CAGECE | | |
| Ligações Reais | - | 327.766 |
| Rede coletora (m) | - | 3.145.998 |

### Empregados segundo classe de rendimento – RAIS – 2002

| CLASSE DE RENDIMENTO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|
| Até ½ salário mínimo | 65 | 19.704 |
| Mais de ½ a 1 salário mínimo | 31 | 117.974 |
| Mais de 1 a 2 salários mínimos | 101 | 561.912 |
| Mais de 2 a 3 salários mínimos | 1 | 130.007 |
| Mais de 3 a 5 salários mínimos | 1 | 91.662 |
| Mais 5 a 10 salários mínimos | - | 71.855 |
| Mais de 10 salários mínimos | - | 43.589 |
| Ignorado | 158 | 5.957 |

## 2.9. ITAPIPOCA

### Demografia

| CARACTERIZAÇÃO | ANO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|---|
| População | 2003 | 87.154 | 7.765.468 |
| Taxa de Urbanização | 2000 | 51,37 | 71,53 |
| Tx. geométrica cresc. anual da população (a.a.) | 1991/2000 | 2,25 | 1,73 |
| Área (km2) | 2002 | 1.614,68 | 148.825,60 |

### Indicadores Sócio-econômicos Agregados

| INDICADORES | ANO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|---|
| IDM – Índice de Desenvolvimento Municipal | 2002 | 34,33 | - |
| IDS – Índice de Desenvolvimento Social | | | |
| Resultado | 2002 | 0,472 | 0,516 |
| Oferta | 2002 | 0,413 | 0,439 |
| IDH-M | 2000 | 0,659 | 0,699 |
| Contas Regionais | | | |
| PIB *per capita* (R$) | 2002 | 2.403 | 3.182 |
| PIB Total (R$ mil) | 2002 | 235.446 | 24.354.000 |

### Infra-estrutura

| ESPECIFICAÇÃO - 2002 | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|
| Frota de veículos - Total | 7.513 | 766.006 |
| Consumo de energia (mwh) | | |
| Total | 29.217 | 5.510.000 |
| Residencial | 10.991 | 1.665.573 |
| Industrial | 6.170 | 1.683.773 |
| Comercial | 3.339 | 998.208 |
| Rural | 3.939 | 402.800 |
| Público | 4.665 | 742.464 |
| Outros | 113 | 17.182 |
| Abastecimento de água CEGECE | | |
| Ligações Reais | 10.827 | 1.008.196 |
| Rede de Distribuição (m) | 84.592 | 8.127.887 |
| Volume Produzido (m3) | 1.536.444 | 278.933.773 |
| Esgotamento sanitário - CAGECE | | |
| Ligações Reais | 1.324 | 327.766 |
| Rede coletora (m) | 16.044 | 3.145.998 |

### Empregados segundo classe de rendimento – RAIS – 2002

| CLASSE DE RENDIMENTO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|
| Até ½ salário mínimo | 87 | 19.704 |
| Mais de ½ a 1 salário mínimo | 1.670 | 117.974 |
| Mais de 1 a 2 salários mínimos | 3.782 | 561.912 |
| Mais de 2 a 3 salários mínimos | 365 | 130.007 |
| Mais de 3 a 5 salários mínimos | 325 | 91.662 |
| Mais 5 a 10 salários mínimos | 188 | 71.855 |
| Mais de 10 salários mínimos | 284 | 43.589 |
| Ignorado | 6 | 5.957 |

## 2.10. CANINDÉ

### Demografia

| CARACTERIZAÇÃO | ANO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|---|
| População | 2003 | 73.114 | 7.765.468 |
| Taxa de Urbanização | 2000 | 56,86 | 71,53 |
| Tx. geométrica cresc. anual da população (a.a.) | 1991/2000 | 1,32 | 1,73 |
| Área (km2) | 2002 | 3.218,42 | 148.825,60 |

### Indicadores Sócio-econômicos Agregados

| INDICADORES | ANO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|---|
| IDM – Índice de Desenvolvimento Municipal | 2002 | 27,97 | - |
| IDS – Índice de Desenvolvimento Social | | | |
| Resultado | 2002 | 0,464 | 0,516 |
| Oferta | 2002 | 0,333 | 0,439 |
| IDH-M | 2000 | 0,634 | 0,699 |
| Contas Regionais | | | |
| PIB *per capita* (R$) | 2002 | 3.039 | 3.182 |
| PIB Total (R$ mil) | 2002 | 216.523 | 24.354.000 |

### Infra-estrutura

| ESPECIFICAÇÃO - 2002 | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|
| Frota de veículos - Total | 4.775 | 766.006 |
| Consumo de energia (mwh) | | |
| Total | 19.691 | 5.510.000 |
| Residencial | 8.837 | 1.665.573 |
| Industrial | 2.376 | 1.683.773 |
| Comercial | 3.061 | 998.208 |
| Rural | 1.285 | 402.800 |
| Público | 3.972 | 742.464 |
| Outros | 160 | 17.182 |
| Abastecimento de água CEGECE | | |
| Ligações Reais | - | 1.008.196 |
| Rede de Distribuição (m) | - | 8.127.887 |
| Volume Produzido (m3) | - | 278.933.773 |
| Esgotamento sanitário - CAGECE | | |
| Ligações Reais | - | 327.766 |
| Rede coletora (m) | - | 3.145.998 |

### Empregados segundo classe de rendimento – RAIS – 2002

| CLASSE DE RENDIMENTO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|
| Até ½ salário mínimo | 72 | 19.704 |
| Mais de ½ a 1 salário mínimo | 1.973 | 117.974 |
| Mais de 1 a 2 salários mínimos | 1.149 | 561.912 |
| Mais de 2 a 3 salários mínimos | 274 | 130.007 |
| Mais de 3 a 5 salários mínimos | 105 | 91.662 |
| Mais 5 a 10 salários mínimos | 147 | 71.855 |
| Mais de 10 salários mínimos | 91 | 43.589 |
| Ignorado | 19 | 5.957 |

## 2.11. SOBRAL

### Demografia

| CARACTERIZAÇÃO | ANO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|---|
| População | 2003 | 161.064 | 7.765.468 |
| Taxa de Urbanização | 2000 | 86,63 | 71,53 |
| Tx. geométrica cresc. anual da população (a.a.) | 1991/2000 | 2,21 | 1,73 |
| Área (km2) | 2002 | 2.122,99 | 148.825,60 |

### Indicadores Sócio-econômicos Agregados

| INDICADORES | ANO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|---|
| IDM – Índice de Desenvolvimento Municipal | 2002 | 56,24 | - |
| IDS – Índice de Desenvolvimento Social | | | |
| Resultado | 2002 | 0,592 | 0,516 |
| Oferta | 2002 | 0,555 | 0,439 |
| IDH-M | 2000 | 0,698 | 0,699 |
| Contas Regionais | | | |
| PIB *per capita* (R$) | 2002 | 5.474 | 3.182 |
| PIB Total (R$ mil) | 2002 | 881.954 | 24.354.000 |

### Infra-estrutura

| ESPECIFICAÇÃO - 2002 | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|
| Frota de veículos - Total | 23.633 | 766.006 |
| Consumo de energia (mwh) | | |
| Total | 282.282 | 5.510.000 |
| Residencial | 43.356 | 1.665.573 |
| Industrial | 195.506 | 1.683.773 |
| Comercial | 18.113 | 998.208 |
| Rural | 3.848 | 402.800 |
| Público | 21.177 | 742.464 |
| Outros | 282 | 17.182 |
| Abastecimento de água CEGECE | | |
| Ligações Reais | 2.353 | 1.008.196 |
| Rede de Distribuição (m) | 29.360 | 8.127.887 |
| Volume Produzido (m3) | 376.269 | 278.933.773 |
| Esgotamento sanitário - CAGECE | | |
| Ligações Reais | - | 327.766 |
| Rede coletora (m) | - | 3.145.998 |

### Empregados segundo classe de rendimento – RAIS – 2002

| CLASSE DE RENDIMENTO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|
| Até ½ salário mínimo | 271 | 19.704 |
| Mais de ½ a 1 salário mínimo | 4.248 | 117.974 |
| Mais de 1 a 2 salários mínimos | 23.873 | 561.912 |
| Mais de 2 a 3 salários mínimos | 2.014 | 130.007 |
| Mais de 3 a 5 salários mínimos | 1.447 | 91.662 |
| Mais 5 a 10 salários mínimos | 1.573 | 71.855 |
| Mais de 10 salários mínimos | 897 | 43.589 |
| Ignorado | 63 | 5.957 |

## 2.12. CAMOCIM

### Demografia

| CARACTERIZAÇÃO | ANO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|---|
| População | 2003 | 54.275 | 7.765.468 |
| Taxa de Urbanização | 2000 | 73,37 | 71,53 |
| Tx. geométrica cresc. anual da população (a.a.) | 1991/2000 | 0,93 | 1,73 |
| Área (km2) | 2002 | 1.123,94 | 148.825,60 |

### Indicadores Sócio-econômicos Agregados

| INDICADORES | ANO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|---|
| IDM – Índice de Desenvolvimento Municipal | 2002 | 31,87 | - |
| IDS – Índice de Desenvolvimento Social | | | |
| Resultado | 2002 | 0,478 | 0,516 |
| Oferta | 2002 | 0,358 | 0,439 |
| IDH-M | 2000 | 0,629 | 0,699 |
| Contas Regionais | | | |
| PIB *per capita* (R$) | 2002 | 2.466 | 3.182 |
| PIB Total (R$ mil) | 2002 | 139.010 | 24.354.000 |

### Infra-estrutura

| ESPECIFICAÇÃO - 2002 | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|
| Frota de veículos - Total | 2.620 | 766.006 |
| Consumo de energia (mwh) | | |
| Total | 21.692 | 5.510.000 |
| Residencial | 8.469 | 1.665.573 |
| Industrial | 4.081 | 1.683.773 |
| Comercial | 3.153 | 998.208 |
| Rural | 1.816 | 402.800 |
| Público | 4.133 | 742.464 |
| Outros | 40 | 17.182 |
| Abastecimento de água CEGECE | | |
| Ligações Reais | 672 | 1.008.196 |
| Rede de Distribuição (m) | - | 8.127.887 |
| Volume Produzido (m3) | - | 278.933.773 |
| Esgotamento sanitário - CAGECE | | |
| Ligações Reais | - | 327.766 |
| Rede coletora (m) | 2.683 | 3.145.998 |

### Empregados segundo classe de rendimento – RAIS – 2002

| CLASSE DE RENDIMENTO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|
| Até ½ salário mínimo | 79 | 19.704 |
| Mais de ½ a 1 salário mínimo | 1.404 | 117.974 |
| Mais de 1 a 2 salários mínimos | 2.004 | 561.912 |
| Mais de 2 a 3 salários mínimos | 300 | 130.007 |
| Mais de 3 a 5 salários mínimos | 179 | 91.662 |
| Mais 5 a 10 salários mínimos | 72 | 71.855 |
| Mais de 10 salários mínimos | 26 | 43.589 |
| Ignorado | 401 | 5.957 |

## 2.13. CRATEUS

### Demografia

| CARACTERIZAÇÃO | ANO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|---|
| População | 2003 | 64.447 | 7.765.468 |
| Taxa de Urbanização | 2000 | 67.07 | 71,53 |
| Tx. geométrica cresc. anual da população (a.a.) | 1991/2000 | 0,69 | 1,73 |
| Área (km2) | 2002 | 2.985,41 | 148.825,60 |

### Indicadores Sócio-econômicos Agregados

| INDICADORES | ANO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|---|
| IDM – Índice de Desenvolvimento Municipal | 2002 | 36,13 | - |
| IDS – Índice de Desenvolvimento Social | | | |
| Resultado | 2002 | 0,520 | 0,516 |
| Oferta | 2002 | 0,411 | 0,439 |
| IDH-M | 2000 | 0,675 | 0,699 |
| Contas Regionais | | | |
| PIB *per capita* (R$) | 2002 | 1.970 | 3.182 |
| PIB Total (R$ mil) | 2002 | 141.413 | 24.354.000 |

### Infra-estrutura

| ESPECIFICAÇÃO - 2002 | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|
| Frota de veículos - Total | 8.085 | 766.006 |
| Consumo de energia (mwh) | | |
| Total | 26.814 | 5.510.000 |
| Residencial | 12.999 | 1.665.573 |
| Industrial | 1.605 | 1.683.773 |
| Comercial | 3.800 | 998.208 |
| Rural | 2.226 | 402.800 |
| Público | 6.104 | 742.464 |
| Outros | 80 | 17.182 |
| Abastecimento de água CEGECE | | |
| Ligações Reais | 13.671 | 1.008.196 |
| Rede de Distribuição (m) | 118.367 | 8.127.887 |
| Volume Produzido (m3) | 3.291.288 | 278.933.773 |
| Esgotamento sanitário - CAGECE | | |
| Ligações Reais | 3.548 | 327.766 |
| Rede coletora (m) | 69.981 | 3.145.998 |

### Empregados segundo classe de rendimento – RAIS – 2002

| CLASSE DE RENDIMENTO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|
| Até ½ salário mínimo | 35 | 19.704 |
| Mais de ½ a 1 salário mínimo | 1.537 | 117.974 |
| Mais de 1 a 2 salários mínimos | 1.772 | 561.912 |
| Mais de 2 a 3 salários mínimos | 306 | 130.007 |
| Mais de 3 a 5 salários mínimos | 222 | 91.662 |
| Mais 5 a 10 salários mínimos | 96 | 71.855 |
| Mais de 10 salários mínimos | 61 | 43.589 |
| Ignorado | 4 | 5.957 |

## 2.14. QUITERIANÓPOLIS

### Demografia

| CARACTERIZAÇÃO | ANO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|---|
| População | 2003 | 54.148 | 7.765.468 |
| Taxa de Urbanização | 2000 | 51,66 | 71,53 |
| Tx. geométrica cresc. anual da população (a.a.) | 1991/2000 | 0,03 | 1,73 |
| Área (km2) | 2002 | 3.275,84 | 148.825,60 |

### Indicadores Sócio-econômicos Agregados

| INDICADORES | ANO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|---|
| IDM – Índice de Desenvolvimento Municipal | 2002 | 31,08 | - |
| IDS – Índice de Desenvolvimento Social | | | |
| Resultado | 2002 | 0,528 | 0,516 |
| Oferta | 2002 | 0,424 | 0,439 |
| IDH-M | 2000 | 0,640 | 0,699 |
| Contas Regionais | | | |
| PIB *per capita* (R$) | 2002 | 2.257 | 3.182 |
| PIB Total (R$ mil) | 2002 | 133.563 | 24.354.000 |

### Infra-estrutura

| ESPECIFICAÇÃO - 2002 | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|
| Frota de veículos - Total | 4.146 | 766.006 |
| Consumo de energia (mwh) | | |
| Total | 22.211 | 5.510.000 |
| Residencial | 7.808 | 1.665.573 |
| Industrial | 2.525 | 1.683.773 |
| Comercial | 2.136 | 998.208 |
| Rural | 6.251 | 402.800 |
| Público | 3.453 | 742.464 |
| Outros | 38 | 17.182 |
| Abastecimento de água CEGECE | | |
| Ligações Reais | - | 1.008.196 |
| Rede de Distribuição (m) | - | 8.127.887 |
| Volume Produzido (m3) | - | 278.933.773 |
| Esgotamento sanitário - CAGECE | | |
| Ligações Reais | - | 327.766 |
| Rede coletora (m) | - | 3.145.998 |

### Empregados segundo classe de rendimento – RAIS – 2002

| CLASSE DE RENDIMENTO | MUNICÍPIO | ESTADO |
|---|---|---|
| Até ½ salário mínimo | 680 | 19.704 |
| Mais de ½ a 1 salário mínimo | 547 | 117.974 |
| Mais de 1 a 2 salários mínimos | 886 | 561.912 |
| Mais de 2 a 3 salários mínimos | 276 | 130.007 |
| Mais de 3 a 5 salários mínimos | 126 | 91.662 |
| Mais 5 a 10 salários mínimos | 33 | 71.855 |
| Mais de 10 salários mínimos | 44 | 43.589 |
| Ignorado | 384 | 5.957 |

# Anexo 4

**Terminal de Acesso a Internet**

# Livros Grátis

( http://www.livrosgratis.com.br )

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo