UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA – UEL
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM

Centros de Ciências Sociais Aplicadas
Departamentos de Administração
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – GESTÃO DE NEGÓCIOS

UM ESTUDO DA AÇÃO EMPREENDEDORA DOS LOJISTAS DE TELEFONIA MÓVEL PESSOAL EM LONDRINA - PR

DEMEURE ADOLFO MENEZES PESSOA

Londrina - Paraná

2006

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA – UEL
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM

Centros de Ciências Sociais Aplicadas
Departamentos de Administração
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – GESTÃO DE NEGÓCIOS

UM ESTUDO DA AÇÃO EMPREENDEDORA DOS LOJISTAS DE TELEFONIA MÓVEL PESSOAL EM LONDRINA - PR

DEMEURE ADOLFO MENEZES PESSOA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Gestão de Negócios, da Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Profº Dr. Luiz Antonio Felix

Londrina – Paraná

2006

DEMEURE ADOLFO MENEZES PESSOA

UM ESTUDO DA ACAO EMPREENDEDORA DOS LOJISTAS DE TELEFONIA MÓVEL PESSOAL EM LONDRINA - PR

Dissertação aprovada como requisito para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá, pela seguinte banca examinadora.

Aprovada em 28 de Julho de 2006.

_____
Prof. Dr. Luiz Antonio Felix (PPA-UEL)

_____
Profª Drª Maria José Barbosa de Souza (UNIVALI-SC)

_____
Profª Drª Márcia Regina Gabardo da Câmara (PPA-UEL)

* Folha reservada para cópia da ata de defesa da dissertação *

Dedico este trabalho a Deus, à minha esposa, à minha mãe e ao meu pai.

AGRADECIMENTOS

A Deus por iluminar sempre a minha vida e por me dar tantas oportunidades.

À minha esposa Eliane Cristina Nunes pelo apoio tanto nos momentos felizes, quanto nas frustrações.

À minha família – meu pai – Ivo Risério Pessoa, minha mãe – Maria Luiza Menezes Pessoa, meus irmãos – Ivo Pessoa, André Pessoa, Marcos Pessoa e Fernando Pessoa. Minha Tia – Maria Angélica Menezes, meus sobrinhos e minhas sobrinhas - pelo apoio em todos os momentos, nas alegrias e tristezas.

Aos meus sogros – Manuel Silva Nunes e Francisca Constâncio Nunes – pelo apoio incondicional e indispensável.

Ao meu cunhado Ednilson Aparecido Nunes pelas sua imensa ajuda neste trabalho ao me fornecer um gravador de MP3/WMA – no qual pude gravar todas as entrevistas.

À CAPES por financiar parte desses estudos.

Aos meus companheiros de mestrado – Vandre Alex, Jorge Avanzi, Diego Boava, Fabiano Galão, Leonardo Sartori e Luciane Walicheck, Alfredo, Bianca, Roseli, Márcia e Sebastião Cavalcanti pela força e tantas idéias.

Aos professores que colaboram comigo na realização deste trabalho, com suas sugestões e correções e mais importante no aperfeiçoamento do meu aprendizado, que isso não tem preço.

Ao Profº Felix, mostrar os melhores caminhos a serem trilhados na realização deste trabalho e por compartilhar comigo sua experiência e por ter sempre uma palavra amiga para me acalmar. Não esquecerei de vocês.

Ao Francisco Navarro pelo seu empenho na secretaria do mestrado.

Aos lojistas propritários de telefonia móvel pessoal de Londrina que aceitaram participar deste trabalho.

Obrigado a TODOS!

THE SIGN OF THE SOUTHERN CROSS

"Don't live for pleasure
Make life your treasure"

(R. J. Dio)

ELOGIO DA SABEDORIA

"...e disse-me: habita em Jacó, e possuía tua herança em Israel, e lança raízes entre os meus escolhidos.
eu fui criada desde o principio, e antes de todos os séculos, e não deixarei de existir em toda a sucessão das idades, e exerci diante dele o meu ministério na morada santa."

ECLESIÁSTICO (24, 13-14)

PESSOA, Demeure Adolfo Menezes. **Um estudo da ação empreendedora dos lojistas de telefonia móvel pessoal em londrina.** 2006. Dissertação (Mestrado em Administração – Gestão de Negócios). Universidade Estadual de Londrina / Universidade Estadual de Maringá.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo principal analisar a ação empreendedora dos lojistas franqueados de telefonia móvel pessoal da cidade de Londrina - Paraná. Para atingir o objetivo principal foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental, além de coleta de dados da pesquisa de natureza qualitativa. Foi analisada a atividade de telefonia móvel pessoal de Londrina e identificaram-se as principais estratégias das operadoras concessionárias de telefonia móvel pessoal da cidade. Foram analisadas e discutidas as estratégias que os lojistas franqueados utilizam na manutenção de sua atividade, bem como a descrição das características mais importantes na atuação como lojista franqueado e a análise de quais as ações empreendedoras que auxiliam os proprietários a manter seu negocio. Foram relacionados os temas de empreendedorismo e estratégia para a revisão de literatura do trabalho. O trabalho utilizou como metodologia de pesquisa estudo de casos múltiplos com entrevistas junto a uma pequena amostra de lojistas franqueados das quatro operadoras atuantes no mercado local. A análise dos resultados da coleta de dados foram identificadas as características empreendedoras dos franqueados em conformidade com os elementos destacados na literatura administrativa e analisados qualitativamente e revelaram as ações empreendedoras dos lojistas franqueados, que aliadas às estratégias das operadoras, utilizam estratégias próprias para alcançar seus objetivos, sinalizando uma correlação positiva entre as lojas de maior porte e proprietários mais inovadores.

Palavras-chave: telefonia móvel pessoal, empreendedorismo, estratégia, lojistas franqueados.

PESSOA**,** Demeure Adolfo Menezes**. Um estudo da ação empreendedora dos lojistas de telefonia móvel pessoal em londrina.** 2006. Dissertação (Mestrado em Administração – Gestão de Negócios). Universidade Estadual de Londrina / Universidade Estadual de Maringá.

ABSTRACT

The present work had the main objective to analyze the entrepreneurial action of personal of storeowners of personal telephony franchises in the city of Londrina – Paraná. About to arrive the main objective have been realized research bibliographic and documentary , in addition to collection of data, qualitative nature research. Was analyzed the activity of the personal mobile telephony in Londrina, Paraná – State. It was identified if the chief strategies from the mobile telephony operators in the city. Have been analyzed and discussed the strategies that the franchises storeowners use to maintain their activities, as well the description of the most important characteristics in their operation of the franchised stores was made and the analisys of what the actions entrepreneurial what they assist to keep their business. Have been related the themes of entrepreneurialism, strategy for the literature revision of this work. It was used in this work as a research methodology of multiple cases study with interviews near a small sample of franchise storeowners from four personal mobile telephones companies acting in the marketplace site. The outcomes from collection of data have been analyzed qualitatively and made evident the entrepreneurial actions from the storeowner franchises, what ally strategies from the operator, uses strategies proper to range yours objectives, signal only one positive among the stores of major postage and more innovative owners.

Key-words: personal mobile telephony, entrepreneuriship, strategy, franchised storeowners.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O processo de criação da visão..... 68
Figura 2 - Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria..... 78
Figura 3 - Modelo de Tomada de decisões Estratégicas..... 79
Figura 4 - Modelo de Tomada de decisões Estratégicas Ampliado..... 80
Figura 5 - Mapa do Brasil e áreas de atuação de Serviço Móvel Celular(SMC) e Serviço Móvel Pessoal (SMP)..... 89

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Empreendedores iniciais (TEA) por países..... 65
Gráfico 2 - Participação de Mercado das Operadoras, comparativo entre Dezembro/05 e Dezembro/04..... 92
Gráfico 3 - Participação de mercado das empresas de telefonia móvel pessoal em Londrina..... 93
Gráfico 4 - Satisfação do consumidor, por Operadora utilizada..... 102
Gráfico 5 - Cruzamento dos dados dos Locais Preferidos para Compra, por Operadora utilizada..... 114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação de Pesquisas quanto às Categorias e Opções..... 30
Quadro 2 - Relação de perguntas do questionário com os objetivos do estudo..... 47
Quadro 3 - Características empreendedoras..... 60
Quadro 4 - Fatos relevantes na telefonia Móvel Pessoal..... 86
Quadro 5 - Operadoras por Banda e Área de Prestação de Serviço..... 90
Quadro 6 - ** Casos Especiais referentes ao quadro 5..... 91
Quadro 7 - Quadro sintético da Origem – Questões 1 a 3 do protocolo..... 117
Quadro 8 - Quadro Sintético da Origem – Questões 4 a 7 do protocolo..... 119
Quadro 9 - Quadro Sintético do Conceito de Si – Questão 8 do protocolo..... 124
Quadro 10 - Quadro Sintético do Conceito de Si – Questão 9 do protocolo..... 125
Quadro 11 - Quadro Sintético da visão – Questões 10 a 12 do protocolo..... 127
Quadro 12 - Quadro Sintético do Trabalho como Empreendedor – Questões 13 a 17 do protocolo..... 130
Quadro 13 - Quadro Sintético do Trabalho como Empreendedor – Questões 18 a 22 do protocolo..... 132
Quadro 14 - Quadro Sintético do Trabalho como Empreendedor – Questões 23 a 25 do protocolo..... 134
Quadro 15 - Quadro Sintético da Energia empregada na atividade como empreendedor – Questão 26 do protocolo..... 135
Quadro 16 - Quadro Sintético das Relações do Empreendedor – Questão 27 do protocolo..... 136
Quadro 17 - Quadro Sintético sobre Liderança – Questões 28 a 33 do protocolo... 139
Quadro 18 - Quadro Sintético sobre Criatividade e Imaginação – Questões 34 e 35 do protocolo..... 145
Quadro 19 - Quadro Sintético sobre a Empresa – Questões 36 a 51 do protocolo.. 146

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Bandas de Freqüências para o Celular no Brasil – Mhz..... 87
Tabela 2 - Participação de Mercado das Operadoras em Dez/04 e Dez/05..... 92
Tabela 3 - Apuração de Resultados das Operadoras em 2005Apuração de Resultados das Operadoras em 2005..... 94
Tabela 4 - Dados Operacionais da Vivo em 2005..... 97
Tabela 5 - Receita Líquida da Vivo em 2005..... 97
Tabela 6 - Resumo dos Resultados de 2005 e 2004 da Vivo..... 98
Tabela 7 - Resultados da Sercomtel Celular nos anos de 2005, 2004, 2003 e 2002..... 100
Tabela 8 - Grau de Satisfação, por Operadora utilizada 101
Tabela 9 - Quantidade de Terminais Celulares (milhares) comercializados no ano de 2005..... 104
Tabela 10 - Resultados da TIM no ano de 2005..... 105
Tabela 11 - Resultados Operacionais da Tim Sul..... 105
Tabela 12 - Dados Operacionais da Brasil Telecom GSM..... 107
Tabela 13 - Receita Bruta da Brasil Telecom GSM 2005..... 107
Tabela 14 - Evolução Anual de Número de Terminais Celulares no Brasil..... 108
Tabela 15 - Celulares por Banda..... 108
Tabela 16 - Celulares por Tecnologia..... 109
Tabela 17 - Celulares em Milhares por Região SMP/SMC/Estado, em Dez/2005 e Dez/2004..... 110

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO.....**	**18**
1. 1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1. 2	JUSTIFICATIVA.....	22
1. 3	OBJETIVOS.....	23
1. 3. 1	Objetivo Geral.....	23
1. 3. 2	Objetivos Específicos.....	24
1. 4	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	24
2	**METODOLOGIA.....**	**26**
2. 1	ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	26
2. 2	CLASSIFICAÇÃO DAS PESQUISAS.....	27
2. 2. 1	Classificação Segundo a Natureza dos Dados a Coletar.....	28
2. 2. 2	Classificação das Pesquisas a Partir de seus Objetivos.....	29
2. 2. 3	Classificação das Pesquisas a Partir dos Procedimentos Técnicos Utilizados na Coleta e Análise dos Dados.....	29
2. 3	JUSTIFICATIVA SOBRE A METODOLOGIA PROPOSTA.....	36
2. 3. 1	Justificativa do Uso do Estudo de Caso.....	37
2. 3. 2	Questões do Estudo de Caso.....	38
2. 4	UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA.....	39
2. 4. 1	Escolha dos Entrevistados.....	40
2. 4. 2	Delimitação do Estudo.....	41
2. 4. 3	Definição Constitutiva dos Termos.....	41
2. 5	PROTOCOLO DA PESQUISA.....	44
2. 5. 1	Visão sobre o Projeto do Estudo de Caso.....	44
2. 5. 2	Procedimentos de Campo.....	45
2. 6	PERSPECTIVA DE PESQUISA.....	45
2. 7	PROTOCOLO DE PESQUISA PARA OS LOJISTAS FRANQUEADOS DE TELEFONIA MÓVEL PESSOAL.....	46
2. 8	LIMITAÇÃO DO MÉTODO.....	49
3	**FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....**	**50**
3. 1	EMPREENDEDORISMO.....	50
3. 1. 1	Histórico do Empreendedorismo.....	50
3. 1. 2	O Empreendedorismo e o Empreendedor.....	55
3. 2	CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR.....	59
3. 3	EMPREENDEDORISMO NA ATUALIDADE.....	63
3. 4	A AÇÃO EMPREENDEDORA.....	67
3. 4. 1	Visão.....	68
3. 4. 2	O Conceito de Si (“*WELTANSCHAUUNG*”)	69
3. 4. 3	Energia.....	70
3. 4. 4	Liderança.....	70
3. 4. 5	Compreensão do setor.....	71
3. 4. 6	Relações.....	72
3. 5	ESTRATÉGIA.....	73
3. 5. 1	Origens da Estratégia.....	73
3. 5. 2	Definição de Estratégia.....	75
3. 5. 3	Estratégias competitivas.....	77
3. 6	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E ESTRATÉGIA.....	79
3. 7	ESTRATÉGIAS EMPREENDEDORAS.....	81

3. 8	FRANQUIA COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO	83
4	**TELEFONIA MÓVEL PESSOAL**	**85**
4. 1	BREVE HISTÓRICO DA TELEFONIA MÓVEL PESSOAL	85
4. 2	BANDAS DE FREQÜÊNCIAS PARA O CELULAR NO BRASIL	87
4. 2. 1	Áreas de Celular (SMC e SMP)	88
4. 3	OPERADORAS DE CELULAR NO BRASIL	91
4. 3. 1	Vivo	95
4. 3. 1. 1	Operadoras com tecnologia CDMA	96
4. 3. 1. 2	Resultados da Vivo	96
4. 3. 2	Sercomtel Celular	98
4. 3. 2. 1	Principais indicadores da Sercomtel Celular	100
4. 3. 3	TIM	102
4 . 3. 3. 1	Resultados da TIM no ano de 2005	104
4. 3. 3. 2	Tim Sul	105
4. 3. 4	Brasil Telecom GSM	106
4. 4	EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE CELULARES	108
4. 5	AS LOJAS DE TELEFONIA MÓVEL PESSOAL EM LONDRINA	111
5	**AÇÃO EMPREENDEDORA DOS LOJISTAS DE TELEFONIA MÓVEL PESSOAL DE LONDRINA: ANÁLISE DE DADOS**	**115**
5. 1	ORIGEM DOS ENTREVISTADOS	116
5. 2	CONCEITO DE SI	121
5. 3	VISÃO	126
5. 4	O TRABALHO COMO EMPREENDEDOR	128
5. 5	ENERGIA	135
5. 6	RELAÇÕES	136
5. 7	LIDERANÇA	137
5. 8	CRIATIVIDADE E IMAGINAÇÃO	143
5. 9	A EMPRESA	145
6	**CONCLUSÕES**	**159**
	REFERÊNCIAS	**169**
	APÊNDICE A – Modelo de Protocolo de Pesquisa	176
	APÊNDICE B – Glossário	181
	APÊNDICE C – Modelo de Carta de Apresentação para Abordagem nas Lojas de Telefonia Móvel Pessoal	186
	APÊNDICE D – Quadro com as entrevistas na íntegra	187

1 INTRODUÇÃO

1. 1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Num passado não muito distante imaginou-se que o centro da convergência tecnológica seria a TV ou o PC. Hoje os aparelhos celulares tornaram-se os instrumentos da convergência tecnológica ao unir aplicações de comunicações, através da transmissão de voz, transmissão de imagens - fotos ou filmes, transmissão de arquivos de áudio, oferecendo as mesmas interfaces antes conseguidas apenas em PCs.

A telefonia móvel pessoal[1] é a denominação que tem como objetivo permitir e proporcionar um ambiente com maior competitividade entre as companhias que atuam no setor, atraindo para o mercado brasileiro novas empresas para atuar em telefonia móvel. Conforme FERREIRA (2004:42), e a concorrência crescente evita o domínio de uma única empresa concessionária de telefonia móvel pessoal.

A era do celular começou no ano de 1973, através da ligação de um pesquisador da Motorola, empresa norte-americana que se notabilizou no setor de telecomunicações, especialmente no de telefonia móvel. Atualmente esse pequeno aparelho que muitas pessoas carregam em seus bolsos atende a demanda reprimida pelo setor de telefonia. No Brasil, no período pré-privatização, (ou seja, anterior a 1998), o setor era dominado por empresas estatais e empresas pertencentes aos municípios, com controle acionário municipal, em Londrina, a SERCOMTEL, em Ribeirão Preto, a CETERPE, privatizada por Antonio Palocci[2], uma empresa em Pelotas e a CBTC, no triângulo mineiro.

As empresas estatais e municipais comercializavam as linhas telefônicas, em princípio as linhas fixas até fins dos anos 80, e a partir da década de 90, também começaram a operar os serviços de telefonia celular no Brasil. A atividade de telefonia celular no Brasil teve início nos grandes centros, as regiões metropolitanas, como Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, entre outras. Nesses centros urbanos e em outras cidades de menor porte no

---

[1] denominação utilizada pela ANATEL, a partir da resolução 254/2001 para a transformação do serviço de telefonia móvel celular em serviço de telefonia móvel pessoal, que tem como intuito de permitir e proporcionar um ambiente com maior competitividade para concorrência entre as companhias.
[2] Ex-Ministro da Fazenda do Governo Lula e Ex-Prefeito Municipal de Ribeirão Preto – SP.

Brasil existia um mercado paralelo, formado de empresas que exploravam a demanda reprimida por telefonia.

A função de comercializar as linhas telefônicas, próprias e de terceiros, era exercida por pessoas físicas, que desejavam "aplicar" suas economias de forma diversificada, ao invés de deixá-las em um banco ou investir em imóveis, e por pessoas jurídicas, legalmente constituídas. Aproveitavam-se dos poucos planos de expansão oferecidos pelas companhias telefônicas estatais e compravam diversas linhas telefônicas para comercializá-las com ágio, fazendo parcelamento, cobrando juros de mora, ou para locá-las para aqueles que necessitavam de uma linha telefônica.

As empresas estatais que por diversos motivos não conseguiam atender a demanda por telefone pela população, pela falta de capital para investimento em ampliações da planta telefônica, ou pela lentidão da realização dos planos de expansão dessas companhias telefônicas.

A telefonia contribuiu para a realização de transações comerciais, tomada de decisões que envolvam riscos, o desenvolvimento de uma rede de inter-relações pessoais e de negócios não é novidade no setor de telecomunicações. O sistema de telecomunicações brasileiro e seus canais de distribuição facilitam e estimulam os negócios e atividade produtiva.

Pela própria natureza de sua atividade, salienta FILION (1999:17) o empreendedor está permanentemente de olho nos acontecimentos, traçando diretrizes, corrigindo rumos para atingir seus objetivos, delineando um sistema ecológico de vida. O empreendedor está atento às mudanças, pois, estas podem afetar seus negócios e sua vida.

FILION (1999:20) considera o ato de Empreender como um sistema ecológico de vida. O empreendedor deve adotá-lo para desenvolver suas atividades como sair à busca de novas oportunidades de negócio e estimular e aperfeiçoar sua criatividade. Ao mesmo tempo ele considera empreendedor somente aquela pessoa que desenvolve algo novo, inovador, inusitado e não apenas se entregar em atividades já existentes no mercado, tornando-se apenas mais um. Como salienta DOLABELA (1999:67) o tema é controverso a esse respeito, pois, muito dirigentes alcançaram sucesso sem lançar algo verdadeiramente

novo, podendo ser considerado empreendedor o franqueado, um dono de uma oficina mecânica, até alguém que criou e desenvolveu uma grande empresa. Há vários empreendimentos em negócios convencionais no Brasil, sem apresentar nenhuma novidade de fato, conforme o relatório GEM[3] (Global Entrepreneurship Monitor) (2005).

Nesse cenário encontram-se os lojistas franqueados de telefonia móvel pessoal, também chamada de telefonia celular. Esses indivíduos são parte do canal de distribuição das empresas concessionárias de telefonia móvel pessoal que pode ser dividido em pelo menos quatro sistemas distintos.

O primeiro sistema trata-se da rede de lojas das próprias operadoras de telefonia pessoal, o segundo sistema é formado pelas lojas de departamentos, o terceiro consiste das lojas franqueadas[4] (ou revendas autorizadas), ou agentes autorizados e o quarto sistema de canal de distribuição inclui a Internet.

Em Londrina verificou-se, através de pesquisa nos sites das operadoras que atuam na cidade, 20 (vinte) pontos comerciais da Empresa Concessionária Sercomtel Celular, sendo que 14 (quatorze) são lojas franqueadas e não possui lojas de departamento como ponto de venda; já nos 40 (quarenta) pontos comerciais da Empresa Concessionária TIM Celular, apresentou 32 (trinta e dois) pontos de venda em lojas de departamento e 08 (cinco) lojas "franqueadas"; nos 51 (cinqüenta e um) pontos comerciais da Empresa Concessionária VIVO, foi constatado 03 (três) lojas próprias, 32 (trinta e dois) pontos comerciais em lojas de departamento e 16(dezesseis) lojas franqueadas; nos 40 (quarenta) pontos comerciais da Empresa Concessionária Brasil Telecom, não há nenhuma loja própria, 33 (trinta e três) pontos de venda em lojas de departamento e 05 (cinco) lojas franqueadas, ou revendas autorizadas.

---

[3] Global Entrepreneurship Monitor

[4] Lojas franqueadas – na verdade não são franquias no sentido da definição da ABF (Associação Brasileira de Franchising) o termo está sendo empregado no mesmo sentido em que na forma "franquia fabricante-varejista" o fabricante ou detentor de uma marca transfere ao franqueado o direito de vender seu produto através de um estabelecimento varejista, conforme LODISH, LEE MORGAN e KALLIANPUR (2002:111), estão incluídos nesta categoria os postos de serviços, grande parte de revendedores de automóveis e muitas lojas em shopping centers.

Neste trabalho adota-se o conceito de franquia de LODISH, MORGAN e KALLIANPUR (2002:111), que consideram que o termo franqueado está sendo empregado "franquia fabricante-varejista" o fabricante ou detentor de uma marca transfere ao franqueado o direito de vender seu produto através de um estabelecimento varejista.

O empreendedor é um indivíduo que tem entre suas características a tendência a assumir riscos moderados. A entrada em um negócio com sinais de crescimento pode ser interessante para esse indivíduo. O mercado brasileiro de telefonia móvel pessoal apresentou sinais de expansão, haja visto, que os números de aparelhos habilitados, que correspondem às linhas habilitadas, já ultrapassou o número de linhas de telefonia fixa. Nesse sentido o ambiente em que estão inseridos os lojistas franqueados de telefonia móvel pessoal é competitivo. Desse modo a estratégia para essas pessoas torna-se uma ferramenta a ser utilizada. A estratégia é um conjunto de regras tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização ANSOFF & MCDONNEL (1993).

Ao referir-se à estratégia, PORTER (1986:49) propõe um modelo de estratégias competitivas genéricas. O autor destaca em seu modelo de estratégias competitivas genéricas três estratégias distintas utilizadas pelas empresas: a liderança pelo custo total, a liderança pela diferenciação e a liderança pelo enfoque. A estratégia de liderança no custo total consiste em um conjunto de políticas funcionais orientadas para atingir o menor custo. A estratégia de diferenciação consiste em criar algo que seja considerado único no setor em que a empresa atua. Já a estratégia de enfoque consiste em centralizar as ações da empresa em único grupo de compradores, segmento de produtos ou serviços, ou mercado geográfico.

MINTZBERG et al (2000) apontam dez escolas de pensamento sobre a formulação de estratégias. Dentre elas pode-se destacar a Escola Empreendedora – em que a formulação da estratégia ocorre segundo um processo visionário. Segundo MINTZBERG et al (2000) a escola do pensamento estratégico focaliza o processo de formação estratégica exclusivamente no líder único e também enfatiza a intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério promovendo uma visão da estratégia como perspectiva, associada a imagem e senso de direção, uma representação mental de estratégia criada ou expressa na cabeça do líder.

É esse o ambiente em que se encontram os lojistas fraqueados de telefonia móvel pessoal na cidade de Londrina – Paraná. Eles precisam agir frente às estratégias formuladas pelas Operadoras concessionárias, também necessitam criar meios para a sua sobrevivência em um mercado tão competitivo, pois concorrem com as lojas próprias das operadoras, as lojas de departamento e outras franqueadas. A seguir apresenta-se o problema de pesquisa:

"Como as estratégias das operadoras concessionárias de telefonia móvel pessoal permitem ações empreendedoras dos lojistas franqueados de telefonia móvel?"

1. 2 JUSTIFICATIVA

A principal justificativa do presente trabalho diz respeito ao pequeno número de trabalhos envolvendo Empreendedorismo, Estratégia e Telefonia Móvel Pessoal. Há poucos trabalhos discutindo Empreendedorismo e Estratégia, tema amplamente discutido no campo da Administração. O Empreendedorismo como objeto de pesquisa no Brasil é relativamente novo, pois despertou maior interesse da comunidade acadêmica, como objeto de pesquisa, a partir do começo da década de 1990.

O interesse pelo empreendedorismo pode ser justificado pela relevância que as Micro e Pequenas Empresas representam na participação econômica. Segundo INÁCIO Jr. (2002: 15) desde 1999, a pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM, promovida pela *London Business School* e *Babson College* vem analisando as complexas relações entre o crescimento econômico e o empreendedorismo em países desenvolvidos[5] e em países em desenvolvimento[6].

Ao optar por estudar a ação empreendedora relacionada à atividade dos lojistas franqueados de telefonia móvel pessoal procurou-se relacionar esse tema ao ambiente altamente competitivo em que atuam e as características empreendedoras dos franqueados.

---

[5] países do G-7, e mais recentemente G-8.
[6] Brasil, Índia, China, Venezuela, Jamaica, México, Chile, entre outros.

A pesquisa realizada caracteriza-se como pesquisa qualitativa. Para VIEIRA et al. (2004:17) a pesquisa qualitativa se fundamenta em análises qualitativas, caracterizando-se em princípio pela não utilização de instrumental estatístico na análise de dados. Para VIEIRA et al. (2004:16) a pesquisa qualitativa permite a riqueza dos dados, permite ver um fenômeno na sua totalidade, bem como facilita a exploração de contradições e paradoxos.

A seguir apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos.

1. 3 OBJETIVOS

1. 3. 1 Objetivo Geral

O **objetivo geral** é:

"Analisar a ação empreendedora dos lojistas franqueados de telefonia móvel pessoal da cidade de Londrina."

Em consonância com o objetivo geral do trabalho, apresentam-se os **objetivos específicos** a seguir:

1. 3. 2 Objetivos Específicos

1 – Caracterizar a atividade de telefonia móvel pessoal;

2 – Analisar e discutir as estratégias estabelecidas pelas operadoras concessionárias de telefonia móvel pessoal;

3 – Descrever as estratégias que os lojistas franqueados utilizam para a manutenção de sua atividade;

4 – Descrever as características empreendedoras que são importantes na atuação como lojista franqueado de telefonia móvel pessoal; e

5 – Analisar as ações empreendedoras que auxiliam os proprietários a manter seu negócio.

1. 4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A organização do presente está estruturado em seis capítulos:

No Capítulo 1 apresenta–se a Introdução, cujo conteúdo discute o tema, o problema de pesquisa, a justificativa, os objetivos e a estrutura da dissertação.

No Capítulo 2 é apresentado a Metodologia utilizada. Nesse item do trabalho são apresentadas as justificativas referentes ao método que foi utilizado, o funcionamento do método, realizou-se um estudo de casos múltiplos, discutiram-se seus aspectos operacionais, as questões de pesquisa, o design e perspectiva de pesquisa, o universo, a amostra da pesquisa e a limitação da pesquisa.

No Capítulo 3 discute-se a Revisão de Literatura, divido em duas partes. A primeira parte e discorreu sobre os principais conceitos e correlatos necessários para analisar o objeto de estudo de Empreendedorismo. Na segunda parte discutem-se as contribuições na área de Estratégia.

O Capítulo 4 são descritos e analisados aspectos relacionados a telefonia móvel pessoal, como aspectos técnicos do funcionamento do serviço de telefonia móvel pessoal, informações do mercado de telefonia móvel pessoal – como participação de mercado entre as operadoras, áreas de atuação, evolução do mercado de telefonia móvel pessoal, bem como aspectos relevantes em relação aos canais de distribuição das empresas concessionárias de telefonia móvel pessoal de Londrina.

O Capítulo 5 apresenta a Análise dos dados em que são apresentados a coleta e análise dos resultados apurados.

O Capítulo 6 apresenta as Conclusões e recomendações para trabalhos futuros.

No próximo capítulo foi analisada a Metodologia.

2 METODOLOGIA

2. 1 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

O objetivo deste item é apresentar a metodologia a ser utilizada no trabalho e os respectivos procedimentos metodológicos que serão utilizados para a coleta e análise de dados para o alcance do objetivo geral e dos objetivos específicos. Nessa parte do trabalho serão expostos os tipos de pesquisa existentes, serão feitas as justificativas do método a ser utilizado, será explicado o funcionamento do método a ser usado e discutido os aspectos operacionais referentes ao método a ser utilizado.

Para RICHARDSON (1985:29), o método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos. Assim, é esperado que o pesquisador siga de acordo com as normas requisitadas em cada método, seja ele quantitativo ou qualitativo. Esse trabalho tem como escopo esclarecer:

Como se configura o cenário em que se encontram os lojistas "franqueados" de telefonia móvel pessoal na cidade de Londrina – Paraná? A ação empreendedora é determinante ao sucesso do funcionamento da atividade de telefonia móvel pessoal em Londrina – Paraná. As questões de pesquisa discutidas são: a) Como é caracterizado a atividade de telefonia móvel pessoal? b) Quais as estratégias estabelecidas pelas operadoras concessionárias de telefonia móvel pessoal que podem ser identificadas através desses personagens do mercado? c) Quais os tipos de estratégias os lojistas franqueados utilizam para a manutenção de sua atividade? d) Quais as características empreendedoras são importantes na atuação no como lojista franqueado de telefonia móvel pessoal? e e) Quais as ações empreendedoras que auxiliem os proprietários a manter seu negócio?

Inicialmente realizou-se a revisão de literatura sobre empreendedorismo e estratégia, posteriormente foi efetuado o levantamento de dados secundários e pesquisa nos sites das operadoras com maior expressão em operação em Londrina, a VIVO, a SERCOMTEL, a TIM e a Brasil Telecom GSM. Também foi realizado a consulta nos sites do

TELECO e ANATEL para obter informações que não estão disponíveis nos sites das operadoras.

Em seguida operacionalizou-se a coleta de dados primários. A pesquisa de natureza exploratória e a técnica de pesquisa a ser utilizada é um estudo multi-caso. a seguir apresentam-se os procedimentos para a coleta de dados primários:

a) Contatos com proprietários de lojas de telefonia móvel pessoal em Londrina e verificar a possibilidade da realização da pesquisa;

b) Exposição dos objetivos da pesquisa, através de uma carta, referenciando a confidencialidade da pesquisa, que foram gravados em meios eletrônicos (gravador de MP3/WMA), em assegurar o uso das informações exclusivamente para este fim;

c) Agendamento com a pessoa objeto de análise do presente estudo um horário para responder o protocolo de pesquisa;

d) Programação para a realização da pesquisa e gravação em meio eletrônico(gravador de MP3/WMA) da entrevista dirigida por meio do protocolo de pesquisa; e

e) Outros esclarecimentos requeridos pelo lojista-caso;

2. 2 CLASSIFICAÇÃO DAS PESQUISAS

VERGARA (1997:46) adverte que realmente existem diversas taxionomias de tipos de pesquisa, mas elas podem ser classificadas quanto aos fins e aos meios. Em relação aos fins a pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. Quanto aos meios de investigação a pesquisa pode ser pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, ex post facto, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

2. 2. 1 Classificação Segundo a Natureza dos Dados a Coletar

Para RICHARDSON (1985:29) a cisão entre uma pesquisa de cunho qualitativo e quantitativo se dá pelo fato dos métodos quantitativos se caracterizarem pelo emprego da quantificação tanto na modalidade de coleta de informações, quanto no tratamento dessas informações através de instrumentos estatísticos, desde as mais simples como percentual, média, desvio padrão, às mais complexas como analise fatorial, coeficiente de correlação, testes de qui-quadrado, análise de regressão, etc., ao passo que os métodos qualitativos são caracterizados, em princípio, pela não utilização de um instrumental estatístico como base do processo de um problema. Também adverte RICHARDSON (1985:38) que alguns autores não aceitam a divisão entre quantitativo e qualitativo, por não haver evidências claras quanto a isso. A abordagem qualitativa é justificada, sobretudo por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.

TRIVIÑOS (1987:117) também faz distinção entre pesquisa quantitativa e qualitativa, mas adverte haver inclusive a possibilidade de apresentar as duas dimensões ao mesmo tempo, a quantitativa e a qualitativa.

As pesquisas de fundo quantitativo utilizam dados estatísticos para obter resultados objetivos. Já a pesquisa qualitativa é citada por TRIVIÑOS (1987:121) como uma pesquisa que se baseia nas descrições do real cultural que interessa ao pesquisador para retirar delas o significado que têm para as pessoas que pertencem a essa realidade.

Desse modo, este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa qualitativa por se tratar de um estudo em que se baseia em uma variedade de técnicas utilizadas de uma maneira qualitativa tais como entrevistas formais ou informais, técnicas de observação de campo, análise histórica etnografia conforme salienta VIEIRA & ZOUAIN (2004:17). O trabalho tem cunho qualitativo em face do objeto de análise, isto é, a ação empreendedora dos lojistas de telefonia móvel pessoal de Londrina, sob a influência da estratégia das operadoras concessionárias de telefonia móvel pessoal.

2. 2. 2 Classificação das Pesquisas a Partir de seus Objetivos

Em relação à classificação das pesquisas a partir de seus objetivos TRIVIÑOS (1985:109) tipifica as pesquisas em três tipos de estudos cujas finalidades são diferentes: os estudos podem ser exploratórios, estudos descritivos e estudos experimentais.

COOPER & SCHINDLER (2001:12) dividem os estudos em exploratório ou formal, pois, segundo os autores essa divisão depende do grau de cristalização da pesquisa, também dividem em descritivo e causal dependendo do objetivo do estudo. Logo, ela caracteriza-se como exploratória e descritiva.

2. 2. 3 Classificação das Pesquisas a Partir dos Procedimentos Técnicos Utilizados na Coleta e Análise dos Dados

A presente pesquisa pode ser classificada a partir dos procedimentos técnicos a serem utilizados na coleta e análise dos dados, segundo a maioria dos autores em pesquisa documental e bibliográfica.

VERGARA (1997:46) faz a distinção da classificação das pesquisas quanto aos meios de investigação: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, pesquisa experimental, pesquisa participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

COOPER & SCHINDLER (2001:129) dividem os métodos de pesquisa segundo categorias e opções apresentados no quadro a seguir e utilizadas como modelo na pesquisa:

Quadro 1 – Classificação de Pesquisas quanto às Categorias e Opções

Categoria	Opções
Grau em que as questões foram cristalizadas	Estudo exploratório
O Método de Coleta de Dados	Interrogação/comunicação (protocolo)
O poder do pesquisador de produzir efeitos nas variáveis que estão sendo estudadas	*Ex post facto*
O objetivo do Estudo	Descritivo
A dimensão do tempo	Transversal
O escopo do tópico – amplitude e profundidade – do estudo	Estudo de Caso
O ambiente de pesquisa	Ambiente de campo
As percepções das pessoas sobre a atividade de pesquisa	Rotina real

Fonte: Adaptação de COOPER & SCHINDLER (2001:129)

Em seguida fez-se um breve comentário sobre os tipos de pesquisa utilizadas neste trabalho.

A pesquisa bibliográfica consiste no levantamento de dados em diversos tipos de publicações: livros, revistas, jornais, publicações eletrônicas, artigos científicos; ou seja, qualquer material acessível ao público, como salienta VERGARA (1997), que também classifica os dados primários e secundários. A autora salienta que a investigação documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas, registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, informações em disquete, diários cartas pessoais e outros.

Segundo MINCIOTTI (1999:35) há muitas semelhanças entre a pesquisa documental e a bibliográfica, e a natureza das fontes representa a maior distinção entre ambas. Na bibliográfica, o pesquisador vale-se de opiniões já formatadas por diversos autores a respeito de um assunto.

Na pesquisa documental podem ser usados textos e materiais que ainda não foram analiticamente tratados ou até podem ainda ser reelaborados em função do projeto de pesquisa. São exemplos de fontes utilizadas neste tipo de delineamento os documentos conservados em arquivos públicos, igrejas, associações, partidos políticos, incluindo-se outros, tais como cartas pessoais, diários, fotografias, gravações, memorandos, regulamentos, boletins, entre outros.

Sobre a pesquisa *ex post facto,* COOPER & SCHINDLER (2001) afirmam que os investigadores não tem controle sobre as variáveis no sentido de poderem manipulá-las, podendo somente relatar os fatos acontecidos ou que está acontecendo, nesse sentido é importante que o pesquisador não crie viés, ou seja não tenha influencia sob as variáveis. Assim o pesquisador deve se limitar a manter os valores constantes pela seleção cuidadosa de sujeitos, de acordo com procedimentos estritos de amostragem e/ou por manipulação estatística dos resultados.

VERGARA (1997) diz que a pesquisa *ex post facto* refere-se a um fato que já passou, podendo ser aplicado quando o pesquisador não pode controlar ou manipular as variáveis, seja porque suas manifestações já ocorreram.

Nesse sentido MINCIOTTI (1999:36) faz o seguinte relato:

> "Esta pesquisa poder ser classificada como um "experimento" conduzido após o fato consumado. Os procedimentos deste delineamento são praticamente os mesmos que ocorrem nos experimentos, com a ressalva de que tudo acontece após o fato consumado, o que tira do pesquisador qualquer possibilidade de controle sobre as variáveis intervenientes. Ele se restringe a analisar as relações de causa e efeito que já ocorreram durante o processo ou atividade que está sendo objeto do estudo. Dependendo do problema da pesquisa e dos objetivos do projeto a adoção deste tipo de pesquisa pode ser suficiente ou simplesmente o que é possível de se realizar.
> Um campo fértil para aplicação deste tipo de pesquisa são as ciências sociais, onde se observam que a maioria dos trabalhos destinados ao estudo de determinantes econômicos e sociais do comportamento de grandes aglomerados humanos fundamenta-se numa lógica deste tipo."

Segundo VERGARA (1997:47) o levantamento de campo é uma pesquisa empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. COOPER & SCHINDLER (2001:129) diz que os estudos de campo são aqueles que são realizados sob condições ambientais reais.

MINCIOTTI (1999: 36) afirmou que os levantamentos de campo, podem ser classificados de *survey research*[7] ou "estudo de campo". Eles questionam diretamente as pessoas cujos comportamentos, opinião, atitude ou crença se deseja conhecer. Basicamente, consiste em proceder-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

---

[7] Survey research – pesquisa survey, ou ainda, segundo COOPER & SCHINDLER (2001:616) é uma forma de questionar o respondente através de um conjunto de perguntas e instruções para o respondente e para o pesquisador.

Caso o estudo tenha caráter de pesquisa qualitativa, quando não são realizados tratamentos estatísticos na tabulação e análise de seus resultados, o procedimento amostral pode ser dado por tipicidade, acessibilidade, julgamento ou conveniência.

A coleta de dados se dá, freqüentemente, através da aplicação de entrevistas em profundidade, requerendo o que YIN (2001:92) chama de protocolo do estudo de caso, e discussão em grupo (*focus group*[8]), também chamado de painel de pessoas, no caso de pesquisas qualitativas e dos questionários, no caso das quantitativas.

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso como método de pesquisa, e mais especificamente um estudo multicaso, com corte transversal. A metodologia de pesquisa é caracterizada por uma abordagem qualitativa.

COOPER & SCHINDLER (2001) afirmam que os estudos de caso colocam mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições e suas inter-relações. Embora as hipóteses, o que a princípio caracterizaria uma pesquisa de cunho quantitativo, segundo COOPER & SCHINDLER (2001) e também TRIVIÑOS (1987), sejam freqüentemente usadas, basear-se apenas em dados qualitativos torna o suporte ou rejeição mais difícil.

Embora os estudos de caso tenham sido taxados de "cientificamente sem valor" porque não atendem às exigências mínimas de um planejamento para comparação, eles tem um papel científico importante. COOPER & SCHINDLER (2001: 130) afirmam que as proposições científicas importantes têm a forma de proposição universal e uma proposição universal pode ser falsificada por um único contra-argumento. Desta forma, um único estudo de caso bem planejado pode representar um desafio importante para uma teoria e simultaneamente ser fonte de novas hipóteses.

---

[8] Focus group – grupos de foco para COOPER & SCHINDLER (2001:611) consiste em um método de coleta de informaçoes amplamente utilizado em estudos exploratórios envolvendo um painel de pessoas, liderada por um moderador treinado, que se reúne por períodos que vão de 90 minutos a duas horas; o moderadora usa dinâmicas de grupo para explorar idéias , sentimentos e experiências em relação a um tópico especifico; pode ser conduzido pessoalmente ou por telefone.

MINCIOTTI (1999:36) alerta para o fato da utilização do estudo de caso em pesquisa deve, de pronto, ser diferenciada do *método do caso*, tão comum na atividade de ensino quando se pretende reproduzir uma realidade e fazer com que os alunos a vivenciem. Aqui, será utilizada a definição de YIN (2001:32), que assim o define como investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não está claramente definidos.

Contrariando sua aparente facilidade de aplicação, ele é na realidade, de implementação complexa, uma vez que quanto menos estruturada, mais difícil a aplicação da metodologia científica de pesquisa e maior a necessidade de dedicação acadêmica. Pois, conforme YIN (2001:33) a investigação do estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em varias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Para TRIVIÑOS (1987) o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente. Essa definição determina as características que são dadas por duas circunstâncias que são a natureza e abrangência da unidade, que pode ser um dos sujeitos do estudo de caso. Pode ser o exame de condições de vida de uma pessoa para determinar quais fatores influenciaram no desempenho escolar, seja positivo ou negativo. E em segundo lugar o estudo de caso pode abranger uma certa complexidade à medida que está diretamente ligado aos suportes teóricos que servem de orientação no trabalho do investigador.

De acordo com BODGAN & BIRTEN (1982), apud TRIVIÑOS (1987), o estudo de caso pode ser classificado em estudos de casos históricos-organizacionais, estudo de casos observacionais e estudo de casos denominado história de vida.

No estudo de caso organizacional, o interesse do pesquisador está centrado sobre a vida de uma instituição. No estudo de casos observacionais, o investigador torna-se parte da pesquisa, pois, é utilizada a técnica da observação participante. No estudo de caso denominado História de vida geralmente utiliza-se a técnica de questionários abertos para

investigar a História de Vida que se realiza com uma pessoa de relevo social (escritor famoso, cientista célebre, filantropo, político de renome) e ou uma pessoa de uma vila popular.

Mas o estudo de caso deve ser conduzido e aplicado. Dessa forma, YIN (2001) apresenta uma boa proposta de como conduzir um estudo de caso que é apresentada a seguir:

a) Definir claramente o problema a ser pesquisado, justificando que o uso do estudo de caso é adequado para resolver esse problema;

b) Desenhar a estrutura de coleta de dados e a apresentação das perguntas principais, decidindo-se pela adoção de um único ou de múltiplos casos, observando que a utilização da segunda situação deve ser definida pela conveniência e oportunidade e não para possibilitar a possibilidade de inferências;

c) Decidir se o estudo será global (holístico), abrangendo os elementos do caso como um todo, ou de forma "encaixada" (embedded), abrangendo vários níveis dentro do caso;

d) Preparar um protocolo, relacionando as atividades a serem realizadas e os procedimentos a serem seguidos;

e) Determinar os instrumentos de coleta de dados, os quais podem ser literatura, documentos de arquivo, entrevistas (com definição sobre nível de estrutura e disfarce), observação (com definição do grau de participação do pesquisador), experiências e materiais a serem utilizados;

f) As análises deverão ocorrer com base em analogias e remetendo a teorias, modelos e outros casos; e

g) As conclusões terão caráter específico e singular, e as eventuais extrapolações e explicações permitam generalizações a serem utilizadas como sustentação para novas teorias e, atém mesmo, outros modelos.

YIN (2001) apresenta o planejamento e a execução do estudo de caso como instrumental de pesquisa e os motivos determinantes para classificação de um estudo multicaso. Pois:

a) É uma pesquisa social, está dentro da Administração;

b) É uma pesquisa de um fenômeno atual; e

c) Tem um contexto de vivência.

O presente projeto se caracteriza como um estudo multicaso, com perspectiva ou corte transversal. Para YIN (2001) o mesmo pode conter mais de um caso único, quando isso ocorre se utilizou um estudo de casos múltiplos ou estudo multicaso. Ele não faz diferenças metodológicas significativas no que diz respeito à estrutura metodológica do estudo de caso único e estudos de casos múltiplos, sendo considerada uma escolha ao se optar por um projeto de pesquisa utilizando-se o estudo de caso.

TRIVIÑOS (1987) considera o estudo de caso um dos tipos mais característicos e relevantes da pesquisa qualitativa, sendo uma categoria de pesquisa em que se faz uma análise de profundidade da unidade pesquisada, podendo ainda existir a possibilidade de se estabelecer comparações entre dois ou mais enfoques específicos que o autor chama de *Estudos Comparativos de Casos*. Se a intenção não é perseguir objetivos comparativos o pesquisador pode ter a possibilidade de estudar dois ou mais sujeitos ou organizações, que o autor se refere aos Estudos Multicasos.

O presente estudo utiliza a descrição dos fatos com o objetivo de apresentar as características e as relações de cada sujeito que sejam objetos do referido estudo. Na presente pesquisa são os lojistas franqueados de telefonia móvel pessoal e reportando-se diretamente àquela pessoa que é detentora do controle das atividades e possui poder de decisão e veto, eliminando assim aquelas pessoas que por ventura ocupem um cargo gerencial apenas, sem ser consideradas como proprietários do estabelecimento.

2. 3 JUSTIFICATIVA SOBRE A METODOLOGIA PROPOSTA

A pesquisa de natureza qualitativa; a natureza de seus objetivos é exploratória-descritiva e quanto às técnicas de coleta e análise de dados é de estudo multi-caso ou casos múltiplos.

A pesquisa qualitativa é citada por TRIVIÑOS (1987) como uma pesquisa que se baseia nas descrições do real cultural que interessa ao pesquisador para retirar delas o significado que têm para as pessoas que pertencem a essa realidade.

Sendo um estudo de natureza qualitativa, também é necessário fazer sua justificativa do porque pode ser considerado um trabalho exploratório e descritivo. Como o intuito de um trabalho como este é aumentar o conhecimento do pesquisador sobre o fenômeno que se deseja investigar, ou que já esteja sendo investigado, em estudo posterior, como salienta SELLTIZ et. al. (1987), seja ele mais estruturado ou da situação que se pretende realizar tal estudo pode-se classificá-lo de exploratório e descritivo. COOPER & SCHINDLER (2001) dizem que o estudo é exploratório no momento em que se deseja estabelecer o grau de cristalização da pesquisa e este estudo é caracterizado desconhecimento por parte do pesquisador sobre determinado assunto, ao passo que o estudo descritivo são estruturados conforme hipóteses ou questões investigativas claramente declaradas. Como de fato ocorre com o presente estudo.

Em seguida é abordado a justificativa do uso do método do estudo de caso, mais precisamente o método estudo de casos múltiplos, que a rigor não pode ser considerado uma variação do primeiro.

2. 3. 1 Justificativa do Uso do Estudo de Caso

O motivo da escolha do estudo de caso como metodologia de pesquisa, coleta e análise de dados para servir como diretriz do presente estudo se deve pelas evidências apresentadas por vários autores que se enquadram perfeitamente com o objetivo deste trabalho. Senão, vejamos: DONAIRE (1997: 9) citando YIN (2001:32) justifica: "o estudo de casos é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto real, no qual as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e devem ser usadas várias fontes de evidências. Nesse sentido se justifica sua utilização quando as questões propostas são do tipo" COMO "e" PORQUE "(questões explicativas), que estão sendo feitas sobre uma série de eventos atuais sobre os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle e quando o grupo a ser pesquisado apresenta variáveis cuja variância é muito grande".

PATTON (apud DONAIRE, 1997:9) defende o uso do estudo de caso em pesquisa social justificando assim a sua aplicação devido ao estudo de caso procurar explicar as variáveis causais de determinado fenômeno por meio de uma intervenção em uma situação de realidade, que é muito complexa para ser identificada através de um levantamento ou experimento; descrever a situação real do contexto no qual está sendo feita a intervenção e poder usar para estudar e explorar situações de vida real cujos limites não estão claramente definidos.

O estudo pretende verificar um fenômeno atual - como as estratégias das operadoras concessionárias de telefonia móvel pessoal permitem uma ação empreendedora dos lojistas franqueados de telefonia móvel pessoal da cidade de Londrina? Ou seja cruzar os conceitos de empreendedorismo e estratégia em Administração para estabelecer a relação entre uma ou outra, em seu contexto real (visita às empresas pesquisadas).

2. 3. 2 Questões do Estudo de Caso

A partir das questões de pesquisa é que se começa ser desenhada e torna-se compreensível a pesquisa, conforme salienta VIEIRA & ZOUAIN (2004).

TRIVIÑOS (1987:106), além de mencionar questões de pesquisa, utiliza como sinônimo a expressão "Perguntas Norteadoras", pois terá como função em sinalizar o caminho que o pesquisador irá seguir, tem uma função norteadora. Para TRIVIÑOS (1987:107) essa função é necessária especialmente quando o pesquisador tem pouca experiência em trabalhos investigativos e de pesquisa.

Devido à natureza qualitativa do trabalho, neste trabalho não serão utilizadas hipóteses, apesar de TRIVIÑOS (1987:106) afirmar que se poderia utilizar perguntas de pesquisa e hipóteses no mesmo trabalho e que as perguntas de pesquisa podem ser o sustentáculo de algumas hipóteses. As hipóteses são características essenciais de trabalhos quantitativos, que tem como pressuposto o uso aprofundado de instrumental estatístico. Portanto, por ser de natureza qualitativa, esse trabalho se utilizará das seguintes questões de pesquisa ou perguntas norteadoras que serão o norte para este trabalho:

1 - Como está caracterizada a atividade de telefonia móvel pessoal?

2 - Quais as estratégias estabelecidas pelas operadoras concessionárias de telefonia móvel pessoal que podem ser identificadas através desses personagens do mercado?

3 - Quais os tipos de estratégias os lojistas franqueados utilizam para a manutenção de sua atividade?

4 - Quais as características empreendedoras são importantes na atuação no como lojista franqueado de telefonia móvel pessoal?

5 - Quais as ações empreendedoras que auxiliem os proprietários a manter seu negócio?

No próximo tópico são apresentadas algumas definições sobre universo e amostra da pesquisa que serão utilizadas nesse trabalho.

2. 4 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

Mesmo se utilizando uma abordagem qualitativa que a princípio em que a representatividade de uma amostra no universo pesquisado não teria muita importância, mas por se tratar de um estudo multicaso, convém fazer uma menção sobre esses conceitos, sobre qual o universo que estão inseridos os proprietários de loja de telefonia móvel pessoal da cidade de Londrina, ou simplesmente telefonia celular, como eram conhecidos até a mudança, de fato, estabelecida pela ANATEL no ano de 2003.

Para RICHARDSON (1987) universo ou população é o conjunto que possuem determinadas características. Em estatística diz-se que o universo ou população pode ser o conjunto de indivíduos que trabalham num mesmo lugar. COOPER & SCHINDLER (2001:150) dizem que uma população é o conjunto de elementos sobre os quais desejamos fazer algumas inferências. Seguindo a linha de raciocínio desses autores os alunos de determinado curso, as empresas de um setor econômico, todas as lojas franqueadas de telefonia móvel pessoal podem ser uma população ou universo.

A amostra é qualquer subconjunto dessa população ou conjunto universal, segundo RICHARDSON (1987:104), e também COOPER & SCHINDLER (2001:150). No presente estudo o universo ou população da pesquisa consiste em todo elemento proprietário de uma loja de telefonia móvel pessoal, a amostra uma parcela destas pessoas com as mesmas características, lojista de telefonia móvel pessoal.

A amostra pode ser ainda, segundo RICHARDSON (1987) e COOPER & SCHINDLER (2001:152), acidental; intencional ou de seleção racional; e probabilística, aleatória ou ao acaso. A amostra acidental é um subconjunto da população formado por aqueles elementos que têm sido possível obter, porém sem nenhuma segurança de que constituam uma amostra exaustiva de todos os possíveis subconjuntos do universo. A amostra intencional, também chamada de não probabilística, por conveniência ou de seleção racional é

aquela em que os elementos que formam a amostra se relacionam intencionalmente de acordo com certas características estabelecidas no plano e nas hipóteses formuladas pelo pesquisador. E a amostra aleatória consiste nos casos em que os elementos da população devem ter uma probabilidade igual ou conhecida, distinta de zero, de serem selecionadas ao acaso para formar parte da amostra.

O estudo utiliza a metodologia de estudo de casos múltiplos e a amostragem por conveniência, pois, o estudo está na dependência dos pesquisados em aceitar participar da pesquisa. Foram realizadas oito entrevistas com os proprietários de revenda autorizada de telefonia móvel pessoal.

2. 4. 1 Escolha dos Entrevistados

Mesmo a pesquisa qualitativa não se utilizando critérios numéricos para garantir a representatividade, como é a amostra para a pesquisa quantitativa, os questionários, entrevistas e outros instrumentos de coleta de dados primários são elementos neutros da pesquisa como salienta TRIVIÑOS (1987:137). Entretanto face a dificuldade que pode ser encontrada ao achar respondentes e também a população a ser pesquisada não ser muito grande, pois, está restrita ao município de Londrina e são os lojistas franqueados de telefonia móvel pessoal. Para atingir os objetivos da pesquisa utilizou-se o protocolo de pesquisa. Pois, conforme TRIVIÑOS (1987:146) se entende entrevista semi-estruturada aquela em que parte dos questionamentos básicos são apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que em seguida, oferecem amplo campo de interrogações.

O mercado de telefonia móvel pessoal está assim organizado em Londrina, segundo levantamento feito pelo autor deste trabalho, considerando apenas as lojas própria das operadoras, as lojas de departamento e as lojas credenciadas, considerando aquelas que atendem sob uma única bandeira, ou seja, comercializam produtos/serviços em função de uma única operadora.

2. 4. 2 Delimitação do Estudo

Este estudo não tem a pretensão de esgotar o tema proposto, este estudo se limita a fazer análises sobre a ação empreendedora dos lojistas de telefonia móvel pessoal, segundo a amostra conseguida, verificando as características do mercado, a estratégia das operadoras – que através deles puderam ser identificadas, as estratégias empreendedoras necessárias para a manutenção de seu negócio, as características empreendedoras importantes para sua atuação no mercado local de telefonia móvel pessoal e as ações empreendedoras que os auxilia a se manter no mercado.

2. 4. 3 Definição Constitutiva dos Termos

Neste item foi realizada a definição constitutiva e operacional dos termos. Segundo VIEIRA e ZOUAIN (2004) a definição constitutiva refere-se ao conceito dado por algum autor da variável ou termo que vai se utilizar. Os termos devem ser oriundos da fundamentação teórica utilizada. A definição operacional do termo refere-se como este termo ou variável será identificado, verificado, ou medido na realidade. TRIVIÑOS (1987:107) salienta que a variável em pesquisa qualitativa é descrita. Nesta pesquisa serão utilizadas as seguintes definições constitutivas e operacionais.

- **Ação empreendedora**

Definição constitutiva: Ao fortalecer a ação empreendedora tem-se que disseminar a cultura empreendedora. Pois, o empreendedor precisa estimular para que outras pessoas partam para o mesmo caminho que o seu. Somente um empreendedor poderá compreender de forma aprofundados os prazeres e os dissabores encontrados no percalço de se empreender. Justamente por esse motivo FILION (1999:22) diz que a cultura empreendedora advém da esfera empreendedora.

Definição operacional: Será operacionalizada nesta pesquisa através da verificação de quais são os meios que são utilizados pelos empreendedores para viabilizarem seu processo visionário ou seu empreendimento.

- **Empreendedor**:

Definição constitutiva: Consoante FILION (1999:23) o empreendedor é caracterizado por alguns elementos como a identificação de oportunidades de negócios, definição de visões, expressão de diferenciais, avaliação de riscos e a gestão de relacionamentos.

Definição operacional: Será operacionalizada nesta pesquisa através do levantamento das características preponderantes dos entrevistados.

- **Estratégia das Operadoras**

Definição constitutiva: Ao referir-se à estratégia, ANSOFF & McDONNEL (1993), afirmam que estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização.

Definição operacional: Neste trabalho verificar-se-á quais as estratégias utilizadas pelas operadoras de telefonia móvel pessoal e qual a importância do lojista franqueado neste ambiente.

- **Lojistas franqueados**:

Definição constitutiva: Aquele lojista de determinada operadora que atua no mercado de telefonia móvel pessoal mediante a representação ou franquia de determinada operadora concessionária de telefonia móvel pessoal, mediante a comercialização de produtos e serviços sob uma única operadora concessionária.

Definição operacional: Neste trabalho é aquela pessoa que assume o risco inerente perante a atividade em que está envolvido.

- **Estratégia dos Lojistas Franqueados**

Definição constitutiva: Ao referir-se à estratégia, ANSOFF & McDONNEL (1993), afirmam que estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização.
Definição operacional: Neste trabalho verificar-se-á quais as estratégias utilizadas pelos lojistas franqueados de telefonia móvel pessoal para sua sobrevivência no mercado, visto que também concorre com as lojas próprias das operadoras e as lojas de departamentos.

- **Telefonia Móvel Pessoal**

Definição constitutiva: Serviço de telefonia Móvel Pessoal prestado por operadoras concessionárias.

Definição operacional: Neste trabalho entende-se como telefonia móvel pessoal o serviço prestado pelas operadoras participantes do mercado brasileiro, mais especificamente as atuantes no município de Londrina.

- **Operadoras de Telefonia Móvel Pessoal**

Definição constitutiva: São aquelas empresas participantes do mercado brasileiro, mais especificamente as atuantes do mercado de Londrina que são concessionárias públicas do serviço de telefonia móvel pessoal.

Definição operacional: Para este trabalho serão consideradas as empresas atuantes na cidade de Londrina como Sercomtel, Vivo, Tim, e Brasil Telecom.

A seguir foi apresentada a formulação do protocolo de pesquisa.

2. 5 PROTOCOLO DA PESQUISA

Ao se realizar o planejamento da metodologia da pesquisa chega-se ao momento de instrumentalizar-se para a operacionalização da pesquisa de campo. YIN (2001:92), afirma que o protocolo além de conter o instrumento da pesquisa também registra os procedimentos e regras gerais que deverão ser seguidas.

É de suma importância que seja formulado um protocolo, segundo DONAIRE (1997:13) ele deve abranger:

- Visão sobre o projeto do estudo de caso;
- Procedimentos de campo;
- Questões do estudo de caso e
- Guia para o relatório do estudo de casos.

2. 5. 1 Visão sobre o Projeto do Estudo de Caso

Para DONAIRE (1997: 13), a visão geral deve envolver os seguintes aspectos: objetivos, recursos, pessoal envolvido, resultados esperados e leituras relevantes sobre o assunto. Foram reunidos esforços na trajetória do estudo, no sentido de estipular objetivos, selecionar as pessoas envolvidas e realizada a pesquisa bibliográfica, restando, portanto, analisar os resultados esperados.

2. 5. 2 Procedimentos de Campo

DONAIRE (1997:13) salienta que os procedimentos de campo são credenciais e o acesso aos locais de pesquisa e informações gerais de como se proceder. No que diz respeito ao procedimentos de campo, foram realizadas entrevistas com lojistas proprietários, "franqueados", de telefonia móvel pessoal, perfazendo uma amostra significativa da população de proprietários das lojas de telefonia móvel pessoal da cidade de Londrina.

2. 6 PERSPECTIVA DE PESQUISA

O presente trabalho utilizará uma perspectiva de corte transversal ou seccional em que os dados são coletados em ponto no tempo, de acordo com uma amostra selecionada para descrever um fenômeno num único momento, conforme salienta COOPER & SCHINDLER (2001:129), em consonância com RICHARDSON (1985:93) e VIEIRA & ZOUAIN (2004:19) que utiliza a expressão corte seccional. Será dessa forma devido à dificuldade de se coletar os dados em profundidade em diversos momentos e também não se pretende fazer um acompanhamento histórico do sujeito objeto de pesquisa.

No próximo tópico comenta-se o modelo de protocolo de pesquisa que vem sendo utilizado nas entrevistas.

2. 7 PROTOCOLO DE PESQUISA PARA OS LOJISTAS FRANQUEADOS DE TELEFONIA MÓVEL PESSOAL

Esse protocolo de pesquisa é um modelo adaptado de DOLABELA (1999:187) segundo o processo visionário estabelecido por FILION (1991) e se encontra na integra no Apêndice A deste trabalho.

A seguir apresenta-se no quadro 2 a articulação entre o objetivo geral, os objetivos específicos com as perguntas utilizadas no protocolo, que por sua vez estão interligadas com alguns autores da revisão de literatura e os dados sobre telefonia móvel pessoal.

Quadro 2 – Relação de perguntas do questionário com os objetivos do estudo

Objetivo geral		
Analisar a ação empreendedora dos lojistas franqueados de telefonia móvel pessoal da cidade de Londrina		
Objetivos Específicos	Questões do Protocolo	Fonte ou base teórica
1 – Caracterizar a atividade de telefonia móvel pessoal em Londrina – Paraná	Informações sobre telefonia através da ANATEL, TELECO, OPERADORAS 37. Como funciona a atividade de telefonia móvel pessoal em Londrina – Paraná? 38 . Como é a relação com a operadora concessionária?	dados secundários das operadoras, web SITE TELECO E ANATEL
2 – Analisar e discutir as estratégias estabelecidas pelas operadoras concessionárias de telefonia móvel pessoal	39. Como as estratégias estabelecidas pelas operadoras concessionárias de telefonia móvel pessoal influenciam no dia-a-dia da sua empresa? 41. Em relação à estratégia é realizado algum tipo de avaliação das forças e fraquezas internas à empresa e as ameaças e oportunidades externas à empresa? 51. Existe algum ranking de mercado em relação às lojas de telefonia móvel pessoal, sem contar os outros pontos comerciais, seus potenciais concorrentes (loja da própria operadora, lojas de departamento, Internet, etc.) 53. Há algo mais que você gostaria de dizer, que nós não abordamos?	dados secundários das operadoras, web site TELECO E ANATEL AFFONSO NETO (2002) ANSOFF (1977) CAMARGOS E DIAS (2003) PORTER (1980) PRAHALAD (1995) WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000)
3 – Descrever as estratégias que os lojistas franqueados utilizam para a manutenção de sua atividade	31. Tem algum tipo de estratégia sistematizada que o auxilia na continuação sua atividade? 40. A estratégia da empresa é mantida simples e informal focando o conceito do negócio? 41. Em relação à estratégia é realizado algum tipo de avaliação das forças e fraquezas internas à empresa e as ameaças e oportunidades externas à empresa? 42. Existe um plano estratégico escrito, formal e detalhado – dividido em etapas distintas, seguindo um cronograma durante o ano? 43. A empresa analisa cuidadosamente a sua relação com fornecedores, clientes, levando em conta o seu poder de barganha (fornecedores), as características básicas (clientes), preferências? 44. Existe um acompanhamento sistemático de novas tecnologias e de produtos substitutos que possam influenciar a posição da empresa? 45. Há uma análise profunda em relação a outras empresas que possam vir a ser competidores em potencial, levando em consideração também a rivalidade dos concorrentes? 46. A estratégia da empresa é fortemente influenciada pelos valores dos fundadores da empresa? 47. A empresa busca novas oportunidades de negócio, cria e desenvolve novos conceitos de negócio? 48. A inovação é um dos pontos fortes da empresa? 49. A estratégia da empresa é baseada em improvisação e flexibilidade? 50. As iniciativas e atitudes empreendedoras são incentivadas e recompensadas entre as pessoas da empresa? 52. O que você diria a alguém que está pensando em iniciar um negócio? 53. Há algo mais que você gostaria de dizer, que nós não abordamos?	AFFONSO NETO (2002) ANSOFF (1977) CAMARGOS E DIAS (2003) AHLSTRAND E LAMPEL (2000) PORTER (1980) PRAHALAD (1995) WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000)

Fonte: Adaptado pelo autor

(continua)

Quadro 2 – Relação de perguntas do questionário com os objetivos do estudo. (continuação)

4 – Descrever as características empreendedoras que são inerentes na atuação como lojista franqueado de telefonia móvel pessoal	1. Fale um pouco sobre as suas origens, sua família, pais, tios, primos. 2. Existe algum empreendedor em sua família, existe algum modelo? 3. O que seus pais fazem (faziam)? 4. Houve influência de sua formação no que você faz hoje? 5. Gostava de estudar?' 6. O que você pensava em fazer quando era adolescente? 7. Que influências você teve (positiva/negativa)? 8. Quais características empreendedoras você acha imprescindível na atuação como lojista franqueado de telefonia móvel pessoal? (Mostrar quadro com características comum nos empreendedores) 9. Como você acredita que as pessoas o vêem? 33. O que lhe dá satisfação ao comandar uma empresa?	BIRLEY & MUZYKA (2001) DOLABELA (1999) FILION (1999) GUIMARÃES (2005) KETS DE VRIES (2001) SOUZA NETO (2003) FONTOURA (2005) TOFFOLO (2002)
5 – Analisar as ações empreendedoras que auxiliem os proprietários a manter seu negócio	10. Como surgiu a idéia de ser empreendedor (Oportunidade/Desemprego)? 11. Como sua empresa começou? 12. Você pensou sobre isso muito tempo antes de realmente começar o negócio, tendo inclusive considerado essa atividade como uma opção de vida? 13. Como você identifica oportunidades? 14. Como você aprende hoje? 15. Tem um método próprio? 16. Tem um sistema para a solução de problemas? 17. Como lida com o fracasso? 18. Qual é o seu trabalho na empresa? 19. Em que áreas gosta de se concentrar? 20. Você se envolve com a rotina, com as operações do dia-a-dia? 21. Quantas pessoas se reportam a você? 22. Você delega? 23. Você é membro de grupos/conselhos de outras companhias? 24. Como obtém informação sobre o que está acontecendo nas empresas? 25. E como você controla as coisas? 26. Quantas horas você trabalha por dia, pensando em sua rotina semanal, incluindo sábados e domingos? 27. Que importância dá às relações internas e externas na empresa, envolvendo fornecedores, clientes e pessoas influentes? 28. Como você convence as pessoas a realizar o seu sonho? 29. Você poderia explicar como sua equipe se desenvolveu? 30. Quais métodos você desenvolve para encorajar as pessoas a serem mais criativas? 52. O que você diria a alguém que está pensando em iniciar um negócio? 53. Há algo mais que você gostaria de dizer, que nós não abordamos?	DOLABELA (1999) FILION (1993) FONTOURA (2005) GUIMARÃES (2005) TÓFFOLO (2002)

Fonte: Adaptado pelo autor

2. 8 LIMITAÇÃO DO MÉTODO

Os métodos de pesquisa apresentam limitações, sendo necessário o pesquisador estar consciente destas limitações que encontrará durante o percurso de realização de seus estudos.

O método do estudo de caso tem em sua natureza a perspectiva de se analisar em profundidade seus objetos de estudo. Apesar de algumas semelhanças entre o objeto de estudo pesquisado não há como generalizar de forma ampla os resultados e conclusões que se pode chegar com um estudo como esse, ficando esses resultados restritos a amostra pesquisada, bem como suas generalizações e conclusões. Também por ser um fenômeno social pode ocorrer que outros pesquisadores façam estudos semelhantes e obtenham resultados diferentes.

Outro fator limitante que pode ser considerado são as unidades de analise que podem não corresponder às expectativas e limitar-se aos depoimentos dos proprietários de loja de telefonia móvel pessoal, pois, conforme mencionado na revisão de literatura, pois, acerca dos lojistas de telefonia móvel pessoal não há informações sistematizadas reunidas em uma única base de dados como sindicatos, associações e outros.

Mais um fator limitante em relação ao método pode-se considerar a própria história de vida do pesquisador que pode influenciar na interpretação dos dados coletados uma vez que dificilmente se consegue isenção científica total em um estudo qualitativo.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo discutem-se os principais conceitos e contribuições teóricas que enfocam empreendedorismo e estratégia empresarial para a realização da análise da ação empreendedora dos franqueados de telefonia móvel pessoal em Londrina relevantes para a realização deste trabalho.

3. 1 EMPREENDEDORISMO

O tópico apresenta o histórico da corrente de pensamento e discute as principais definições e conceitos de empreendedorismo, as características importantes para o empreendedor e a ação empreendedora.

3. 1. 1 Histórico do Empreendedorismo

Para melhor entendermos o significado do termo empreendedorismo é necessário fazer uma apresentação histórica e discutir o significado que o termo tem assumido através dos tempos. Se bem que não há como separar empreendedor e empreendedorismo, de modo que onde apareça o termo empreendedor, indiretamente está sendo relacionado o campo de estudo do empreendedorismo. TOFFOLO (2002) destaca que o termo – empreendedorismo – sozinho não cria ou realiza nada, na verdade o empreendedor é o sujeito do processo de transformação e de desenvolvimento social no decorrer da história.

As condições sociais, legais e tecnológicas nas quais o empreendedorismo está atrelado no curso da história da humanidade, revelam segundo SCHUMPETER[9] (2002:215) que pode ser identificado desde as tribos primitivas até modernas corporações de produção em larga escala e tem sido trabalhada e de forma satisfatória.

Para SCHUMPETER (2002:215) quando se conhece a história das companhias de comércio como a da Companhia de Comércio de Ravensburg tem-se a dificuldade de identificar a imagem do empreendedor que era membro dessa companhia e sua personalidade. Esta questão pode ser respondida diretamente através de como o ambiente, autoridades públicas, ações corporativas e iniciativas individuais podem ter cooperado e que peso relativo para se atrelarem entre si. O mesmo se aplica aos campos e métodos dos quais se derivaram a atividade empreendedora. A atividade empreendedora consistiu largamente em atividades de comércio, de transporte, na manufatura, em organizar e financiar as atividades, entre outras. A história dos tipos empreendedores e a natureza da performance empreendedora, as ações desses tipos na organizações sociais e a reação dos corpos sociais do impulso empreendedor não é difícil de se analisar, conforme SCHUMPETER (2002).

Segundo HISRICH (2004) a palavra de origem francesa – *entrepreneur* – teve seu significado modificado ao longo dos séculos e tem a tradução literal que significa aquele que está entre ou estar entre. Até a Idade Média o empreendedor assumia o papel de um intermediário, participava ativamente de uma negociação, assumindo todos os riscos de determinada atividade. Se essa atividade consistia em buscar mercadorias em outro continente, o empreendedor, então intermediário, assumia os riscos físicos e emocionais, muitas vezes também tomando emprestados recursos de um "capitalista". Enquanto esse capitalista assumia riscos passivamente, o empreendedor suportava todos os riscos físicos e emocionais. Caso a viagem fosse bem sucedida, a divisão dos lucros girava em torno de 75% (setenta e cinco por cento) para o capitalista e 25% para o empreendedor. Já no período da Idade Média o termo empreendedor foi utilizado tanto para descrever um participante, quanto um administrador de grandes projetos de produção. Se de um lado tem-se uma função distinta e, de outro lado, um retorno distinto no exercício da função, tem-se a tarefa da conceituação.

---

[9] SCHUMPETER, J. in *Economic Theory and Entrepreneurial History. Research Center in Entrepreneurial History - Change and the Entrepreneur: Postulates and Patterns of Entrepreneurial History,* Cambridge-Mass: Harvard University Press, 1949. SMRECSÁNYI, T. in *Idéias fundadoras*. Revista Brasileira de Inovação. Rio de Janeiro: v. 1 n – 2, Jul/Dez, 2002. Tradução e adaptação por Demeure Adolfo Menezes Pessoa.

Para SCHUMPETER (2002:209) só poderia ser possível utilizar o termo francês "*entrepreneur*". Essencialmente faz o reconhecimento do agente distinto. Em segundo lugar, ao aplicar o conceito na realidade encontrada, bem como em outros casos em que a vida real nunca apresentara a função e por si mesma. Por exemplo, o senhorio inglês não mereceria a alcunha por ser um proprietário natural de terras, mesmo porque ficaria difícil imaginar um empreendedor que não faz nada, a não ser receber rendimentos dessa mesma terra. Ao passo que um industrial seria alguém que criaria novas formas de produção, um caso típico de empreendedor. E em terceiro lugar, o empreendedorismo, como definido por SCHUMPETER (2002:210), consistia em fazer coisas que não são geralmente feitas no curso ordinário dos negócios, ou seja, na rotina de trabalho, é um fenômeno que vem sob um dos aspectos da liderança. A relação entre empreendedorismo e liderança é muito complexa e segundo SCHUMPETER (2002) pode levar a diversos desentendimentos.

No século XVII o empreendedor era uma pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato fixo com o governo, salienta HISRICH (2004:27). Foi em 1725 que Richard Cantillon desenvolve um dos primeiros trabalhos a respeito do empreendedor. Cantillon considerava o empreendedor a pessoa que corria riscos, diferenciando daquela que fornecia o capital, conforme HISRICH (2004:28), também estão de acordo nestes termos BARROS, FIÚSA e IPIRANGA (2005). Como salienta SCHUMPETER (2002:204) um dos primeiros teóricos a utilizar o termo empreendedorismo foi Cantillon, cujo tratado econômico introduziu o termo "*entrepreneur*". Cantillon definiu o empreendedor como o agente que compra meios de produção a certo preço, combinando estes em um produto em que realize a venda, incluindo ai o preço de custo dos meios de produção. Enquanto reconhecia as atividades de negócio como função *sui generis*, Cantillon enfatizava que os elementos da direção e especulação certamente entraram em algum lugar na atividade empreendedora.

Segundo HISRICH (2004:27) e BARROS, FIÚSA e IPIRANGA (2005) em 1803 Jean Baptiste Say afirmou que os lucros do empreendedor deveriam ser separados. Para SCHUMPETER (2002), Say discutiu alguns aspectos embrionários de empreendedorismo ao desenvolver algumas análises posteriores, ele teve auxílio de sua experiência em negócios. Para Say o empreendedor era o agente que combinava as outras coisas a um organismo produtivo. Em 1876 Francis Walker fez a distinção entre as pessoas que forneciam fundos e recebiam juros e as pessoas que obtinham lucro com habilidades administrativas.

A despeito de influências, SCHUMPETER (2002) ressaltou a importância que alguns autores clássicos davam ao tema do empreendedorismo. Eles certamente reconheciam a importância da questão empreendedora e do gerenciamento de negócios, termos que às vezes eram utilizados como sinônimos, para o sucesso ou fracasso do desempenho individual do empreendedor. O que podia ser mostrado em ambos os casos eram que a definição precisava ser expandida em uma teoria de empreendedorismo satisfatória, que deveria ser feita através de uma análise que combinassem os fatores o que realmente consistem e que Say não fez de forma satisfatória, talvez por não ter dado a atenção merecida ao problema.

John Stuart Mill sofreu a influência das idéias de Say, segundo SCHUMPETER (2002). Stuart Mill enfatizava a direção no processo produtivo. Em sua percepção a atividade empreendedora mostra, entre outras coisas, que não havia nenhum termo em inglês que fosse tão apropriado quanto o termo francês '*entrepreneur*'. De fato o seu conceito de empreendedor estava limitado a tipos que faziam trabalhos não-manuais, que em essência se diferenciava dos outros.

Em 1934, Joseph Schumpeter definiu o empreendedor como aquele que inova e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada, conforme HISRICH (2004:28), e BARROS, FIÚSA e IPIRANGA (2005). Na década de 60 David McClelland caracterizou o empreendedor como um indivíduo dinâmico que corre riscos moderados. Para HISRICH (2004) Peter Drucker, também na década de 60, disse que o empreendedor era aquele que maximizava as oportunidades e na década de 70, para o mesmo autor, Albert Shapero afirmou que o empreendedor era aquele que tomava iniciativa, organizava alguns mecanismos sociais e econômicos e aceitava os riscos e fracassos.

Nos anos 80, segundo HISRICH (2004:27), os trabalhos de Karl Vesper destacaram o empreendedor como uma pessoa que era vista de modo diferente pelos economistas, psicólogos, negociantes, economistas e políticos. Em 1983, Gifford Pinchot usou o termo intra-empreendedor para descrever o empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida. Em 1985, Robert Hisrich definiu o empreendedorismo como o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Após essa breve explanação sobre o histórico do empreendedor através dos séculos foram enumerados algumas definições e conceitos de empreendedorismo.

3. 1. 2 O Empreendedorismo e o Empreendedor

O empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra americana *entrepreneurship*[10] e é utilizada para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação, conforme ensina DOLABELA (1999:43). Para diversos autores, entre eles FILION (1999), BASTIANI (2000), DOLABELA (1999), DORNELAS (2001), HISRICH (2004), GUIMARÃES (2005) e FONTOURA (2005), o empreendedorismo pode ser a força motriz de mudança de realidade de um bairro, uma cidade, uma região, um estado e até de uma nação.

O empreendedorismo está diretamente relacionado às realizações pessoais dos indivíduos comprometidos com seus próprios projetos empreendedores de negócios, conforme salienta BIRLEY & MUZYKA (2001). Esses personagens da chamada nova onda da economia mundial, o empreendedores no Século XXI, estão causando o mesmo impacto da Revolução Industrial no século XIX.

O empreendedorismo é impulsionado pelo anseio das pessoas em assumirem responsabilidades para si, ao evitar trabalhos rotineiros, conforme salienta BIRLEY & MUZYKA (2001:04). Os empreendedores tornam-se mais criativos, emanam altos níveis de energia, podendo influenciar e persuadir seus pares a despeito de uma oportunidade de negócio, combinados com a disposição de correr riscos moderados e calculados, diferentemente das incertezas incorridas por qualquer aventureiro que se possa encontrar no mundo dos negócios. Essas e diversas outras características pessoais da personalidade dos empreendedores que são apontadas por alguns autores como BIRLEY & MUZYKA (2001), FILION (1999), KETS DE VRIES (2001), DORNELAS (2001), DRUCKER (1987) e SCHUMPETER (1934).

FILION (1999:20) considera empreendedor somente aquela pessoa que desenvolve algo novo, inovador, inusitado e exclui aqueles que realizam atividades já existentes no mercado, tornando-se apenas mais um. Como salienta DOLABELA (1999:67) o tema é controverso, pois muito dirigentes alcançaram sucesso sem lançar algo verdadeiramente novo, podendo ser considerado empreendedor o franqueado, um dono de uma oficina mecânica, até alguém que criou e desenvolveu uma grande empresa.

---

[10] Termo em inglês que literalmente traduzido quer dizer espírito empreendedor, mas o termo é originário do idioma francês - *entrepreneur*

No entanto, os empreendedores são formados por grupos heterogêneos de pessoas, não sendo possível, até então, nos tempos atuais, tipificar, classificar de forma homogênea essas pessoas, segundo suas características pessoais. Pode-se sim, enumerar as características mais comuns em nessas pessoas. Mas, ainda não é possível encontrar todas as características dos empreendedores em um único empreendedor. Para SANTOS e SAIKOVITCH (2004) o empreendedor tem sido conceituado de formas diversas e a ele se atribuído papéis com características diversas.

Para DRUCKER (1965:15) o empreendedor é visto como uma pessoa que toma decisões. Para MCLELLAND (1961) o empreendedor é uma pessoa que é fortemente motivada pela necessidade de realização, não gosta de rotinas e trabalho repetitivo e prefere ter como sócios pessoas que conheçam o seu ramo de atuação.

Segundo KAO (1989) o empreendedorismo e a criatividade são qualidades próprias dos seres humanos e são atemporais. O comportamento empreendedor envolve a habilidade de identificar oportunidades baseadas em novas idéias e abordagens de transformá-las em algo realizável. STEVENSON, apud KAO (1989), afirma que o empreendedor é aquela pessoa que vive uma busca infalível e desenfreada pela oportunidade, com vistas a alcançar um reconhecimento futuro que envolva um crescimento ou mudança e uma crença que atingir esse objetivo é perfeitamente praticável e realizável. Para ROBBINS e DECENZO (2004) o empreendedor é uma pessoa que luta por oportunidades em organizações e seu ambiente e inicia projetos de melhorias para realizar as suas mudanças.

COLLINS e MOORE (1964) procuram explicar os altos e baixos que ocorrem na atividade dos empreendedores, sob uma óptica psicanalítica, relacionando-os com situações vividas por estas pessoas na infância, sob a dependência de pais autoritários, indicando a existência de uma relação entre empresários mal sucedidos e uma mãe autoritária no passado. Ainda com um enfoque da psicanálise ZALEZNIK e KETS de VRIES, (apud KAO, 1989), afirmam que o empreendedor é uma pessoa profundamente influenciada por uma infância turbulenta e interrompida, além de ser motivado por sentimentos persistentes de insatisfação, rejeição e impotência procedente de relações conflituosas com os pais.

SANTOS e SAIKOVITCH (2004) salientam a importância do empreendedor como agente do processo de desenvolvimento e que seu surgimento foi um fenômeno relegado ao acaso. Conforme OSGOOD e WETZEL (1977) o surgimento do empreendedor é acidental, sendo dependente do interesse e de situações pessoais e enésimos fatores externos de difícil controle. Para LONGENECKER at al. (1997) o empreendedor é uma pessoa que inicia ou opera seu próprio negócio, visando três recompensas básicas: lucro que compense seu investimento, liberdade para trabalhar com independência e a busca de uma maneira prazerosa de viver, destacando-se que os empreendedores são vistos como com uma enorme vontade de realização, uma disposição para assumir riscos moderados e uma forte autoconfiança.

SANTOS e SAIKOVITCH (2004) atentam que talvez o traço comum encontrado nos empreendedores através de diversas definições seja a iniciativa, em que são complementadas com a educação e a experiência que os empreendedores adquirem em sua vida. Na definição de DEGEN (1989:11) o empreendedor é uma pessoa que assume riscos e seu sucesso está atrelado na capacidade de conviver com eles e sobreviver a eles, os riscos fazem parte de sua atividade e o empreendedor aprende a administrá-los.

SCHUMPETER (2002) define que o empreendedor é em sua essência um inovador, em que permanece com tarefa de ver como as definições das escolhas ocorrem na prática bem como aplicada em matérias históricas. De fato isto pode ser argüido pela prioridade lógica que se insere na investigação histórica nas definições de empreendedor, função empreendedora, empresa, e tudo aquilo que cresce e advém disso a posteriori. SCHUMPETER (2002) acredita que há um incessante dar e receber e é realizado entre análise histórica e análise teórica e que devido a questões individuais de investigação que pode ser necessário fazer uma análise através dos tempos.

Dentre os conceitos de Schumpeter que tem grande utilização por parte do empreendedorismo consiste no que ele chamou de “Destruição Criativa”. Cabe salientar o que o economista austríaco SCHUMPETER (1934) descreveu a contribuição dos empreendedores na formação de riqueza do país, como o que ele denomina de processo de “destruição criativa”, sendo o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, gera constantemente novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados.

Revoluciona a estrutura econômica destruindo sem cessar a antiga e criando continuamente uma nova[11].

Conforme KUPFER E HAGUENAUER (2002) o conceito de destruição criativa de Schumpeter tem uma afinidade maior com evolucionismo dialético e desenvolvimental de Marx do que com a biologia Lamarckinana ou darwiniana.

Para SCHUMPETER (1934) o desenvolvimento econômico é realizado a partir de dentro, sendo o papel dinâmico do empresário exemplo disso. Há um sentido de inovação e de instigação do espírito racional contra instituições rígidas e uma ordem estabelecida. Para Schumpeter o capitalismo não pode nunca ser estacionário. Este caráter evolutivo do processo capitalista não é meramente devido ao fato de a vida econômica se desenrolar num ambiente social e natural que sofre mudanças e altera os dados da ação econômica em conseqüência dessas mudanças. O impulso fundamental que atua e mantém o motor capitalista em movimento provém dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção e transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial criadas pela empresa capitalista.

KUPFER E HAGUENAUER (2002) destacam o termo evolução, segundo concepções Schumpeterianas, que significava a negação de que o equilíbrio possa ser alcançado como um estado de repouso permanente e a afirmação da novidade e da mudança incessantes. A atividade empresarial e as transformações tecnológicas significavam que a teoria deveria tratar a economia como um processo: enquanto realidade em permanente mudança no tempo histórico.

Em relação à questão da inovação CYPRIANO (2004:95) adverte que esta não pode ser transformada em uma rotina. NELSON (1992), apud CYPRIANO (2004), afirma que o erro de Schumpeter teria sido pensar na possibilidade de se reduzir a inovação a uma rotina, o que não pode ocorrer. Para CYPRIANO (2004:95) essa é uma perspectiva interessante que pode ser relacionada com a abordagem do empreendedorismo, nas pequenas empresas, no próprio processo de inovação. Entretanto, não se trata de se questionar a

[11] O processo de destruição criativa foi quem tornou obsoleto disco de vinil em favor do "compact disc", a maquina de escrever em detrimento do computador pessoal, o telex em favor do fax, entre outros.

atividade inovativa, ato criativo subjetivo e individual por excelência e não sujeito a limites a qualquer nível hierárquico organizacional, nem a identificação do sujeito inovador com empresário pequeno ou novo que se comporta economicamente em direção ao lucro e ao crescimento.

No próximo tópico as características do empreendedor são discutidas.

3. 2 CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR

A análise de diversos estudos sobre empreendedorismo e o empreendedor permitem identificar as características que são próprias do empreendedor. Ao se referir ao empreendedor vários autores como McCLELLAND (1961), DRUCKER (1987), DEGEN (1989), FILION (1999), DOLABELA (1999), FILION (1999), DORNELAS (2001), KETS DE VRIES (2001), INÁCIO Jr. (2002), SOUZA NETO (2003) e FONTOURA (2005) apontam as características que são fundamentais ao exercício ou ao desenvolvimento das atividades como empreendedor.

A definição de empreendedor de FILION (1999a) destaca que o empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando essa capacidade para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades e tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuando a desempenhar um papel empreendedor.

Dentre as características do empreendedor apontadas por DEGEN (1989) estão a necessidade de acumular recursos, de explorar oportunidades, auto-realização, a criatividade, a disposição para assumir riscos, a vontade ser seu próprio patrão, a necessidade de provar para os outros de que é capaz de realizar um empreendimento e o desejo de desenvolver algo que traga benefícios próprios.

VRIES (2001) enumerou algumas características que seriam indispensáveis no individuo que é empreendedor ou pretende ser empreendedor, apesar de algumas pessoas

terem essas características como dons naturais, ou seja, já nascem com essas características, FILION (1993) salienta que certas características podem ser aprendidas. Para VRIES (2001) as características do empreendedor são a sua orientação para a realização e resultado, assumem responsabilidades, desenvolvem a criatividade, são perseverantes, utilizam a imaginação como recurso para realização de visões, estão dispostos a correr riscos moderados e calculados, a capacidade de transformar uma idéia em oportunidade, ou seja, algo concreto.

McCLELLAND (1961) também fez valiosas contribuições no ao enumerar as características dos empreendedores, sendo um dos primeiros autores a notabilizar que não era apenas a influência do ambiente, sejam as variáveis externas e internas que são encontradas no meio organizacional, o ambiente político-legal, o ambiente sociocultural, o ambiente tecnológico e outros que influenciam positivamente ou negativamente a atividade empreendedora. Segundo as pesquisas de McCLELLAND (1961) existe uma grande influência das características intrínsecas ao empreendedor seja ela a criatividade, inovação, a necessidade de realização pessoal, energético, flexível, autoconfiante, iniciativa, corajoso, experiência de trabalho previa, entre outras características. Essas características são compartilhadas ao todo ou em parte, mas mostrando concordância em maior parte delas por esses autores BROCKHAUS (1982), HORNADAY (1982), CARLAND et al. (1984), GARTNER e SHANE (1995), VESPER e GARTNER (1997), KURATKO e HODGETTS (1995) e DEAKINS (1999). O quadro em seguida enumera algumas características do empreendedor:

Quadro 3 - Características empreendedoras

1. Autoconfiante	18. Tolerância à incerteza, ambigüidade
2. Determinado, perseverante	19. Necessidade de poder
3. Enérgico, diligente	20. Orientado ao lucro
4. Propensão ao risco	21. Experiência de trabalho prévia
5. Necessidade de realização	22. Dinâmico, líder
6. Criativo, inovador	23. Habilidade em se relacionar com os outros
7. Pró ativo, iniciativa	24. Sensibilidade para com os outros
8. Flexível	25. Preditor
9. Resposta positiva frente a desafios	26. Egoísta
10. Independente	27. Cooperativo
11. Otimista	28. Preciso, eficaz, eficiente
12. Perceptivo	29. Corajoso
13. Toma decisões rapidamente	30. Comprometido
14. Versátil	31. Desenvolto
15. *Lócus* Interno de Controle	32. Capacidade de descontração
16. Imaginativo, visionário	33. Competente (utiliza bem o tempo)
17. Habilidade para aprender com os erros	34. Resposta positiva a críticas e sugestões

Fonte: adaptado de BROCKHAUS (1982), HORNADAY (1982), CARLAND et al. (1984), GARTNER e SHANE (1995), VÉSPER e GARTNER(1997).

No quadro da página anterior em que são enumeradas 34 (trinta e quatro) características dos empreendedores, entretanto, podem ser destacadas algumas predominam perante outras. Dentre elas pode-se destacar a autoconfiança, otimismo, perseverança, a flexibilidade, a visão, a determinação, a orientação para resultados, a criatividade e inovação, e também a pro-atividade e liderança. Também há uma outra característica, comum nos brasileiros, conforme SOUZA NETO (2003), que ele denominou de "virador".

Alguns empreendedores relatam a necessidade de ter autoconfiança, pois, crêem que assim tem legitimidade para transmitir seus anseios aos seus empregados e colaboradores, o mesmo pode ocorrer com as outras características como o otimismo e a flexibilidade. O otimismo é uma afirmação dos valores defendidos pelos empreendedores para que assim consigam atingir seus resultados. A flexibilidade é exigida do empreendedor, principalmente em um ambiente em que se trabalhe com tecnologia, em momentos que há a necessidade de mudanças ou tomadas de decisões, conforme BROCKHAUS (1982).

A perseverança no empreendedor pode ser interpretada como a atitude em perseguir os objetivos a serem alcançados, que também pode ser relacionado com a objetividade do empreendedor em sua orientação para resultados. Essas características podem ser tanto encontradas naquele chamado empreendedor nato, que muito provavelmente teve modelos anteriores em seu círculo de relações familiares, conforme TOFOLLO (2002), como naquele empreendedor que incorpora essas características através de seu desenvolvimento profissional.

Segundo DOLABELA (1999:71) o empreendedor é orientado para os resultados, para o futuro, o longo prazo. Usa sua intuição como um ferramental, ou seja, se esta o possibilitar cortar caminhos por determinado percurso, ele aprende fazer o bom uso dela, salienta DOLABELA (1999), o que importa realmente é o resultado a ser atingido e do modo como é feito.

Uma das características que também pode ser destacada no empreendedor é a visão. A visão para o empreendedor consiste na capacidade de vislumbrar uma oportunidade e transformá-la em realidade através da combinação das outras características mencionadas acima, como salienta FILION (1993) e DOLABELA (1999).

Essa capacidade de de estabelecer e produzir visões, segundo DOLABELA (1999:71) é o que FILION (1991) descreve o de processo visionário. No processo ocorre o que o autor chama de "weltanschauung"[12], que consiste na visão de mundo do empreendedor, ou seja como ele enxerga, percebe sua realidade, o que é processado através dos níveis de energia em que se dedica para transformar a visão em coisas factíveis, tangíveis, exercendo sua influência através de sua liderança. O processo visionário de FILION (1991), também é adotado por outros autores como DOLABELA (1999:77), TOFFOLO (2002), GUIMARÃES (2005), faz parte do metamodelo desenvolvido por Filion.

Segundo DRUCKER (1986: XV), outra característica importante consiste a inovação e o espírito empreendedor. A inovação, também apontada por SCHUMPETER (2002) e por FILION (1993), é o combustível para o empreendedor. Pois, através das mudanças provocadas pela inovação e o empreendimento é que se tem o desenvolvimento da sociedade. Outras características que colaboram para o funcionamento inovação é a criatividade do empreededor, a pró-atividade e a liderança.

A criatividade é utilizada pelo empreendedor para obter novas formas de realizar uma tarefa, prestação de serviço. A pró-atividade é uma característica que marca o empreendedor em antecipar os acontecimentos no mercado em que atua, seja pela sua iniciativa em fazer algo diferente do que as outras pessoas fazem, seja por antecipar tendências, ou ainda conseguir informações privilegiadas de determinado mercado e sair na frente de seus concorrentes, conforme FONTOURA (2005). A despeito da liderança, o empreendedor através de seu aprendizado, em seu ambiente de relações e através da experiência adquirida com seu trabalho consegue articular suas relações com o intuito de atingir seus objetivos profissionais. Ele está consciente que muitas vezes uma pessoa não tem meios de ser excelente em diversas áreas de negócios, logo essas pessoas procuram cercar-se de indivíduos especialistas ou experientes em cada setor nos quais ele seja deficiente.

[12] "weltanschauung" – termo em alemão que não existe um termo exato para traduzir o inglês e para o português tem se utilizado a tradução como "visão de mundo",0segundo o tradutor da edição brasileira do artigo de FILION (1991), Gledson Luiz COUTINHO.

Através da combinação dessas características os empreendedores criam meios para atingir seus objetivos através de seus negócios, tendo sempre em mente a necessidade de realização e tomada de decisão, fatores tão importantes quanto a satisfação em se atingir resultados em seus negócios.

SOUZA NETO (2003) aponta também uma peculiaridade em relação aos empreendedores brasileiros, além das características acima, detém a característica de ser "virador". É um extremo daquele empreendedor que estabelece seu negócio pela necessidade de criar seu próprio emprego, mas não tem muitos ou nenhum recurso para montar seu próprio negócio. Esse empreendedor em especial começa suas atividades a partir do nada e tenta se levantar pode ser um dos motivos pelos quais se encontram tantas empresas na informalidade e com tantas dificuldades.

No próximo tópico é discutido o empreendedorismo na atualidade.

3. 3 EMPREENDEDORISMO NA ATUALIDADE

O empreendedorismo segundo os estudos do relatório GEM – Global Entrepreneurship Monitor e SOUZA NETO (2003), CYPRIANO (2004), FONTOURA (2005), GUIMARÃES (2005) é um evento que pode modificar realidades, tendo inclusive o mesmo impacto no século XXI que a Revolução Industrial teve no século XIX.

Para DEGEN (1989:9) a riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir em quantidade suficiente, os bens e serviços necessários ao bem-estar da população. DRUCKER (1986:1) cita a transformação da economia que ocorreu nos Estados Unidos em períodos advindos de meados da década de 70. A economia americana passava por uma transformação profunda, de economia "gerencial" para economia "empreendedora". São as atividades empreendedoras as maiores responsáveis pela criação de empregos nos EUA neste mesmo interregno das décadas de 70 e 80. Os antigos criadores de empregos, grandes empresas e instituições de porte considerável na economia, nos EUA começaram a perder terreno para os empreendedores no final da década de 60.

No Brasil a medida da taxa de atividade empreendedora – a TEA (Taxa de Atividade Empreendedora Total), apresentada nos relatórios anuais do GEM (2004). A TEA, segundo GEM (2004:19) é definida como a porcentagem da força de trabalho que está ativamente iniciando novos empreendimentos ou é proprietária/gerente de negócios revela que o período de existência é inferior a 42 meses. Para aqueles empreendedores com um tempo menor de 42 meses no mercado o GEM dá o nome de empreendedores iniciais e para aqueles empreendedores com um tempo maior de 42 meses de atuação no mercado o relatório denomina empreendedores estabelecidos.

Conforme DRUCKER (1986:2) os novos empregos foram criados por pequenas e médias empresas privadas. Mas o mais interessante que essas mesmas empresas são empresas novas no mercado, instituições que tem menos de cinco anos de atividade. O que pode ser traduzido na própria TEA, ao considerar um tempo mínimo ou inferior a 42 meses.

No Brasil o GEM é realizado por instituições paranaenses, o sistema FIEP (Federação das Indústrias do Paraná), o SEBRAE nacional, o IBPQ (Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade) e uma instituição de ensino superior – a PUCPR (Pontifícia Universidade Católica do Paraná).

O relatório GEM (2005) destacou no relatório de atividade empreendedora que quanto *menos conhecidos* são os produtos ofertados pela empresa, quanto menor for a quantidade de concorrentes no mercado de atuação da empresa, quanto mais novos forem as tecnologias e processos desenvolvidos e praticados pelas organizações e seus empreendedores, e quanto maior a expectativa de geração de empregos pelas empresas abertas pelos empreendedores, maior será o potencial do empreendimento de causar impactos positivos no mercado onde se insere.

O relatório GEM enumerou os países com maiores taxas de atratividade empreendedora que são a Venezuela com 25,0 % (vinte e cinco por cento), a Tailândia com 20,7 % (vinte ponto sete por cento) e a Nova Zelândia com 17,6 % (dezessete ponto seis por cento) e aqueles paises com a menor taxa de atividade empreendedora que foram a Hungria com uma taxa de 1,9 % (um ponto nove por cento), Japão com 2,2 % (dois ponto dois por cento) e a Bélgica com 3,9 % (três ponto nove por cento). O Brasil se encontra em setima posição do ranking do relatório executivo GEM (2005) com 11,3 % (onze ponto três por cento) de taxa de atratividade empreendedora total como mostra o gráfico 1.

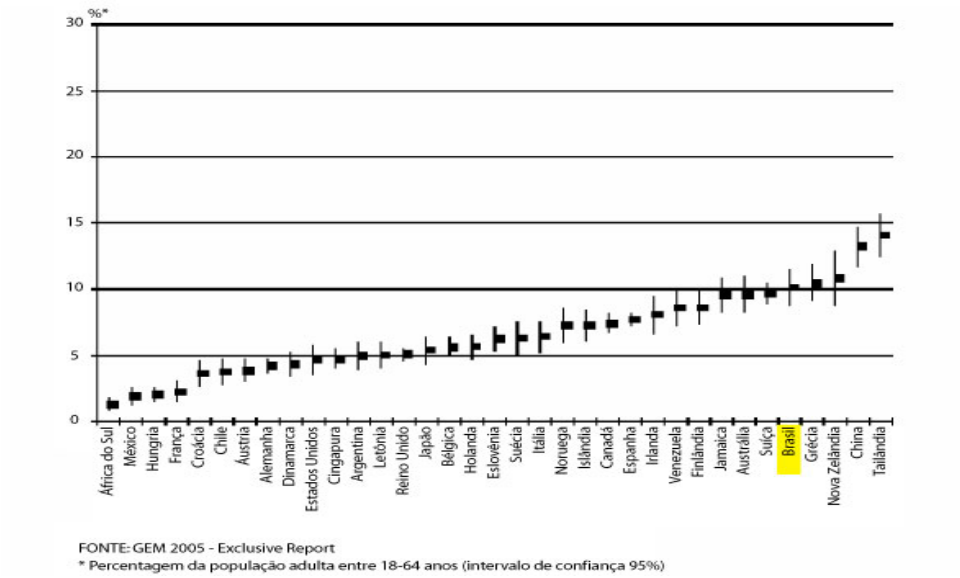

Gráfico 1 – Empreendedores iniciais (TEA) por países.
Fonte: GEM (2005)

A alta tecnologia não teria criado mais empregos do que os setores industriais convencionais. Todos os empregos adicionais, segundo DRUCKER (1986), foram gerados em algum setor da economia divergente ao tecnológico. Em consonância, está o objetivo da atividade empreendedora, que segundo o relatório GEM (2005) tem sido apontado como uma tendência mundial. O Brasil, conforme o relatório GEM, apresenta renda per capita inferior a US$ 10.000,00; logo é a criação de negócios convencionais que atraem os empreendedores não por uma oportunidade de negócio e sim a criação de uma empresa para criar o auto-emprego, empreendedores por necessidade. Segundo o relatório GEM (2005) países com renda *per capita* média[13] exibem proporções maiores de indivíduos envolvidos na

[13] O GEM considera renda per capita média dos países pesquisados em seu relatório um valor entre US$ 10,000.00 e US$ 25.000,00

criação de negócios.Esse pode ser um dos motivos que impulsionam o empreendedorismo de necessidade em detrimento do empreendedorismo por oportunidade.

No Brasil observa-se o empreendedorismo por necessidade em grande parte dos empreendedores brasileiros. Há a abertura de negócios pouco elaborados, em segmentos já testados e de grande concorrência e caracterizada pelo baixo nível de inovação (tecnológica e/ou mercadológica), como apontou o relatório GEM (2005). No empreendedorismo por necessidade, o indivíduo ou grupo de pessoas cria alguma empresa ou organização com o objetivo de criar seu auto-emprego para não ficar na dependência do mercado de trabalho em si.

Já o empreendedorismo por oportunidade ocorre quando uma pessoa ou grupo de indivíduos aproveita uma oportunidade através de um invento, de uma boa idéia transformada em oportunidade ou negócio, de uma novo tipo de negócio que está surgindo no mercado, como aconteceu com a telefonia móvel no Brasil na década de 90 e acelerada após a privatização das empresas estatais de telefonia e começam a desenvolver suas atividades, assim salientam FILION (1999), DOLABELA (1999), DORNELAS (2001), SOUZA NETO (2003), GUIMARÃES (2005) e FONTOURA (2005).

Outra constatação do GEM (2005) é que 30 % dos empreendedores iniciais e pesquisados no relatório não tiveram qualquer tipo de orientação para abertura e continuidade de suas atividades, 33 % dos empreendedores iniciais e 20 % dos empreendedores estabelecidos utilizaram os grupos de familiares e de amigos para obter alguma orientação, 7 % desses empreendedores iniciais e 20 % dos empreendedores etabelecidos pesquisados pelo GEM (2005) utilizaram a experiência profissional anterior como a principal fonte de conhecimento e aprendizado e 5 % desses empreendedores iniciais e 9 % dos empreendedores estabelecidos utilizaram auxílios oferecidos por instituições de apoio como SEBRAE, SENAC e SENAI.

Na próxima seção deste trabalho foi disposta a ação empreendedora que é uma das dimensões que FILION (1991) denominou de metamodelo empreendedor.

3. 4 A AÇÃO EMPREENDEDORA

A ação empreendedora é parte resultante de um processo que ele denominou de metamodelo empreendedor. O metamodelo de FILION (1993) afeta três áreas da atividade empreendedora: a ação empreendedora, a pesquisa sobre a atividade empreendedora e a educação para a atividade empreendedora. Nesta parte do trabalho será realizado um estudo acerca da ação empreendedora e o processo visionário que dá origem à ação empreendedora de FILION (1993). A matriz teórica utilizada no trabalho, adota o modelo de FILION (1993) e realiza a adaptação de DOLABELA (1999) para a realidade brasileira.

A ação empreendedora representa o processo de pensar através de uma visão que fornece a estrutura para reflexão e para a ação. Através do enfoque da ação empreendedora o individuo cria para si um quadro cultural. Como salienta FILION (1993) o pensar em termos de uma visão capacita o empreendedor com um sistema de aprendizado capaz de lhe dar uma estrutura de referência que o auxilie a articular melhor seu desenvolvimento.

Esse processo exige do indivíduo habilidades não apenas para analisar, mas também para imaginar e se comunicar, de modo que possa estar apto a ouvir e falar, pois para FILION (1993), o empreendedor deve desenvolver o desejo de realizar tais atos, logo, falar, ouvir e a visão serve como um ponto de referência em que ele deve assimilar informações. No modelo de FILION (1993) o empreendedor deixa de ser apenas uma pessoa construindo um negócio, mas ele passa a ser um líder que guia toda uma equipe em direção em uma meta, um líder que cria uma cultura de aprendizado para si mesmo transmissível às pessoas que se encontram ao seu redor. Desse modo esse empreendedor para FILION (1993) torna-se um pensador com visão, que implica ser alguém capaz de atingir o equilíbrio entre o fazer e sonhar. O processo envolve a delegação de se fazer aquilo que foi sonhado.

A formação de um sistema de relações é de suma importância nesse processo. FILION (1993) salienta que não é o sistema de relações em si mesmo que explica o sucesso de um empreendedor, mas um sistema de relações construído que possa dar suporte para a realização da visão do empreendedor.

Para chegar nesse processo da ação empreendedora está envolvido um sistema desenvolvido por FILION (1993) que funciona como suporte para a realização da visão, e conseqüentemente a ação empreendedora, que são a visão, o conceito de si (*"weltanschauung"*), energia, liderança, compreensão de um setor e as relações. Logo abaixo a figura 1 apresenta o processo.

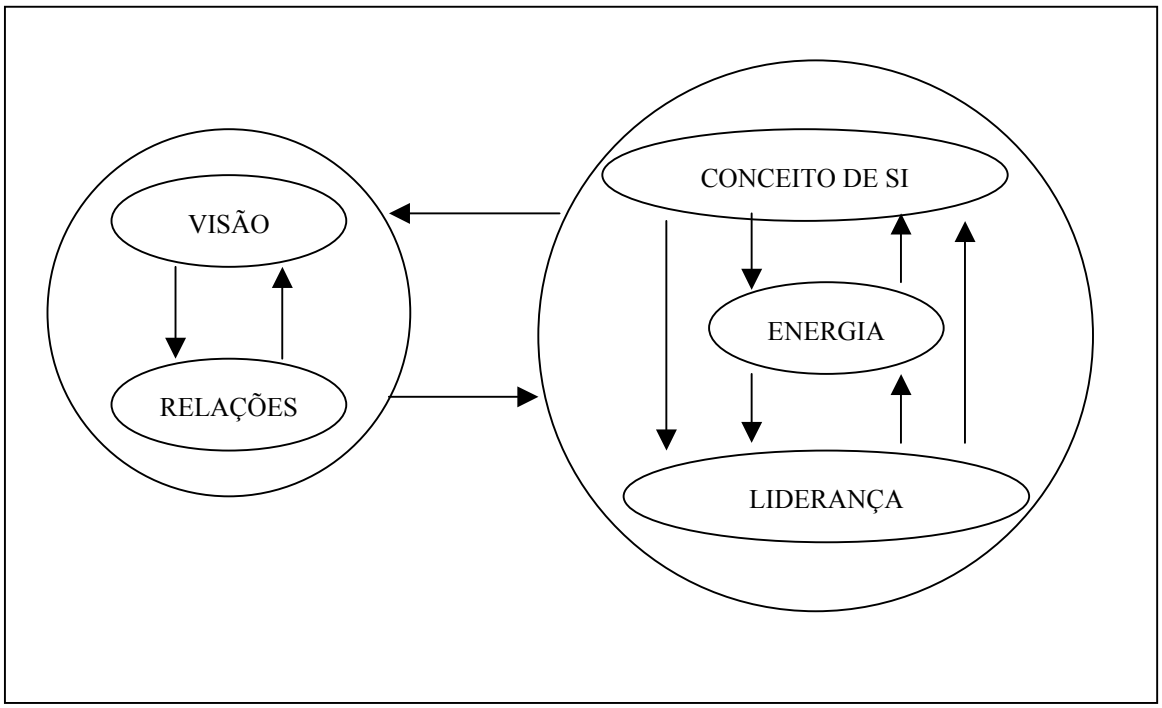

Figura 1 - O processo de criação da visão
Fonte: adaptado de FILION (1991)

A seguir serão realizadas explanações de cada elemento da figura 1.

3. 4. 1 Visão

A visão, segundo FILION (1991) é uma imagem projetada no futuro. Nessa visão o empreendedor visualiza o lugar que seu produto ocupará no mercado, assim como a imagem projetada do tipo de organização que será necessária para conseguir transformar essa visão em realidade. Tanto DOLABELA (1999) e FILION (1991) afirmam que essa visão vem a ser uma visão central. Por isso FILION (1991) justifica a utilização do termo metamodelo no sentido em que foi usado por Stafford para o desenvolvimento de uma visão central.

Além da visão central, aquela que é a principal, existe mais duas categorias de visão, que ele denominou de visão emergente e visão complementar. A visão emergente consiste na idéia ou produto que o empreendedor pretende lançar, mas havendo uma ponderação a respeito das alternativas desses produtos ou serviços a serem lançados. A visão complementar consiste nas atividades de gestão que irão sustentar a realização da visão central. A visão central é dividida em externa e interna. A visão externa consiste no lugar em que se quer ver ocupado o produto ou serviço no mercado. A visão interna consiste na adequação, os meios necessários para se atingir a visão externa, ou seja, o tipo de organização que será necessário para a realização da visão central.

No próximo tópico é mencionado a influencia do conceito de si ou a "*WELTANSCHAUUNG*" no processo visionário de FILION (1991).

3. 4. 2 O Conceito de Si ("*WELTANSCHAUUNG*")

A "*WELTANSCHAUUNG*" (W), o conceito de si, a auto imagem é o modo como a pessoa vê o mundo real, como salienta FILION (1991). Os autores brasileiros consultados adotam a mesma visão – DOLABELA (1999), TÓFFOLO (2002), GUIMARÃES (2005) e FONTOURA (2005). A forma como a pessoa se vê ou auto-imagem contém as atitudes, os valores, o humor e as intenções que estão subentendidas na percepção. Para DOLABELA (1999) a auto-imagem ou conceito de si influencia enormemente o desempenho do indivíduo. Quase sempre está atrelado a modelos anteriores com os quais a pessoa se identifica. O conceito de si muda através dos tempos na vida da pessoa. Conforme DOLABELA (1999) e FILION (1991), o conceito de si muda de acordo com o contexto em que está inserido o individuo, nesse caso o empreendedor, podendo variar conforme as relações que estabelece, através do trabalho desenvolvido, da visão que constrói no mundo afetivo, suas conquistas e fracassos.

O processo visionário é condicionado e influenciado através do conceito de si ou "*WELTANSCHAUUNG*". A empresa, o negócio, o empreendimento é a exteriorização, a realização da personalidade do empreendedor.

O próximo tópico menciona como a energia é vista neste processo visionário.

3. 4. 3 Energia

A energia é a quantidade e qualidade de tempo dedicado ao trabalho. A energia recebe influencias do conceito de si e dos valores que irão determinar o quanto o empreendedor está disposto a investir em determinado momento. A energia gasta em suas atividades, ou em outras atividades relacionadas ao negócio do empreendedor também podem conferir um maior grau de liderança, pode levá-lo a dedicar mais tempo para criar e preservar relacionamentos, ou mesmo para completar a visão. Tanto FILION (1991), como DOLABELA (1999) afirmaram que a energia gasta na criação e manutenção de relacionamentos é compensada pelo fluxo de informações, permitindo uma forma de reajustes continuados.

Outro elemento importante consiste na Liderança.

3. 4. 4 Liderança

A liderança é resultante do conceito de si, ou dos "*W*s", da energia e dos relacionamentos. Esse elemento exerce uma influencia recíproca sobre os três elementos, conforme salienta FILION (1993). Sua importância para o desenvolvimento da visão decorre do seu impacto sobre o nível da visão e da extensão daquilo que o empreendedor pretende realizar.

A liderança afeta o desejo de realização do empreendedor, determinando em grande parte o alcance de sua visão (FILION, 1993). FILION (1993) e DOLABELA (1999), dizem que para os empreendedores a liderança surge de forma gradual, que requer uma habilidade particular num determinado setor de atividade. Assim a habilidade para uma visão

confere a liderança ao empreendedor e também depende, segundo FILION (1993) do desenvolvimento da visão.

3. 4. 5 Compreensão do setor

Para FILION (1999) e DOLABELA (1999:79); a compreensão do setor consiste em possuir informações detalhadas sobre o ramo de atividades em que se está atuando. É necessário que o empreendedor aprenda e compreenda como as empresa daquele setor funcionam, como se estruturam, as práticas de mercado mais comuns, os hábitos e necessidades dos clientes, é necessário que se faça uma análise da concorrência, as vantagens competitivas para se destacar no setor de atuação, bem como os fatores fundamentais para o sucesso do negócio do empreendedor.

Para DOLABELA (1999:79) abrir uma empresa sem ter a compreensão do setor é mais uma aventura do que empreender de fato. Os elementos anteriores do processo visionário como o conceito de si, a energia, a liderança e as relações formam uma contribuição essencial para a compreensão do setor.

A compreensão do setor fortalece todos os outros elementos elencados acima. Assim a compreensão do setor fortalece o conceito de si, que por sua vez permite que a energia seja aplicada em alvos que dêem melhores resultados, que, por conseguinte, fará com que o empreendedor entre em contato com pessoas chave de sua área de atuação, aumentando assim a consistência do sistema de relações a serem estabelecidas, que em conjunto fortalecem a liderança do empreendedor (FILION, 1999; DOLABELA, 1999).

3. 4. 6 Relações

O sistema de relações é um dos mais importantes na formação e desenvolvimento do processo visionário e da visão do empreendedor. As relações são divididas em três dimensões de influência para o empreendedor, segundo a acepção de FILION (1991), que sai de uma esfera familiar, que é a primeira dimensão de relações de um empreendedor; passando para a segunda que são as relações secundárias que são estabelecidas, seguindo seus próprios interesses, que são suas amizades e conhecimentos ligados a uma área de que tem necessidade; e a terceira dimensão das relações não são necessariamente relações entre pessoas, mas contatos com um campo de interesse do empreendedor que ocorrem através de viagens, cursos, encontros em feiras, exposições industriais, qualquer lugar que sirva de referência e troca de informações setoriais ou comerciais.

As relações primárias correspondem aos laços mais profundos da vida do empreendedor. Essas relações são preponderantes para o conceito de si do indivíduo. As relações secundárias são aquelas desenvolvidas em derivação de atividade determinada como uma agremiação religiosa, um clube de serviços, o próprio trabalho e agremiações políticas também. As relações terciárias são aquelas que o empreendedor escolhe com o intuito de preencher uma necessidade, seja ela para uma maior especialização em determinada área de conhecimento, seja, através de estabelecimento de contatos com especialistas do setor para troca de informações. As relações terciárias geralmente estão relacionadas à necessidade de aprendizado do empreendedor sobre determinado assunto ou setor, como realizar um curso de métodos quantitativos para o controle de qualidade de seu negócio, ou aprofundar os conhecimentos em contabilidade, participar de feiras internacionais para se informar das novidades e tendências do setor(FILION, 1999; DOLABELA, 1999).

Com os elementos do processo visionário - a visão, o conceito de si (*"weltanschauung"*), energia, liderança, compreensão de um setor e as relações – o empreendedor pode dar o início ao projeto de seu negócio ao explorar as oportunidades de negócios disponíveis, utilizando o seu caráter criativo e gerenciando seus relacionamentos. Utilizando esses aspectos de forma favorável aos seus anseios. Cada pessoa vai encontrar a

melhor maneira de utilizar essas técnicas ao seu dispor e realizar sonhos, pois, o empreendedor obtém sucesso quando transforma seus sonhos em realidade.

Em seguida foi realizada uma revisão de literatura sobre estratégia.

3. 5 ESTRATÉGIA

Nesta parte deste estudo foi realizado um breve histórico à respeito de estratégia, seus principais conceitos, as dimensões de estratégia e estratégia corporativa para discutir a estratégia dos lojistas de telefonia móvel e sua ação empreendedora no meio ambiente em que atuam.

3. 5. 1 Origens da Estratégia

O breve histórico da estratégia incluiu a análise dos estudos fundamentais da área e inclui a origem da estratégia nas civilizações antigas, passando por estudos de estratégia militar até chegarmos na estratégia corporativa que faz parte do objetivo desse trabalho.

Para CAMARGOS E DIAS (2003:27) um dos primeiros usos em estratégia foi feita há 3.000 anos pelo general chinês Sun Tzu, autor de uma obra chamada "A Arte da Guerra", até hoje utilizada nos meios militares, bem como nos meios empresariais para aplicar seus conceitos no mundo dos negócios. Dentre uma das frases utilizadas por TZU era "Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas...",demonstrando a sua preocupação em pensar estrategicamente para derrotar o seu inimigo.

Para GOMES (2002) o como o conceito de estratégia tem origem nas civilizações antigas, dentre elas pode-se citar a civilização grega e a civilização romana, pois elas aplicavam estratégias militares em suas batalhas para vencer as guerras.. Como exemplo de estratégia militar utilizada pelas civilizações antigas poderia ser citado o exercício dos generais em estabelecer estratagemas através da formação dos exércitos, onde a infantaria formava a figura de um quadrado, ou triângulo, ou ainda uma figura geométrica definida pelo comandante de determinado batalhão de infantaria, cercando os comandantes ou generais de mais alto posto, ou a própria cavalaria com o intuito da infantaria proteger seus superiores. Outro exercício militar utilizado pelas civilizações antigas consistia em ataques da infantaria pelos flancos do exército inimigo com o intuito de derrotar o inimigo com maior rapidez, conforme salienta MAQUIAVEL (2003).

Segundo MINTZBERG e QUINN (1991) a estratégia assumiu o status de habilidade administrativa nos idos de Péricles (450 a. C) quando adquiriu conotações gerenciais ao se referir à destreza administrativa, à liderança, à oratória e ao poder dos comandantes de seus exércitos. Para CAMARGOS e DIAS (2003), ela foi utilizada por Alexandre, o Grande, ao adquirir o sentido de possuir e treinar habilidades empregadas para vencer um inimigo e criar um sistema unificado de governança. Conforme AFFONSO NETO (2002) Alexandre, tinha como estratégia a unificação de culturas ao invés de simplesmente conquistá-las.

A estratégia chegou até meados do século XX evoluíra da ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra, conforme GHEMAWAT (2000). Segundo CAMARGO e DIAS (2003), a estratégia representava um meio de vencer o inimigo, uma ferramenta para levar à vitória na guerra, que foi estendido em tempos ulteriores a outros campos do relacionamento humano, possuindo assim aplicações em campos como o político, econômico e ao contexto empresarial, mas sempre mantendo a sua raiz semântica, que consiste em estabelecer caminhos para vencer o oponente.

Conforme GOMES (2002) a literatura do campo da administração evoluiu com os estudos de autores como CHANDLER (1962), ANSOFF (1977), PORTER (1980), PRAHALAD (1995) e MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL (2000). Os autores mostraram que as diferentes formas de estratégias empresariais vêm sendo utilizadas pelas organizações nas últimas décadas.

Para CAMARGO e DIAS (2003), o campo da estratégia passou por uma evolução de um arcabouço de façanhas e manobras militares e tomou corpo no campo do Conhecimento Administrativo, a Administração Estratégica.

Na próxima seção serão discutidas algumas definições de estratégia, mas dada a grande diversidade de autores e correntes que tratam do assunto, serão apresentados conceitos daqueles autores apresentam maior relevância para esse trabalho.

3. 5. 2 Definição de Estratégia

CAMARGOS e DIAS (2003), destacam a inexistência de um conceito único ou definitivo de estratégia, pois esse vocábulo, a estratégia, obteve através dos tempos (e dos autores que pesquisaram e escreveram sobre o assunto) diversos significados, no decorrer da evolução dos estudos sobre Estratégia.

Segundo CHANDLER (1962) estratégia é a determinação dos objetivos e metas básicas de longo prazo da empresa, e na adoção de recursos e alocação de recursos necessários para alcançar esses objetivos.

Ao referir-se à estratégia, ANSOFF & McDONNEL (1993), afirmam que estratégia é um conjunto de regras tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Para MINTZBERG & QUINN (2001:20) estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização num todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base nas suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

FURLAN (2003) afirma que a estratégia empresarial pode ser entendida como um processo organizacional que está contida na estrutura organizacional, bem como no comportamento organizacional e na cultura organizacional da companhia na qual ela é realizada.

Segundo MINTZBERG & QUINN (2001) estratégia empresarial é o padrão de decisões de uma organização que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produzindo, por conseguinte, as principais políticas e planos para obtenção das metas e também define a escala de negócios que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza de contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar aos seus acionistas, funcionários e comunidade.

PORTER (1986:22) diz que a essência de uma estratégia competitiva de uma empresa está em sua relação com ambiente em que atua. Nesse ambiente PORTER (1986:23) faz menção a cinco forças que compõem o que o autor chama características estruturais básicas que estão diretamente relacionadas ao setor em que empresa atua. Essas forças são os entrantes potenciais, os concorrentes na indústria, os produtos substitutos, os compradores e os fornecedores. Segundo PORTER (1986:22) a meta da estratégia competitiva para uma unidade estratégica de negócios é encontrar uma posição dentro dela em que a empresa possa se defender dessas forças competitivas.

Para THOMPSON JR e STRICKLAND III (2000:25) definem estratégia como "um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. (...) é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho." Segundo CAMARGOS e DIAS (2003) a estratégia é um processo continuo propenso a mudanças e adequações, mergulhado em um contexto de incertezas macroecônomicas. Para HAMEL e PRAHALAD (1995) a estratégia vai além da alocação de recursos escassos a projetos que competem entre si; a estratégia é a luta para superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infindável da melhor alavancagem de recursos.

MINTZBERG, LAMPEL e ASHLTRAND (2000) advertem que o termo estratégia é empregado distintamente, ainda que definido tradicionalmente de um único modo. A estratégia hostiliza as abordagens mecanicistas e deterministas, que subestimam o espaço de liberdade e de escolha; não se trata apenas de uma vaga idéia de combater o inimigo em um ambiente de forte turbulência, como é discutida em grande parte da literatura e em seu uso popular.

No próximo tópico discutem-se estratégias competitivas.

3. 5. 3 Estratégias competitivas

AFFONSO NETO (2002) afirma que o acirramento do um ambiente competitivo provoca disputa de fatias de mercado. As empresas buscam maneiras criativas para fazer frente aos desafios impostos pela chamada hipercompetição, através da identificação e escolha de caminhos a serem trilhados em busca de manutenção do negócio e da organização. Existe a necessidade no meio empresarial de se destacar no ambiente de negócios. Logo o caminho a ser trilhado para poder encontrar essa vantagem competitiva perante o ambiente concorrencial pode ser o diferencial perante as outras empresas de um mesmo setor. Muitos indivíduos com o intuito de impulsionar sua atividade empresarial, miram na ação empreendedora e definem estratégias a serem adotadas pela empresa.

Diversos conceitos vem sendo propostos no sentido de apontar para gestores e empresários alternativas como analisar o ambiente, a concorrência, o mercado e as forças que determinam a concorrência nos diversos segmentos empresariais. Segundo a visão de AFFONSO NETO (2002), o cenário de hostilidade e concorrência acirrada faz parte do cenário das empresas nos dias atuais, pode-se encontrar esses elementos concorrenciais em diversos setores, industrial, bancário, comércio varejista de produtos populares, automobilístico, construção civil, e telefonia móvel pessoal – os lojistas de telefonia móvel pessoal, também concorrem com as lojas das próprias operadoras e as lojas de departamentos – que algumas operadoras denominam de varejo.

Nesse sentido PORTER (1986) propõe um modelo de estratégias competitivas genéricas no ambiente corporativo. Ele faz referência às cinco forças competitivas que estão diretamente relacionadas ao setor em que empresa atua. Essas forças são os entrantes potenciais, os concorrentes na indústria, os produtos substitutos, os compradores e os fornecedores. Abaixo está a figura ilustrando o modelo de cinco forças de PORTER (1986).

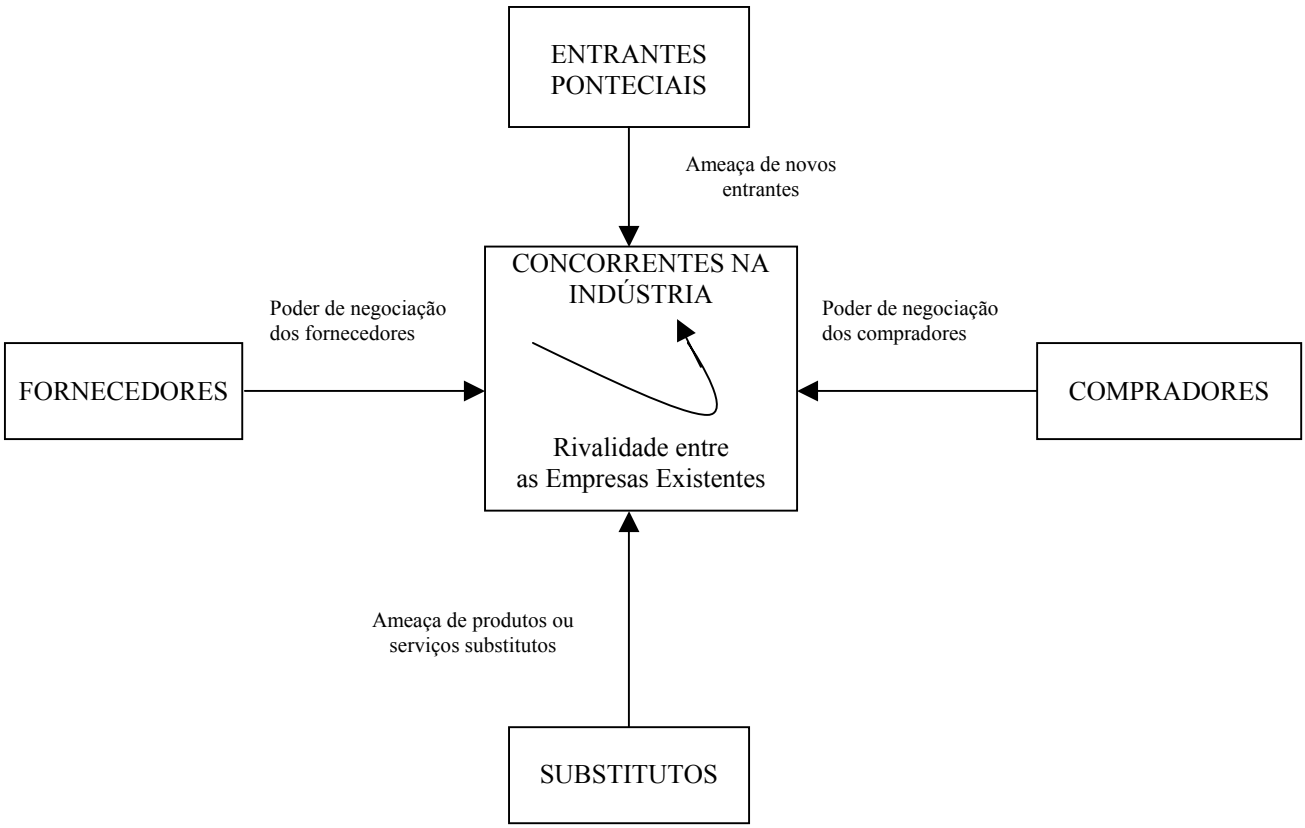

Figura 2 – Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria
Fonte: Adaptado de PORTER, pág. 23.

PORTER (1986:49) menciona em seu modelo de estratégias competitivas genéricas a existência de três estratégias distintas utilizadas pelas empresas que são a liderança pelo custo total, a diferenciação e o enfoque . A estratégia de liderança no custo total consiste em atingi-la através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo. A estratégia de diferenciação consiste em criar algo que seja considerado único no setor em que a empresa atua. Já a estratégia de enfoque consiste em centralizar as ações da empresa em único grupo de compradores, segmento de produtos ou serviços ou mercado geográfico.

3. 6 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E ESTRATÉGIA

A Administração Estratégica é considerada uma das principais disciplinas do campo da Administração, dado o grande número de trabalhos científicos e a existência crescente de consultorias organizacionais existentes no mercado atualmente – que são formadas por companhias tanto de pequeno como de grande porte, conforme salienta CAMARGOS e DIAS (2003).

Em qualquer organização, consciente ou não, há a adoção de uma estratégia. Inclusive a não adoção de uma estratégia explicita pode ser considerada como uma estratégia. Nesse sentido a importância da Administração Estratégica assume um papel de ações administrativas com o escopo de possibilitarem aos gerentes da organização mantê-la integrada ao seu ambiente e no caminho a ser trilhado.

A estratégia nesse sentido não é algo estático, acabado. A estratégia faz parte de um curso de constante mudança, analogamente pode ser comparada a um curso de um rio em que as águas que passam por determinado ponto do leito do rio não é mais aquela que passou em tempos anteriores. A estratégia integra o ambiente e a organização – se a interação não for adequada, a organização pode ser engolida pelo mercado e ela pode fracassar.

As estratégias são utilizadas pelas organizações como fórmulas ou passos de tomada de decisão. São vastos os modelos de administração estratégica na literatura em Administração, dentre eles pode ser destacado o modelo elaborado por ANSOFF, pela sua ampla utilização no ambiente corporativo conforme a figura 3.

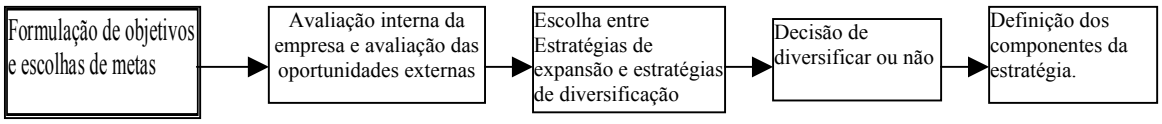

Figura 3 - Modelo de Tomada de decisões Estratégicas
Fonte: Adaptado de ANSOFF (1977)

O modelo de tomada de decisões de ANSOFF (1977:23) evoluiu para o modelo de WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000), por que complementa o modelo anterior ao considerar cada etapa a ser cumprida como passos interrelacionados e complementares. Os passos devem ser modificados ao longo dos tempos e da implementação do processo de tomada de decisão como é demonstrado na figura 4.

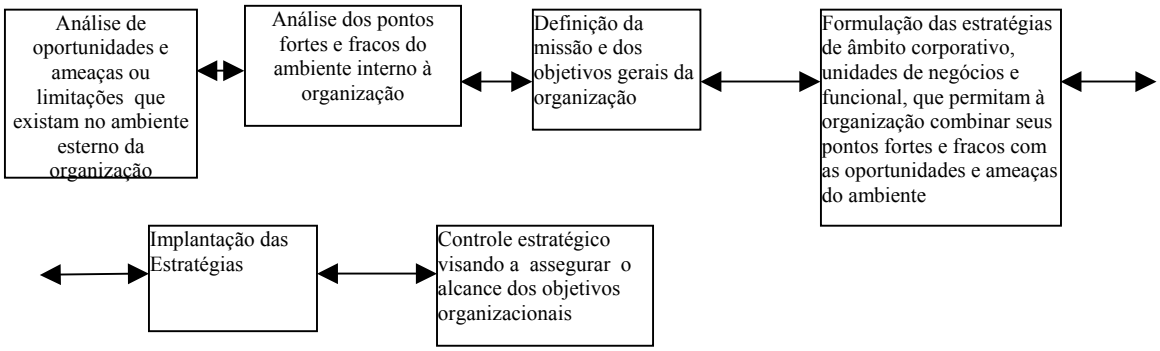

Figura 4 - Modelo de Tomada de decisões Estratégicas Ampliado
Fonte: Adaptado de WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000)

Assim os modelos de administração estratégica demonstrado nas figuras 3 e 4 vai ao encontro o que dizem FURLAN (2003) e ANSOFF e MCDONNELL (1993). Pois, FURLAN (2003:21) diz que a finalidade da estratégia é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos. O conceito de estratégia está relacionado à empresa e seu ambiente. Em uma organização, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos para minimizar as ameaças e maximizar as oportunidades.

ANSOFF (1977:87) afirma que a avaliação do caminho a seguir em uma organização deve ser realizada através do confronto entre pontos fortes, fracos e neutros da empresa, de um lado, e das oportunidades e ameaças perante o seu ambiente, de outro lado. O resultado dessa avaliação poderá permitir a empresa definir elementos relevantes do ponto de vista estratégico como missão, propósitos e postura estratégica que é o ponto de partida para traçar o caminho voltado aos objetivos futuros, e ainda escolher quais as opções estratégicas a empresa deve identificar como preferenciais ou mais adequados ao momento.

ANSOFF e MCDONNELL (1993) vêem a Administração Estratégica como uma abordagem sistemática à gestão de mudanças que compreende o posicionamento da empresa através da estratégia e do planejamento de potencialidades, a resposta estratégica em tempo real através da administração de questões e a gestão sistemática da resistência durante a implementação da estratégia. Sumariamente após a formulação da missão da empresa e das metas e objetivos da organização devem ser formuladas as estratégias da organização.

3. 7 ESTRATÉGIAS EMPREENDEDORAS

Cabe ao empreendedor fazer incursões acerca dos conceitos de estratégia, seja nas abordagens ou modelos que melhor se adapte à sua realidade. As pesquisas realizadas sobre estratégia das pequenas empresas – seja ela de alta tecnologia BARROS(2001:33), ou seja empresa convencional, negócios que não envolvem alta tecnologia GOMES & PERIOTTO (2002: 67) - parece haver um desinteresse em aprofundar o conhecimento sobre estratégia e também planejamento estratégico, por parte dos empresários e empreendedores de menor porte.

Alguns autores como GOMES e PERIOTTO (2002), BARROS (2001), DORNELAS (2001) apresentam argumentos sobre o tempo a ser demandado nas definições e a análise de estratégias. Os empresários preferem não adotar nenhuma metodologia estruturada quanto à análise estratégica e sim utilizar o conhecimento empírico adquirido em sua experiência profissional e pessoal.

Alguns autores citam a baixa propensão desses empresários em se incorrer em riscos. O pensamento estratégico envolve a análise da concorrência e os riscos pertinentes a ela. O estudo de GOMES & PERIOTTO (2002:67) sobre representações sociais e estratégias competitivas em micro e pequenas empresas confeccionistas de Maringá evidencia que a maioria do grupo estudado prefere não incorrer em riscos, pois, pode comprometer a sobrevivência de seu empreendimento, significando assim comprometer a estabilidade financeira das famílias desses empresários.

BARROS (2001:33) enfatiza que as Empresas de Prestação de Serviços para a Internet (EPSI) não usam um processo formal de formulação de estratégias. As empresas desse setor tem sido afetadas pela falta de ferramentas ou modelos projetados especificamente para auxiliar o processo de formulação de estratégias no contexto em que atuam. Essas empresas utilizam na formação de suas estratégias três elementos: processo informal, abordagem incremental e atividade de "*networking"*.

BARROS (2001:42) constatou no processo informal, um conjunto de atividades que não utiliza modelos ou ferramentas estruturadas e não possui uma agenda bem definida, podendo ocorrer de modo imprevisível, logo não há nenhuma regra ou plano a ser seguido. Na abordagem incremental as atividades são desenvolvidas baseadas em um ajuste contínuo, visando manter um sincronismo com as mudanças no ambiente. Há um processo constante de avaliação e seleção de alternativas através de testes e implementações graduais. As alternativas que obtém sucesso recebem recursos adicionais. O "*networking"* consiste em atividades que compreendem a criação e desenvolvimento de redes sociais com todos os parceiros de negócio.

Considerando as dimensões propostas por JOHNSON, SCHOLES e AMBROSINI (apud. BARROS:2001) para a configuração do processo de desenvolvimento de estratégias, BARROS (2001) mostra que não só a dimensão da abordagem incremental, mas também a dimensão do *"networking"* deveriam ser integradas em um modelo capazes de representar o processo de desenvolvimento de estratégias nas EPSI. Essa pesquisa assinala o caráter informal das atividades de formação das estratégias. Dessa forma, esse traço da gestão das EPSI, segundo BARROS (2001:42) deveria ser um elemento obrigatoriamente considerado em qualquer tentativa de entendimento dos padrões de desenvolvimento de estratégias nessas empresas.

Entretanto, é falsa a idéia de que por ser uma empresa de pequeno porte, ou de atuação limitada, que ela não deve fazer um planejamento e respectiva análise estratégica. DORNELAS (2001:154) salienta da importância do empreendedor incluir em seu plano de negócios a análise estratégica. Mesmo o negócio estando em fase inicial deve ser realizada uma reflexão quanto à visão, à missão do negócio, à análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças), à análise do ambiente interno (forças e fraquezas) – também conhecido como modelo SWOT, à formulação de objetivos e metas, à formulação de

estratégia e à respectiva implementação. Pois, esse modelo pode apresentar resultados satisfatórios em diversos tipos de empreendimentos.

O próximo tópico discute as Franquias como estratégias de negocio.

3. 8 FRANQUIA COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

KOTLER (2000:544) salienta que esse tipo de negócio, a franquia, é formado por um grupo consolidado de empresas cujas operações são planejadas, dirigidas e orientadas pelo proprietário, denominado franqueador. A franquia trabalha com uma marca comercial ou de serviço e a licencia para os franqueados em troca de pagamento de *"royalties"* (percentual sobre o faturamento do negócio).

Para TOLEDO e PROENÇA (2005:44) a franquia é um sistema que possibilita a expansão de inúmeras empresas que não teriam recursos e tecnologia para um crescimento rápido e sustentável em mercados dinâmicos e competitivos, podendo ser também uma forma de replicar o sucesso. Segundo o *site* da Associação Brasileira de Franchising (ABF), o *franchising*[14] ou franquia é uma estratégia de distribuição e comercialização de produtos e serviços. Para ZILBER, ALMEIDA E CASTILHO (2003:3), o sistema de franquia é uma forma segura e eficaz das empresas ampliarem suas operações com pouco investimento, além de ser uma excelente oportunidade para quem pretende ser dono do seu próprio negócio.

ZILBER, ALMEIDA e CASTILHO (2003:3) definem franquia como uma estratégia cooperativa que as firmas utilizam para dispersar o risco e aplicar recursos, capacidades e competências produtivamente. As estratégias cooperativas de nível corporativo são alianças projetadas para facilitar a diversificação de produtos e/ou mercados.

[14] termo em inglês para franquia.

Esse tipo franquia também recebe o nome de formato de negócios onde são combinados direitos de uso da marca e distribuição com informações fornecidas ao franqueado pelo franqueador. Conforme SPINELLI (2001), há outros modelos de franquia, como é a franquia de produto que consiste em alguns agentes franqueados que se concentram em uma linha de produtos de determinadas companhias e identificam seus negócios com aquela companhia.

LODISH, MORGAN e KALLIANPUR (2002) complementam que a franquia pode ser classificada segundo quatro formatos: franquia de fabricação, franquia fabricante-varejista, franquia atacadista-varejista e franquia comercial. Sendo que na forma "franquia fabricante-varejista" o fabricante ou o detentor de uma marca transfere ao franqueado o direito de vender seu produto através de um estabelecimento varejista, conforme LODISH, MORGAN e KALLIANPUR (2002:111), estão incluídos nesta categoria os postos de serviços, grande parte de revendedores de automóveis e muitas lojas em shopping centers.

A forma de franquia frabricante-varejista ou franquia de produto é a forma mais comum utilizada nas lojas de telefonia móvel pessoal. Algumas operadoras chamam seus lojistas de agentes credenciados, revenda autorizada e revendedor credenciado. As operadoras fornecem uma concessão para que o lojista comercialize os produtos e serviços, sob o nome de determinada operadora. Porém, o lojista tem a liberdade de adicionar em sua carteira de negócios produtos que possam complementar suas necessidades financeiras. O que não ocorre no sistema de franquia tradicional em que a empresa tem que seguir todo o formato e padrão da empresa franqueadora. Estão inclusos neste formato o padrão, as cores e logomarca utilizada em fachadas, o tamanho mínimo do imóvel para funcionamento da loja, as cores e disposições dos móveis, o uniforme dos empregados, os produtos e serviços oferecidos pela empresa. Esse sistema também apresenta ocorrência na telefonia móvel pessoal, conforme CORREIA (2006).

No próximo tópico foi realizado um estudo sobre a telefonia móvel pessoal.

4 TELEFONIA MÓVEL PESSOAL

Neste tópico foram apresentados os principais aspectos e características do funcionamento do mercado de telefonia móvel pessoal no Brasil e em Londrina – Paraná. Após um histórico da telefonia móvel pessoal no Brasil, apresentam-se as bandas em que as concessionárias operam, discute-se a participação das operadoras atuantes no mercado nacional e particularmente na cidade de Londrina.

4. 1 BREVE HISTÓRICO DA TELEFONIA MÓVEL PESSOAL

A primeira chamada feita de um telefone celular aconteceu em 3 de abril de 1973 em Nova Iorque. Em 1978 foi ativada no Japão, a Telefonia Móvel Celular. Em 1990 foi implantado o serviço de Telefonia Móvel Celular no Brasil, sendo o Rio de Janeiro a primeira cidade brasileira a utilizar a telefonia móvel (MACHADO, 2003).

Em dezembro de 1992, ocorreu a instalação do primeiro serviço em telefonia móvel celular em cidade do interior no Brasil, em Londrina - PR. Em 1993, a companhia CBTC colocou em funcionamento o serviço de telefonia móvel celular em Uberlândia, no Estado de Minas Gerais, São Paulo (SP) e outras cidades brasileiras. Em 1997 foi lançado o primeiro serviço de telefonia celular digital nacional da Banda B, que começou a operar na cidade de Brasília.

O ano de 1998 foi um ano divisor de águas para a telefonia como um todo no Brasil, pois ocorreu a privatização do sistema TELEBRÁS, ocorrida em julho do mesmo ano. Nesse episódio da telefonia brasileira foram privatizadas 12 (doze) empresas que faziam parte do sistema TELEBRÁS, que arrecadou em leilão público o montante de R$ 22,058 bilhões, segundo dados fornecidos pela empresas VIVO e pela ANATEL. Também foi neste ano, de 1998, que foi criada a ANATEL, Agência Nacional de Telecomunicações órgão regulador das telecomunicações, do governo Federal do Brasil, com o objetivo de estabelecer a competição entre as operadoras. Em 1998 ocorreram outros fatos importantes como: o início de operações da TIM no Brasil, a Telesp Celular (atual Vivo) lança seu celular digital, e em abril foi criada a Sercomtel Celular, separando a empresa de telefonia fixa e móvel.

Em 1999 foi introduzido no mercado nacional a tecnologia ADSL (*Asymmetrical Digital Subscriber Line*), que possibilita enviar e receber dados e imagens em altíssima velocidade no celular. Ela foi introduzida em na cidade de São Paulo, no mês de novembro. Em 2000 entra em operação o serviço WAP que permitiu acesso à Internet através do telefone celular. Em 2001 foram realizadas as primeiras assinaturas de licenças do sistema GSM (*Global System for Mobile Communications*).

A regulamentação do Serviço Móvel Pessoal (SMP) ocorreu a resolução 321, da ANATEL, de 27 de setembro de 2002, que entre outras coisas muda a denominação do Serviço de Telefonia Móvel Celular para Serviço de Telefonia Móvel Pessoal.

Em março de 2003 foi anunciada a união de sete operadoras de telefonia móvel do Brasil: Telesp Celular, Telefônica Celular, Global Telecom, Telebahia Celular, Telergipe Celular, TCO e NBT que formam hoje a maior operadora do Hemisfério Sul, a Vivo. Em 2004, entrou em operação através da Vivo, a tecnologia CDMA EV-DO, que permitiu aos seus clientes usufruir de serviços multimídia em alta velocidade – até 2,4 Mbps e no ano de 2005 foi lançado em território nacional o primeiro serviço de terceira geração de telefonia móvel pessoal, a tecnologia 3G, também pela Vivo.

O quadro 4 a seguir mostra os fatos relevantes para telefonia móvel pessoal no Brasil.

Quadro 4 – Fatos relevantes na telefonia Móvel Pessoal

DATA	FATOS RELEVANTES PARA A TELEFONIA MÓVEL PESSOAL
1973	Primeira chamada de telefone celular em Nova Iorque
1978	Lançado a telefonia móvel celular no Japão
1990	Rio de Janeiro primeira cidade a usar telefonia móvel.
1992	Sercomtel ativa o serviço de telefonia móvel celular em Londrina – primeira cidade do interior.
1993	Serviço Móvel Celular ativado em várias cidades e capitais brasileiras, entre elas São Paulo
1997	Serviço celular digital da Banda B entra em operação
1998	São ativados na cidade de São Paulo os primeiros celulares digitais da Banda B
1998	Privatização da TELEBRAS, criação da ANATEL e Telesp Celular lança seu celular digital
1999	Entra em operação no Brasil a tecnologia ADSL (*Asymmetrical Digital Subscriber Line)*
2000	Entra em operação a tecnologia WAP – acesso à Internet pelo celular
2001	Primeiras Assinaturas utilizando GSM
2002	Regulamentação do Serviço Móvel Pessoal (SMP)
2003	Criação da Vivo – joint venture de diversas empresas de telefonia móvel celular
2004	A Vivo traz para o Brasil a tecnologia CDMA – EV DO, entra em Operação a Brasil Telecom
2005	Entrou em operação no Brasil a tecnologia 3 G

Fonte: web site das operadoras Vivo, Sercomtel, TIM e Brasil Telecom e ANATEL.

Face ao exposto neste breve histórico de telefonia móvel pessoal no Brasil apresenta-se o funcionamento do sistema das bandas em que as empresas concessionárias operam.

4. 2 BANDAS DE FREQÜÊNCIAS PARA O CELULAR NO BRASIL

As bandas de freqüências são os espaços físicos onde se dá a troca de transmissão e recepção de voz e dados, as quais operam em espectros diferentes de freqüência. Tendo como transmissores e receptores a Estação Móvel, que é o nome oficial do telefone celular, as Estações de Rádiobase (ERB) e a central de comutação e controle (CCC). Segundo KUBOTA (2003:127), as estações radiobase são formadas por um conjunto de equipamentos de transmissão e recepção instalados para dar cobertura a uma região geográfica. Ao centro de cada hexágono (a célula), coloca-se uma ERB. A ERB é onde se encontra o equipamento radiotransmissor/receptor, a unidade de interface com a CCC e a torre com as antenas.

No Brasil, as operadoras de serviço de telefonia móvel pessoal, trabalham nas seguintes bandas e espectros de freqüências como mostra a tabela 1.

Tabela 1 – Bandas de Freqüências para o Celular no Brasil – Mhz.

Freqüências (MHz)	Transmissão	
	Estação Móvel	ERB
Banda A	824-835 845-846,5	869-880 890-891,5
Banda B	835-845 846,5-849	880-890 891,5-894
Banda D	910-912,5 1710-1725	955-957,5 1805-1820
Banda E	912,5-915 1740-1755	957,5-960 1835-1850
Subfaixas de Extensão	898,5-901 907,5-910 1725-1740 1775-1785	943,5-946 952,5-955 1820-1835 1870-1880

Fonte: ANATEL: Res. 376 02/09/04

Segundos dados do TELECO[15] (2005) e FERREIRA (2004) as operadoras possuem as autorizações para operar nas Bandas A, B, D e E nas várias regiões do Brasil. Todas as operadoras de Banda D e E adquiriram também as faixas de freqüências de 900 MHz alocadas para a sua Banda. As subfaixas de extensão foram adquiridas pelas várias operadoras de Banda A, B, D e E como foi apresentado na tabela 1 acima na seção Subfaixas de Extensão.

4. 2. 1 Áreas de Celular (SMC e SMP)

Para KUBOTA (2003) enquanto os resultados da privatização da telefonia fixa são questionados, na telefonia celular a Agencia Nacional de Telecomunicações (ANATEL) conseguiu atingir os objetivos básicos da desestatização do setor: universalização e competição. No Governo Fernando Henrique privatizaram-se, num primeiro momento, as antigas estatais de telefonia celular, como a Telerj Celular, Telesp Celular, Telemig Celular, Telepar Celular - que operavam em um espectro de freqüência chamada banda A, na faixa de 800-900 Mhz. Para fomentar ainda mais a competitividade entre as companhias de telefonia móvel celular, atualmente denominadas como serviço móvel pessoal (SMP), o foi realizado o processo de licitação da banda B, que opera na mesma faixa de freqüência. Posteriormente o governo realizou processos licitatórios para novas empresas concessionárias nas demais bandas de telefonia celular, tal como a Banda C que não houve interessados, ao passo que na banda D e E, que operam na faixa de 1800 – 1900 Mhz.

As operadoras de Celular do Brasil, com exceção de alguns casos especiais, têm as suas áreas de prestação de serviço correspondentes às áreas definidas originalmente para o Serviço Móvel Celular (SMC) ou para as Regiões do Serviço Móvel Pessoal (SMP). A figura 5 na página seguinte apresenta a situação anterior e a situação atual em relação a divisão regional territorial das operadoras de telefonia móvel pessoal no Brasil.

[15] TELECO: web site especializado em telefonia, http://www.teleco.com.br

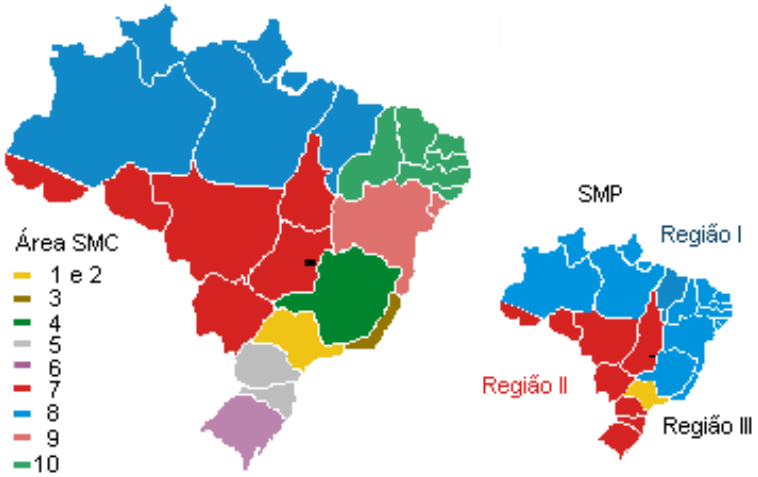

Figura 5 – Mapa do Brasil e áreas de atuação de Serviço Móvel Celular(SMC) e Serviço Móvel Pessoal (SMP)
Fonte: www.teleco.com.br, consultado em novembro/2005.

A resolução 235/2000 da ANATEL, aprovou as diretrizes para a implementação do serviço móvel pessoal e a resolução 254/2001 da ANATEL, transformou o Serviço de Telefonia Móvel Celular (SMC) em Serviço de Telefonia Móvel Pessoal (SMP). Anteriormente havia nove regiões distintas fragmentando todo o território nacional, após a res. 254/2001 território passou a ser dividido em apenas três macro regiões.

Anteriormente à resolução 254/2001 ANATEL a região 1 era formada pela Cidade de São Paulo e sua região Metropolitana, a região 2 formada pelo Estado de São Paulo – Interior, a região 3 formada pelos Estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo, a região 4 formada pelo Estado de Minas Gerais, a região 5 formada pelos Estados do Paraná e Santa Catarina, a região 6 formada pelo Estado do Rio Grande do Sul, a região 7 formada pelos Estados da Região Centro-Oeste, a região 8 formada pelo Estados do Nordeste, com exceção dos Estados da Bahia e Sergipe que formavam a região 9.

A nova divisão contempla três macro regiões: a Região I formada pelo Estado de São Paulo – Capital e Interior, a Região II formada pelos Estados das Regiões Sul e Centro-Oeste e a região III que é formada pelos Estados da Região Norte, Nordeste e três Estados da Região Sudeste – Minas Gerais, Rio de Janeiro e Espírito Santo.

O quadro 5 a seguir sintetiza a situação anterior e a atual, demonstrando também a existência de algumas exceções como é o caso da operadora local de telefonia móvel pessoal, a Sercomtel, a TIM em Pelotas, em Londrina e Tamarana e a empresa CBTC Triângulo. Atualmente as regiões correspondentes às regiões 3, 8, 4, 9 e 10 no que era denominado SMC corresponde à região I, agora denominada SMP, conforme ilustrado na figura 5 e no quadro 5, operam na Banda A Vivo, Amazônia Celular, Telemig Celular, e TIM; na Banda B operam as empresas Claro, Vivo e TIM; na Banda D opera a Oi e na Banda E operam TIM e Claro, nesta mesma região.

O mesmo ocorre com as regiões 5 e 6, anteriormente denominado SMC, atualmente com a denominação de SMP, correspondente à região II, conforme demonstrado na figura 5 e no quadro 5 em que aparecem em operação na banda A a TIM e a VIVO; na banda B Vivo e Claro; na Banda D Claro e TIM; e na Banda E opera a Brasil Telecom. Já na terceira região conforme demonstrado na figura 5 e no quadro 5 operam na Banda A a empresa Vivo; na Banda B, a empresa Claro e na Banda D a Empresa TIM.

Quadro 5 - Operadoras por Banda e Área de Prestação de Serviço

<table>
<tr><th rowspan="2">Área SMP</th><th rowspan="2">Área SMC</th><th colspan="4">Operadora por área e Banda</th></tr>
<tr><th>Banda A</th><th>Banda B</th><th>Banda D</th><th>Banda E</th></tr>
<tr><td rowspan="5">I</td><td>3 RJ, ES</td><td>Vivo</td><td>Claro</td><td rowspan="5">Oi</td><td rowspan="2">TIM</td></tr>
<tr><td>8 Amazônia</td><td>Amazônia Celular</td><td>Vivo</td></tr>
<tr><td>4 MG</td><td>Telemig Celular</td><td>TIM</td><td>Claro</td></tr>
<tr><td>9 BA, SE</td><td>Vivo</td><td>TIM</td><td>Claro</td></tr>
<tr><td>10 Nordeste</td><td>TIM</td><td>Claro</td><td>-</td></tr>
<tr><td rowspan="3">II</td><td>5 PR, SC</td><td>TIM **</td><td>Vivo</td><td>Claro</td><td rowspan="3">Brasil Telecom</td></tr>
<tr><td>6 RGS</td><td rowspan="2">Vivo**</td><td rowspan="2">Claro</td><td rowspan="2">TIM</td></tr>
<tr><td>7 Centro Oeste</td></tr>
<tr><td rowspan="2">III</td><td>1 SP Metro</td><td rowspan="2">Vivo**</td><td rowspan="2">Claro</td><td rowspan="2">TIM</td><td>-</td></tr>
<tr><td>2 SP Interior</td><td>-</td></tr>
</table>

Fonte: www.teleco.com.br, consultado em novembro/2005.

Segundo o TELECO (2005) em relação ao quadro 5, existem alguns casos especiais, dentre os quais pode-se destacar as empresas que atuam no mercado de Londrina, como a Sercomtel Celular e a TIM Celular. O quadro 6 mostra esses casos com as outras empresas que atuam em outras áreas no mercado brasileiro de telefonia móvel pessoal.

Quadro 6 - ** Casos Especiais referentes ao quadro 5

Banda	Operadora	Cidades
A	**CTBC(Triângulo Cel.)**	Cidades de Minas Gerais, São Paulo, M. Grosso do Sul e Goiás
	Sercomtel Celular	Londrina e Tamarana, PR
	TIM	Pelotas e região RGS.
D	**TIM**	Londrina e Tamarana, PR.
E	**Telemig Celular**	Cidades de Minas Gerais correspondentes à área da Triângulo Cel.

Fonte: www.teleco.com.br**,** consultado em novembro/2005.

Em seguida serão apresentados alguns dados das operadoras de Telefonia Móvel Pessoal que atuam no mercado nacional e em Londrina, incluindo a Sercomtel Celular que atua em Londrina e Tamarana.

4. 3 OPERADORAS DE CELULAR NO BRASIL

As principais empresas atuantes no mercado de telefonia móvel pessoal são a VIVO, a TIM CELULAR, a CLARO, a OI, a TELEMIG/AMAZÔNIA, a BRASIL TELECOM GSM (BRT), CBTC (Triângulo) e a SERCOMTEL Celular. A participação de mercado, ou (*market share*[16]), das concessionárias de telefonia móvel pessoal são apresentadas no gráfico 2, que apresenta dados de Dez/2005 e Dez/2004 o objetivo de se acompanhar a evolução do mercado nacional de telefonia móvel pessoal.

[16] Termo em inglês que quer dizer participação ou fatia de mercado.

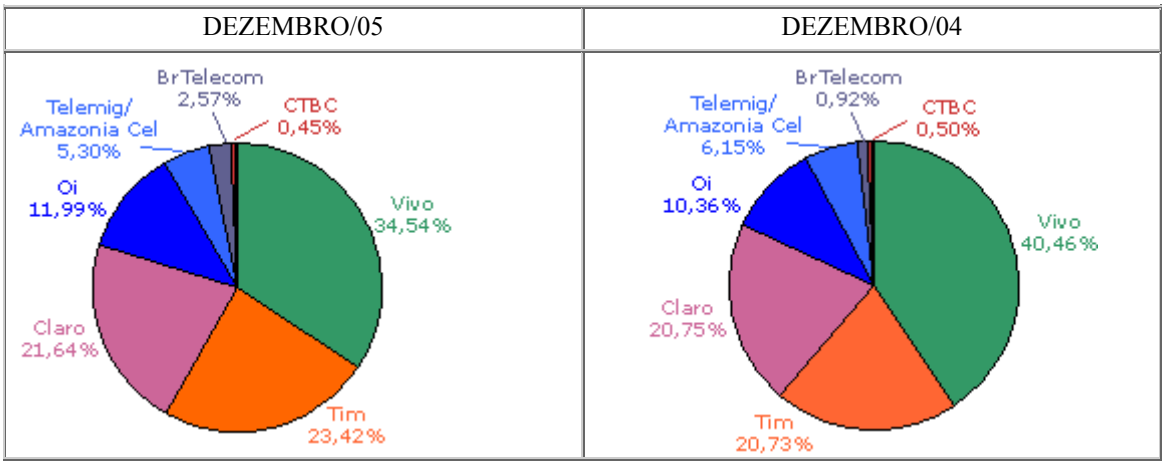

Gráfico 2 – Participação de Mercado das Operadoras, comparativo entre Dezembro/05 e Dezembro/04.
Fonte: ANATEL, apud TELECO(2005 e 2006).

Em relação à participação de mercado das empresas operadoras de telefonia móvel pessoal pode-se ressaltar que houve um aumento de participação de mercado em quase todas as empresas de telefonia móvel pessoal, com exceção da Sercomtel Celular, da CBTC Celular e Telemig/Amazônia. Essas empresas por terem uma atuação regionalizada, serem pequenas e revelam-se menos competitivas

.

Tabela 2 – Participação de Mercado das Operadoras em Dez/04 e Dez/05.

Operadoras	Dez/04	Dez/05
Vivo	40,46%	34,54%
TIM	20,73%	23,42%
Claro	20,75%	21,64%
Oi	10,36%	11,99%
Telemig/Amaz	6,15%	5,30%
BrT GSM	0,92%	2,57%
CTBC	0,50%	0,45%
Sercomtel Cel.	0,13%	0,09%
Total Cel. (em milhares)	65.605,58	86.210,34

Fonte: ANATEL, apud TELECO(2005)

Ao comparar os dados do ano de 2004, da tabela 2, pode-se perceber uma pulverização do mercado em que algumas empresas perderam percentuais de mercado, mesmo aumentando as vendas durante o ano de 2005. Pode ser que a tecnologia que tem sido utilizada por essas empresas tenha influência neste acontecimento. Pode ocorrer que alguns

consumidores optem em utilizar serviços de companhias com tecnologia GSM, em detrimento dos serviços de empresas que utilizam tecnologias CDMA e TDMA respectivamente.

Em pesquisa recentemente realizada pelo autor deste trabalho, em abril de 2005, no mercado londrinense de telefonia móvel pessoal sobre a satisfação dos consumidores em relação à operadora utilizada, apresentou um quadro semelhante à participação de mercado nacional. Essa pesquisa contou com uma amostra de 200 (duzentos) clientes, escolhidos aleatoriamente. A operadora mais utilizada pelos respondentes foi a Vivo, com 36 % dos respondentes, seguidos dos usuários da Sercomtel com 32 % dos respondentes, dos usuários da Tim, com 24 % dos respondentes e dos usuários da Brasil Telecom, com 8 % dos respondentes, conforme demonstrado no gráfico abaixo:

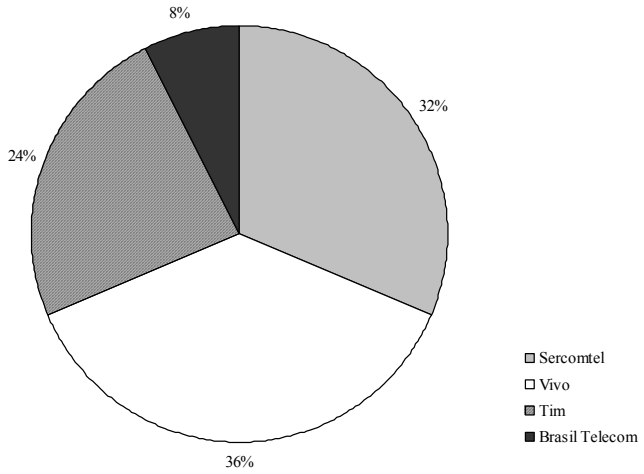

Gráfico 3 – Participação de mercado das empresas de telefonia móvel pessoal em Londrina
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor em 29/04/2005.

A tabela 3 apresenta os resultados das operadoras de telefonia móvel pessoal, segundo os dados obtidos no site **www.teleco.com.br** em 2005. Cabe destacar que do total de celulares em circulação no Brasil, as empresas VIVO e Claro contam com celular pré-pago com cerca de 80 % de sua carteira de clientes. Algumas empresas, como a Sercomtel Celular e a CBTC Triângulo, não aparecem no quadro devido à pequena representatividade na participação do mercado nacional de telefonia móvel pessoal.

Tabela 3 – Apuração de Resultados das Operadoras em 2005

Milhões de R$	**Vivo**	**TIM****	**Claro**	**Oi**	**Telemig e Amaz.**	**BrT GSM**
Celulares (Milhares)	29.804	20.171	18.659	10.343	4.567	2.213
Pré-Pago	80,7%	N.D.	84,1%	82,0%	75,6%	68,7%
Receita Bruta	15.802	N.D.	N.D.	3.757	2.185	989
Receita Líquida	11.295	8.411	6.549	2.867	1.493	700
EBITDA	3.024	1.529	-208	460,2	556	-599
Margem EBITDA	26,8%	18,2%	-3,2%	16,1	37,2%	-
Lucro (prej.) Líquido	(761)	N.D.	N.D.	11	1.32	(599)
Investimentos	2.222	ND	N.D.	835	525	441

* Fonte Anatel, ** Resultados Pró-forma com incorporação de todas as operadoras da Tim na Tim Partic.

A seguir discutem-se os dados detalhados das operadoras, as principais do mercado nacional e que também atuam no mercado londrinense. Há algumas empresas como OI, Claro, Telemig Amazônia e CBTC que não participam do mercado local. Da mesma forma a Sercomtel possui uma atuação local no mercado de telefonia móvel pessoal, e não tem permissão para atuar em outras regiões brasileiras.

A Sercomtel vem tentando aumentar sua participação de mercado em outras regiões brasileiras; inclusive possui empresas coligadas em outras cidades brasileiras. Porém, as parceiras não atuam no setor de telefonia móvel pessoal. A tendência caso a empresa queira permanecer no mercado, é concentrar-se em áreas onde tem maior domínio, negócio central ou *core business*[17].

A seguir apresenta-se a evolução do desempenho companhias de telefonia móvel pessoal, a começar pelos dados da Companhia Vivo, em seguida os dados da Sercomtel Celular, depois os dados da TIM Celular e em seguida os dados da Brasil Telecom.

[17] Diz-se core business ou negócio central ou núcleo aquele ramo em que empresa melhor atua.

4. 3. 1 Vivo

De acordo com TELECO (2006) a Vivo é uma "joint venture" da **Telefónica Móviles** e Portugal Telecom que envolve sete operadoras de celular nas Bandas A e B. Estas operadoras correspondem a cinco empresas listadas nas bolsas de valores de São Paulo e Nova Iorque. A Vivo é formada pelas seguintes empresas: Telesp Celular Participações S.A. (incluindo Global Telecom), Tele Centro Oeste Participações S.A., (incluindo a NBT), Tele Leste Celular Participações S.A., Tele Sudeste Celular Participações S.A. e a Celular CRT Participações S.A.

A Vivo anunciou em Dez/05 a incorporação destas empresas pela Telesp Celular Participações (TCP), simplificando desta forma sua estrutura societária. A Anatel deu anuência a esta reestruturação em Jan/06. A Vivo é controlada pelos Grupos Portugal Telecom e Telefónica Móviles, sendo a maior prestadora de serviços de telecomunicações móveis do Hemisfério Sul. Ela atingiu a marca de 30 milhões de clientes em todo o Brasil e atua em 19 estados brasileiros e no Distrito Federal, além de "*roaming*" internacional em mais de 160 países nos cinco continentes. A empresa tornou-se líder no mercado individual e também no segmento corporativo e propõe soluções através da unidade de negócios Vivo Empresas.

Segundo a TELECO (2005) a Vivo tem como diferenciais competitivos: a tecnologia CDMA - base da Terceira Geração de telefonia celular em todo o mundo, segundo a União Internacional de Telecomunicações (UIT). A cobertura, a modernidade e o caráter inovador de seus serviços de transmissão de voz e dados, assim como acesso à Internet móvel em banda larga e outros formatos de comunicação on-line são os destaques da companhia.

Mesmo em um cenário de acirrada competição, a Vivo tem cumprido sua estratégia de crescimento com rentabilidade. Esse desempenho está atrelado à correta exploração de seus diferenciais competitivos e à facilidade de adaptação ao cenário e às demandas do setor e dos clientes.

No próximo tópico foram enumeradas as coligadas da Vivo que utilizam tecnologia digital CDMA.

4. 3. 1. 1 Operadoras com tecnologia CDMA

As empresas que são coligadas à VIVO que utilizam tecnologia digital CDMA *(Code Division Multiple Access ou Acesso Múltiplo por Divisão de Código)*, conforme TELECO (2006), Telesp Celular, Global Telecom, Telefonica Celular BA/SE e Telefonica Celular RJ/ES. A Telesp Celular é uma operadora da Banda A que foi privatizada em 1998. A Telesp Celular atende todo o Estado de São Paulo, Área 1 (Região Metropolitana) e Área 2 (Interior do Estado), exceto 24 localidades na região de Franca. A Telesp Celular também incorporou as operadoras de celular: CETERP, de Ribeirão Preto e CTBC, região do ABC paulista. A Global Telecom é a operadora da Banda B, que utiliza a tecnologia digital CDMA, nos Estados do Paraná e Santa Catarina.

Nos Estados da Bahia e Sergipe, a Vivo tem a operadora Telefonica Celular BA/ES que utiliza a tecnologia digital CDMA, operando na banda A, que incorporou as operadoras privatizadas Telebahia e Telergipe. Já nos Estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo a Vivo tem a operadora Telefonica Celular RJ/ES ou Tele Sudeste Celular, opera na Banda A com tecnologia CDMA e incorporou as companhias privatizadas Telerj e Telest.

4. 3. 1. 2 Resultados da Vivo

Segundo informações obtidas no site Teleco (2006) a operadora Vivo contava com 29.804 milhões de celulares em operação e apresentou um crescimento no ano de 12,3 %, entre dez/2004 e dez/2005, conforme a tabela 4.

Em 2005, a Vivo utilizou estratégias de manutenção de sua base própria de clientes, fato que pode ser explicado ao se comparar o crescimento anual de 2004 e 2005, pois no ano de 2004 a empresa apresentou um crescimento de 28,5 %, contra 12,3 % em 2005. Verificou-se um crescimento menor em sua base de novos clientes, conforme a tabela 4.

Tabela 4 – Dados Operacionais da Vivo em 2005

Operadora VIVO	Dez/ 2005	Dez/ 2004
Celulares (milhares)	29.804	26.542
Crescimento em um ano (%)	12,30%	28,50%
Celulares Pré-Pago	80,70%	80,50%
Empregados	6.151	6.350

Fonte: Relatório das Operadoras, apud TELECO (2006)

A tabela 5 apresenta a receita líquida da operadora Vivo. Ela está distribuída em assinatura e utilização, uso da rede e vendas de celulares e outros serviços em ordem decrescente. Em 2005 a operadora obteve o valor de R$ 1,640 bilhões em vendas de celulares, valor esse que representa aproximadamente 14,52% do total da Receita Líquida.

Tabela 5 - Receita Líquida da Vivo em 2005

Receita Líquida da Vivo em 2005

Itens em Milhões de R$	Dez/ 2005
Assinatura e Utilização	4.894
Uso de Rede	4.093
Outros Serviços	666
Receita Líquida de Serviços	9.654
Receita de Venda de Celulares	1.640
Receita Líquida Total	11.294

Fonte: Relatório das Operadoras, apud TELECO (2006)

Na tabela 6 apresenta a evolução no período de 2004 e 2005 dos resultados da Vivo. Verificou-se o crescimento da Receita Bruta Total, da Receita Líquida Total, o crescimento dos investimentos realizados no país e o crescimento da dívida líquida. Houve um incremento aproximado de 14,30 % nos investimentos e aproximadamente 17,43 % para o crescimento da dívida líquida, pode ainda ser destacado no quadro o item *EBITDA (Earn before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)*[18], que é o resultado operacional da empresa que tem por objetivo medir a geração de caixa da empresa e também pode-se destacar a margem de EBITDA, é a margem operacional da empresa.

[18] Resultado Operacional ou resultado antes do resultado financeiro, imposto de renda e contribuição social, depreciação, amortização e equivalência patrimonial.

O crescimento da dívida líquida e dos investimentos foi explicado pelos autos investimentos em infra-estrutura para continuidade da implantação da tecnologia 3 G, terceira geração, que começou a operar no Brasil no ano 2005. Essa tecnologia permitiu os seus usuários ter maior agilidade na transmissão de dados, podendo inclusive receber sinais de TV.

Tabela 6 – Resumo dos Resultados de 2005 e 2004 da Vivo

Itens em Milhões de R$	2005	2004
Receita Bruta Total	15.802	14.721
Receita Líquida de Serviços Total	11.294	10.929
EBITDA	3.024	3.652
Margem EBITDA	26,80%	33,40%
Lucro (prejuízo) Líquido	-761	-250
Investimentos	2.222	1.944
Dívida Líquida	4.156	3.539

Fonte: Relatório das Operadoras, apud TELECO (2006)

Em seguida foram relacionados os dados da Empresa Londrinense Sercomtel Celular durante o ano de 2005.

4. 3. 2 Sercomtel Celular

A Sercomtel Celular S. A. é uma empresa prestadora de telefonia móvel pessoal de Londrina criada em abril de 1998 para obedecer a regulamentação da Lei n.º 9.295, de julho de 1996. A Lei n.º 9.265 determinava que as companhias telefônicas deveriam proceder em prazo máximo de dois anos, contados a partir da publicação desta lei, a separação da atividade telefonia móvel e da telefonia fixa para fins de privatização do sistema de telecomunicações do Brasil conforme a Lei Geral das Telecomunicações.

A Sercomtel Celular surgiu em 1992 quando foi lançado o Serviço de Telefonia Móvel Pessoal em Londrina, a primeira cidade do interior brasileiro e a quarta do Brasil, conforme dados do próprio Sercomtel, disponível em seu website.

No ano de 1996 foi implantado em Londrina a tecnologia *TDMA (Time Division Multiple Access)* pelo Sercomtel, segundo dados da própria empresa foi o primeiro sistema celular digital da América Latina. Também foi a primeira empresa do sul do Brasil a implantar um sistema de telefonia pré-pago que permite o cliente controlar os gastos, o plano OK que entrou em funcionamento no ano de 1998. Já no ano de 2003 a Sercomtel Celular começou a operar comercialmente o sistema GSM na cidade de Londrina.

Segundo dados da operadora a Sercomtel Celular possui 98% de cobertura em área urbana e mais de 75% na área rural. Também mantém contratos de "roaming" com todas operadoras nacionais nas bandas A e B, com exceção da operadora da banda B nos Estados do Paraná e Santa Catarina, permitindo assim que todos seus clientes acessem o sistema digital em todo território nacional.

A Sercomtel atende aos municípios do setor 20 (Londrina e Tamarana) no Paraná com tecnologias TDMA e GSM, atuando nas freqüências de subfaixas de extensão de 900 a 1800 MHz, também possui autorização de LDN (Longa distância nacional) e LDI (Longa distância internacional) para as regiões I, II e III, com exceção da área de numeração do código de área 43, que não está em operação.

4. 3. 2. 1 Principais indicadores da Sercomtel Celular

Dentre os principais indicadores fornecidos pela empresa Sercomtel Celular, disponíveis em TELECO (2006) pode-se destacar a quantidade de celulares em uso de seus clientes até dezembro de 2005, que correspondeu a aproximadamente 78 mil (setenta e oito) unidades em operação na cidade de Londrina. Outro aspecto que pode ser destacado dessa empresa de Londrina são seus investimentos para ampliação de sua rede de tecnologia GSM, principalmente em locais que necessitavam de reforços para melhorar a recepção de sua rede.

Segundo os dados fornecidos pela empresa em seu relatório econômico financeiro anual de 2005, disponível em seu web site, a empresa detêm 40 % do mercado local de telefonia móvel pessoal. Para permanecer com altos índices de participação de mercado a empresa adotou a estratégia de subsídio na venda dos aparelhos.

Esse fato acarretou à empresa uma perda de rentabilidade e teve como conseqüência dessa operação uma diminuição de sua receita líquida como é demonstrado em na tabela 7. Segundo a companhia é preciso abrir mão do faturamento em cima das vendas de aparelhos para poder manter base de seus clientes, e recuperar o valor investido na prestação de serviços.

Tabela 7 – Resultados da Sercomtel Celular nos anos de 2005, 2004, 2003 e 2002.

Resultados (Milhões R$)	2005	2004	2003	2002
Receita Bruta	63,6	73,4	65,6	55,6
Receita Líquida	50,5	58,0	52,9	45,3
EBITDA (%)	ND	ND	ND	19,62%
Empregados (n.º)	99	102	92	96
Investimentos (Milhões R$)	2,8	12	4	4

Fonte: ANATEL, apud TELECO(2005)

A Sercomtel Celular pode-se destacar o grau satisfação apontada em seus clientes confirmada em pesquisa[19] recente realizada pelo autor deste trabalho no período de Abril de 2005 em são demonstrados na tabela 8 e no gráfico 4. A Sercomtel foi a empresa de telefonia móvel pessoal com o menor número de reclamações na ANATEL, proporcional ao número de telefones em funcionamento e também foi a marca mais lembrada em uma pesquisa realizada por uma instituição de imprensa local.

Tabela 8 - Grau de Satisfação, por Operadora utilizada

Resposta	**Operadora**							
	Sercomtel		**Vivo**		**Tim**		**Brasil Telecom**	
	F	%	f	%	f	%	f	%
Totalmente Satisfeito	33	52	15	20	15	31	7	47
Medianamente Satisfeito	25	40	35	47	21	44	6	40
Medianamente Insatisfeito	3	5	19	26	11	23	2	13
Totalmente insatisfeito	2	3	5	7	1	2	-	-
Total	**63**	**100**	**74**	**100**	**48**	**100**	**15**	**100**

Fonte: estudo de realizado pelo autor deste trabalho em Abril de 2005.

[19] Pesquisa realizada em abril de 2005, com uma amostra de 200 usuários de telefonia móvel pessoal em Londrina.

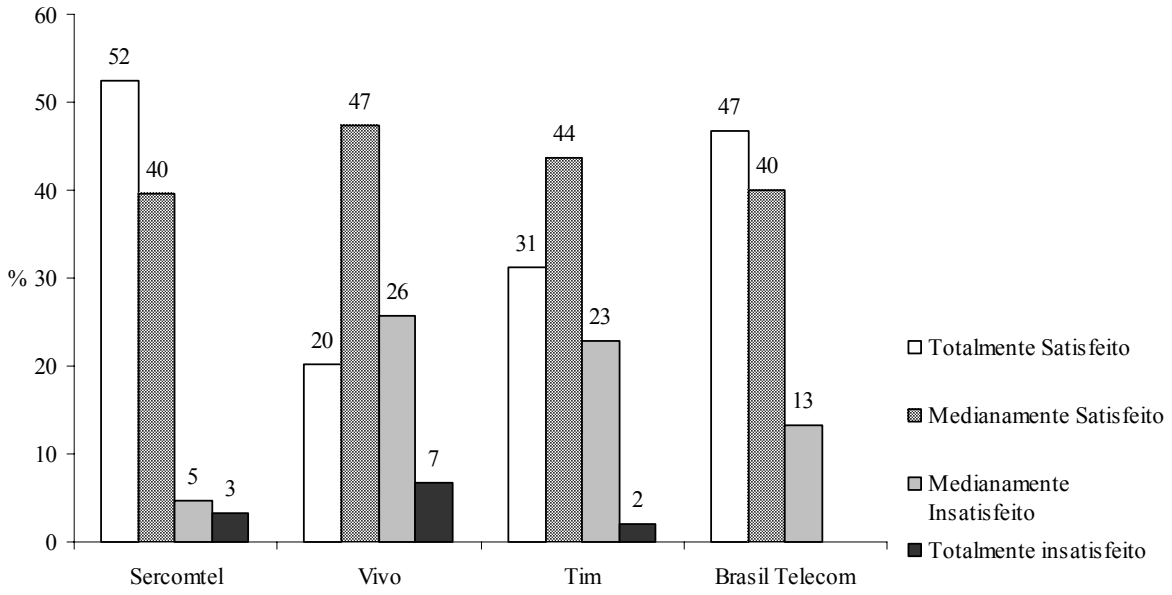

Gráfico 4 - Satisfação do consumidor, por Operadora utilizada

No cruzamento de dados entre o grau de satisfação e a operadora de telefonia móvel pessoal utilizada pelo usuário apresentou os seguintes resultados. Entre os usuários da operadora Sercomtel, 52 % dos usuários estão totalmente satisfeitos, 40 % dos usuários estão medianamente satisfeitos, 5 % dos usuários estão medianamente insatisfeitos e 3 % dos usuários estão totalmente insatisfeitos.

Face o exposto a respeito da empresa Sercomtel Celular será apresentado em seguida um breve comentário a respeito da operadora de telefonia móvel pessoal TIM.

4. 3. 3 TIM

A TIM, Telecom Itália Móbile, é subsidiária da Telecom Itália que tem operações em telefonia móvel na Itália, Brasil e outros paises, conforme dados do TELECO (2005).

A TIM tem cobertura celular nacional no Serviço Móvel Pessoal (SMP) que consolidou através de operadoras de Banda A e B (TDMA e GSM) e da TIM Celular (GSM). A TIM implantou uma rede GSM em um número limitado de cidades onde opera nas Bandas A e B ao utilizar as subfaixas de extensão de sua competência.

A TIM também oferece serviços de dados por meio de sua rede GSM utilizando a tecnologia chamada *GPRS (Global Packet Radio System)* que são evoluções do CDMA e GSM, conforme KUBOTA (2003). Em julho de 2004, a TIM passou a oferecer também o *EDGE (Enhanced Data rates for Global Evolution)* nas cidades de Belém, Belo Horizonte, Brasília, Campinas, Cuiabá, Curitiba, Florianópolis, Fortaleza, Goiânia, Manaus, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador, Santos, São Paulo.

A TIM também têm também autorização para prestar serviço de longa distância nacional e internacional em todo o Brasil. A Telecom Itália tem participação na Brasil Telecom onde trava uma disputa com o grupo Opportunity.

Conforme TELECO (2005), a TIM está dividida em quatro operadoras que atuam em grande parte do território brasileiro que são: TIM NORDESTE, TIM SUL, MAXITEL e TIM CELULAR.

A TIM NORDESTE atende no espectro da Banda A que é formada pela Tele Nordeste Participações, fundada em 1998 como "*holding*" das empresas celulares do Nordeste (área 10) privatizadas, sendo formada pelas empresas Telasa, Teleceará, Telepisa, Telern, Telpa e Telpe – todas com ações negociadas em bolsa de valores.

A TIM SUL também possui ações negociadas em bolsas de valores e é "*holding*" de duas empresas de telefonia celular privatizadas, a TELEPAR e a TELESC, CMTR – nos municípios de Pelotas, Morro Redondo, Capão de Leão e Turuçu no Estado do Rio Grande do Sul, atua no espectro da Banda A e até outubro de 2005 contava com 3.424 mil (três milhões quatrocentos e vinte quatro mil) celulares em operação, sendo que 68% dessa quantia utiliza tecnologia GSM.

A Maxitel opera na Banda B e atende os Estados da Bahia, Sergipe e Minas Gerais desde o ano de 1998. A TIM GSM atende o restante do território brasileiro através das bandas D e E. Segundos dados apurados pela TELECO, apud ANATEL (2005), em Junho de 2005 a TIM possuía mais de 75 % de seus clientes utilizando a tecnologia GSM.

Em relação às subfaixas a TIM opera em 900 MHZ e 1800 MHZ. Na subfaixa de 900 MHZ a TIM trabalha nas bandas D e E na TIM Celular e Maxitel (Bahia e Sergipe) e na subfaixa de 1800 MHZ a TIM trabalha na TIM Nordeste e TIM SUL e Maxitel Bahia, Sergipe e Minas Gerais.

4 . 3. 3. 1 Resultados da TIM no ano de 2005

A TIM apresentou o seguinte resultado no ano de 2005 sendo que a presença da TIM (Telecom Italia Mobile) no Brasil está consolidada nas seguintes empresas de Celular, conforme demonstrado na tabela 9:

Tabela 9 - Quantidade de Terminais Celulares (milhares) comercializados no ano de 2005

Operadoras ColigadasTIM	Banda	Dez/2005	Dez/2004
TIM Nordeste*	A	3.657	2.666
TIM Sul*	A	3.856	2.990
Maxitel	B	3.572	2.418
TIM Celular	D/E	9.086	5.513
Total Celulares	-	20.171	13.588
Total GSM	-	16.606	8.802

* Tim Participações

Fonte: Relatório das Operadoras, apud TELECO (2006)

Segundo dados analisados pelo TELECO (2005) a Tim foi a operadora que mais cresceu no no ano de 2005 e manteve a posição de 2ª operadora em número de celulares do Brasil. A TIM apresentou os resultados consolidados em seus anuais no Brasil. Cabe ressaltar que a receita líquida da venda de aparelhos celulares ficou em aproximadamente em torno de 18,28 %, se dividido o valor da receita liquida de venda dos celulares pelo valor da receita liquida total, conforme tabela 10.

Tabela 10 – Resultados da TIM no ano de 2005.

Itens (Milhões de R$)	Dez2005	Dez/2004
Receita Bruta Total	1.073	1.002
Receita Líquida	804	748
Receita Líquida de Serviços	657	590
Receita Líquida da Venda de Celulares	147	157
EBITDA	298	261
Margem EBITDA	37,10%	34,90%
Lucro (prejuízo) Líquido	145	83
Investimentos	348	309
Custo de terminais celulares	148	161

Fonte: Relatório das Operadoras, apud TELECO (2006)

A seguir será analisada a TIM Sul por ser parte da empresa que atua em Londrina.

4. 3. 3. 2 Tim Sul

Os resultados da Tim Sul são apresentados na tabela 11 abaixo. Neste quadro podem ser destacados tanto a quantidade de celulares em operação na região de atuação desta empresa, nos Estados do Sul do Brasil, o percentual de telefones pré-pagos, que representam cerca de 79 % dos usuários na região Sul e que estão na em torno do percentual de telefones pré-pagos demonstrado no quadro envolvendo a atuação nacional da operadora que está em torno de 80 % (oitenta por cento) dos usuários, os minutos de uso por usuário e o Churn do período, que consiste na taxa de clientes que deixa de usar os serviços da companhia pela média de usuários que permaneceram clientes da empresa. Para efeito de mensuração, quanto menor o índice Churn, melhor para empresa.

Tabela 11 – Resultados Operacionais da Tim Sul

Dados Operacionais	Dez/ 2005	Dez/2004
Celulares (milhares)	3.856	2.990
Pré-Pago	79,10%	78,40%
ARPU (R$)	31	35,8
Minutos de uso (MOU)	77	77
Churn (%)	5,20%	5,60%
Empregados (n.º)	1.256	1.143

Fonte: Relatório Operadoras, apud TELECO (2006)

Em seguida foram apresentados os dados da empresa Brasil Telecom GSM.

4. 3. 4 Brasil Telecom GSM

A Brasil Telecom Celular adquiriu licença para operar na Banda E para a Região II do SMP, que é a mesma de sua área de concessão para a Telefonia Fixa e adotou o nome comercial de Brasil Telecom GSM, segundo dados fornecidos pelo TELECO (2005). A área de abrangência da Brasil Telecom GSM inclui os estados das Regiões Centro-Oeste, alguns Estados da região Norte e os Estados da Região Sul do Brasil.

A Brasil Telecom GSM entrou em operação na última semana de setembro de 2004 com planos de serviço que promovem a integração dos serviços fixo e móvel. Em 18 de agosto de 2005 a Brasil Telecom GSM informou ter ultrapassado a marca de 1,5 milhões de celulares.

Na tabela 12 há um resumo dos resultados operacionais da Brasil Telecom GSM durante o ano de 2005, fazendo referência ao número de celulares, o percentual de pré-pago em relação ao total de celulares em operação pela empresa, o *ARPU* Total, o *ARPU* dos celulares pré-pago e pós-pago, *Churn* anualizado, Churn pré e pós-pago e o crescimento do número de empregados.

A Brasil Telecom é a empresa de telefonia móvel pessoal que apresenta o menor índice de telefones pré-pagos, apesar de apresentar uma média em torno de 70 %, o que pode ser devido a seu diferencial do sistema “pula-pula” em que o cliente paga determinado valor de sua conta telefônica e recebe o mesmo valor em créditos. Entretanto, é a empresa que apresentou a maior taxa de “Churn” das empresas de telefonia móvel pessoal, que pode ocorrer pelo fato de ser a empresa mais recente no mercado, na época em que foram coletados esses dados e pode ser traduzido na baixa fidelização de seus clientes.

Tabela 12 – Dados Operacionais da Brasil Telecom GSM

Dados Operacionais da Brasil Telecom GSM

Brasil Telecom GSM	Dez/2005	Dez/2004
Celulares (Milhares)	2.213	622
Pré-pago	68,70%	66,90%
ARPU Total (R$)	27	35
ARPU Pós (R$)	ND	64
ARPU Pré (R$)	ND	16
Churn anualizado (%)	25,60%	1,40%
Churn Pós (%)	16,60%	3,70%
Churn Pré (%)	29,40%	0,20%
Número de Empregados	1.069	881

Fonte: Relatório das Operadoras, apud TELECO (2006)

Na tabela 13 é apresentado um resumo da Demonstração de Receitas da Brasil Telecom GSM durante o ano de 2005. Neste quadro pode ser ressaltada a relevância da receita da venda de terminais celulares que em outras palavras é a venda de aparelhos de telefone celular aos seus clientes, que terminou o ano de 2004 com R$ 115,9 milhões de receita, sobre um total de R$ 340,5 milhões da Receita Bruta do ano de 2005.

Esse é um fator resultante de sua estratégia agressiva de penetração no mercado em função de uma proposta inovadora perante as outras companhias do setor, o "pula-pula" e também devido à sua eficiente estratégia de promoção da tecnologia GSM em comparação às demais.

Tabela 13 – Receita Bruta da Brasil Telecom GSM 2005

Receita Bruta da Brasil Telecom GSM em 2005

Itens em Milhões de R$	2005	2004
Utilização	68,8	5,7
Uso da rede (interconexão)	93,1	16
Outras Receitas	5,1	0,4
Comunicação de Dados	12,4	0,3
Receita Bruta de serviços	224,6	32,6
Receita Bruta de Terminais	115,9	69,7
Receita Bruta Total	340,5	102,3

Fonte: Relatório das Operadoras, apud TELECO (2006)

Na próxima seção discute-se a evolução do número de celulares no Brasil entre 1990 e 2005.

4. 4 EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE CELULARES

A tabela 14 apresenta a evolução dos números dos terminais celulares. Nesta tabela pode-se destacar o aumento nas diversas bandas de atuação das operadoras, entretanto, nota-se um crescimento maior nas operadoras que trabalham com o espectro das Bandas D e E. Fato que pode ser explicado, segundo KUBOTA (2003), pela competência das operadoras em divulgar a tecnologia GSM ao seu público como uma tecnologia superior.

Tabela 14 - Evolução Anual de Número de Terminais Celulares no Brasil

Evolução Anual do Número de Terminais Celulares

Ano	Total	Banda A	Banda B	Banda D	Banda E
2005	86.210.336	37.564.683	25.063.576	17.845.172	5.736.905
2004	65.605.577	32.741.992	19.145.011	11.304.627	2.413.947
2003	46.373.266	26.448.765	13.501.057	5.673.703	749.741
2002	34.880.967	22.181.473	11.006.739	1.609.102	83.653
2001	28.745.769	19.277.861	9.467.908		
2000	23.188.171	15.652.880	7.535.291		
1999	15.032.698	10.756.771	4.275.927		
1998	7.368.218	6.099.553	1.268.665		
1997	4.550.175	4.534.491	15.684		
1996	2.744.549	2.744.549			
1995	1.416.500	1.416.500			
1994	755.224	755.224			
1993	191.402	191.402			
1992	31.726	31.726			
1991	6.700	6.700			
1990	667	667			

Fonte: Anatel, atualizado em16/02/06

A tabela 15 apresenta a quantidade de celulares nos espectros em que operam as empresas concessionárias de telefonia móvel pessoal, em dez/2004 e dez/2005. O crescimento maior se deu nas bandas B, D e E, principalmente naquelas empresas que operam nas faixas D e E, que coincidem com as empresas que operam sob a tecnologia GSM, já as operadoras que operam no espectro B e A, operam respectivamente com as tecnologias CDMA e TDMA. Que é demonstrado no próximo quadro.

Tabela 15 - Celulares por Banda

Banda	Dez/. 2005	Dez/. 2004	Cresc. (%) no período
A	37.564.683	32.741.992	14,7
B	25.063.576	19.145.011	30,9
D	17.845.172	11.304.627	57,9
E	5.736.905	2.413.947	137,7
Total	86.210.336	65.605.577	31,4

Fonte: Anatel, atualizado em16/02/06

A Tabela 16 compara os números de terminais celulares ou estações móveis em mãos dos consumidores nos períodos finais dos anos de 2005 e 2004 divididos por tecnologia utilizada. É visível a queda da tecnologia analógica AMPS e a tecnologia digital TDMA, pois, há a tendência dos consumidores migrarem para as outras tecnologias digitais mais modernas como a CDMA e a GSM. Saliente-se que a tecnologia GSM obteve um salto próximo de 100 % no período de 2004 para 2005, devido ao forte apelo tecnológico difundido pelas operadoras que trabalham com esse sistema.

Tabela 16 – Celulares por Tecnologia

Tecnologia	Dez. 2005	Dez. 2004	Cresc. (%) no período
AMPS	148.653	366.195	-59,3
TDMA	17.410.392	23.307.215	-25,3
CDMA	24.022.557	19.509.163	23,1
GSM	44.628.734	22.423.004	99

Fonte: Anatel, atualizado em16/02/06

A tabela 17 apresenta a divisão atual de Serviço Móvel Pessoal, a antiga divisão de Serviço Móvel Celular, com o respectivo número que era representado, por Estado da Federação nos períodos de Dezembro/2005 e Dezembro/2004. Pode-se notar ao olhar os números correspondentes aos Estados da Federação que houve aumento do número de celulares em todos eles, em especial no Estado do Paraná, na qual encontra-se a cidade de Londrina.

O Estado do Paraná pertencia a região 5 de SMC, atualmente pertencente à região II de SMP, estava com 3.824 milhões de celulares no ano de 2004 e passou para 5.143 milhões de celulares no ano de 2005, podendo ser traduzido em um aumento de 34,5 % de estações móveis em operação no Estado do Paraná.

Tabela 17 – Celulares em Milhares por Região SMP/SMC/Estado, em Dez/2005 e Dez/2004.

Região		Estado	dez/05 (milhares)	dez/04 (milhares)
SMP	SMC			
I	3	Rio de Jan.	9.648	8.063
		Esp. Santo	1.466	1.105
	4	M. Gerais	8.867	6.450
	8	Amazonas	1.219	978
		Roraima	136	106
		Pará	2.083	1.616
		Amapá	277	215
		Maranhão	1.112	826
	9	Bahia	3.940	2.636
		Sergipe	705	486
	10	Piauí	652	418
		Ceará	2.530	1.719
		Rio G. Norte	1.182	794
		Paraíba	1.115	762
		Pernambuco	3.392	2.312
		Alagoas	1.004	679
II	5	Paraná	5.143	3.824
		Sta Catarina	3.279	2.421
	6	Rio G. Sul	7.011	5.863
	7	Mato G. Sul	1.416	1.104
		Mato Grosso	1.518	1.152
		Goiás	3.133	2.167
		Dist. Federal	2.715	2.234
		Tocantins	457	295
		Rondônia	659	473
		Acre	246	175
III	1 e 2	São Paulo	21.305	16.734
Brasil			86.210	65.606
Região I			39.327	29.166
Região II			25.578	19.706
Região III			21.305	16.734

Fonte: Anatel, atualizado em16/02/06

A seguir discute-se o funcionamento das lojas de telefonia e a relação com operadora em Londrina.

4. 5 AS LOJAS DE TELEFONIA MÓVEL PESSOAL EM LONDRINA

As lojas de telefonia móvel pessoal fazem parte do canal de distribuição das operadoras de telefonia móvel pessoal. O canal de distribuição de telefonia móvel pessoal pode ser dividido em pelo menos quatro sistemas distintos. O primeiro sistema trata-se da rede de lojas das próprias operadoras de telefonia pessoal, o segundo trata-se da rede de lojas de departamentos, o terceiro consiste das lojas franqueadas ou revendas autorizadas, o quarto canal trata-se da Internet.

Na cidade de Londrina, no Paraná verificou-seatravés de pesquisa nos sites das operadoras que atuam na cidade e através de contatos obtidos com pessoas nas empresas que atuam na cidade, 20 (vinte) pontos comerciais da Empresa Concessionária Sercomtel Celular, sendo que 14 (quatorze) são lojas franqueadas e não possui lojas de departamento como ponto de venda; já nos 40 (quarenta) pontos comerciais da Empresa Concessionária TIM Celular, 32 (trinta e dois) pontos de venda em lojas de departamento e 08 (cinco) lojas franqueadas; nos 51 (cinqüenta e um) pontos comerciais da Empresa Concessionária VIVO, foi constatado 03 (três) lojas próprias, 32 (trinta e dois) e 16(dezesseis) lojas franqueadas; nos 38 (trinta e oito) pontos comerciais da Empresa Concessionária Brasil Telecom, não foi constatado nenhuma loja própria, 33 (trinta e três) pontos de venda em lojas de departamento e 05 (cinco) lojas franqueadas .

Segundo CORREA (2006), profissional responsável pelo Atendimento Acadêmico Comunicação Social - TIM Sul há cinco tipos diferentes de canais de distribuição em relação à empresa TIM que são: loja própria, Ponto TIM, revenda TIM varejo TIM e Ponto Comercial TIM Business.

A loja própria é caracterizada por ser da própria operadora concessionária TIM. Em Londrina não há lojas próprias TIM, somente Ponto TIM, Revendas TIM, Varejo TIM e Ponto Comercial TIM Business

O Ponto TIM, também chamado de agente credenciado plus segue o modelo de franquia tradicional ou formato de negócios como define SPINELLI (2001), onde há o mesmo padrão visual e oferece os mesmos serviços das lojas próprias, porém, pertencente a terceiros. A Revenda TIM, também pertence a terceiros, não é uma franquia como o Ponto TIM, mas pode ser considerado se utilizado o conceito de LODISH at al. (2002:110)[20]. Ela não segue a risca o mesmo padrão visual que o ponto TIM necessita obedecer, além de possuir a liberdade de trabalhar com outros itens que não seja concorrente direto da empresa.

O Varejo TIM consiste em uma revenda pertencente a uma rede de varejo, onde se coloca um balcão ofertando produtos da companhia, são exemplos: Casas Bahia, Lojas Americanas, Magazine Luiza, Ponto Frio, etc.) e o Ponto Comercial TIM Business – que são empresas autorizadas pela TIM para comercializar produtos e serviços para clientes corporativos. Essa denominação é apenas interna, de uso da TIM, toda a identificação visual segue o padrão de Revenda TIM.

A Vivo não utiliza a franquia exatamente como ocorre na TIM, mas utiliza o mesmo conceito de franquia de LODISH at al. (2002:110)[21]. Na Vivo existe a loja própria, revenda autorizada, varejo e atendimento corporativo, segundo LEOMIL (2006). As lojas próprias são aquelas pertencentes à própria Vivo. As revendas autorizadas são pertencentes a terceiros, também seguem o mesmo padrão visual das lojas da Vivo, porém seus proprietários tem a liberdade de ofertar produtos e serviços correlatos ao de telefonia, como por exemplo de assistência técnica em aparelhos, venda de produtos acessórios para os celulares, entre outros. Na Vivo os pontos de Venda que recebem a denominação de varejo funciona da mesma forma para outras companhias concessionárias, onde são colocados um balcão em determinada rede de varejo – lojas, magazines, hipermercados – oferecendo seus produtos.

---

[20] LODISH at al.[20], LEE MORGAN e KALLIANPUR (2002) afirmam que a franquia pode ser classificada segundo quatro formatos: franquia de fabricação, franquia fabricante-varejista, franquia atacadista-varejista e franquia comercial. Sendo que na forma "franquia fabricante-varejista" o fabricante ou o detentor de uma marca transfere ao franqueado o direito de vender seu produto através de um estabelecimento varejista, conforme LODISH at al , LEE MORGAN e KALLIANPUR (2002), estão incluídos nesta categoria os postos de serviços, grande parte de revendedores de automóveis e muitas lojas em shopping centers.

[21] Idem.

A Brasil Telecom tem as mesmas características das demais operadoras, também trabalha com o sistema de Lojas Próprias, Revendas Autorizadas – que utilizam o termo Agente Autorizado e Varejo, como informou VIOTTI (2006).

A loja própria é um ponto comercial da própria operadora. Em Londrina não há nenhuma loja própria da Brasil-Telecom. Na revenda autorizada ou agente autorizado utilizam o mesmo sistema de franquia de LODISH at al. (2002:110)[22] em que há o compromisso de se comercializar os produtos e serviços ofertados pela empresa concessionária de telefonia. Ao mesmo tempo que há uma mesma identidade visual nas lojas, seguindo os padrões da Brasil Telecom, não é considerado uma franquia tradicional pela própria Brasil Telecom, pois permite que seus revendedores trabalhem com produtos e serviços correlatos a telefonia móvel, como assistência técnica e comercialização de acessórios e outros serviços. Em outras cidades do Estado do Paraná são ofertados outros serviços da empresa como telefonia fixa e Internet.

A Brasil Telecom segue o mesmo padrão das operadoras Vivo e TIM no que diz respeito aos pontos de venda no varejo. Nos pontos comerciais dos mais diversos tipos e tamanhos – lojas de departamento, magazines, supermercados – são colocados balcões oferecendo seus produtos e serviços.

A Sercomtel Celular S. A. apresenta dois tipos de comercialização de seus produtos que são as lojas próprias e as revendas autorizadas – que utilizam a denominação de credenciadas. A Sercomtel não possui um sistema de vendas em varejo como as empresas Vivo, TIM e Brasil Telecom. As lojas próprias são pontos comerciais da própria empresa. Em Londrina são seis lojas próprias em diversos pontos da cidade. Quanto às revendas autorizadas ou credenciadas seguem utilizam o mesmo sistema de franquia de LODISH at al. (2002:110)[23] em que há o compromisso de se comercializar os produtos e serviços ofertados pela Sercomtel Celular S. A., há uma mesma identidade visual nas lojas, seguindo os padrões da Sercomtel Celular S. A., mas não é considerado a franquia tradicional pela empresa, pois, permite que seus revendedores trabalhem com produtos e serviços correlatos a telefonia móvel, como assistência técnica e comercialização de acessórios e outros serviços.

---

[22] Ibidem.
[23] Ibidem.

Em recente estudo realizado pelo autor deste trabalho, em Londrina (Abril/ 2005) com uma amostra aleatória de 200 (duzentos) usuários , verificou-se que as lojas da própria operadora são os locais preferidos para os usuários adquirirem um aparelho de telefonia móvel pessoal, conforme o gráfico 5.

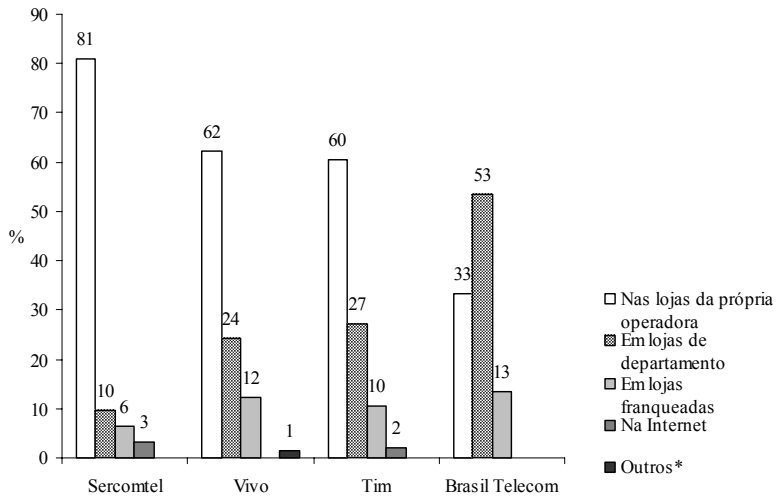

Gráfico 5 – Cruzamento dos dados dos Locais Preferidos para Compra, por Operadora utilizada
Fonte: estudo de realizado pelo autor deste trabalho em Abril de 2005.

No cruzamento de dados entre os locais preferidos para compra e a operadora de telefonia móvel pessoal utilizada pelo cliente verificou-se que entre os usuários da operadora Sercomtel, 81 % preferem adquirir seu celular nas lojas da própria operadora, 10 % dos usuários preferem adquirir seu celular em lojas de departamento, 6 % em lojas franqueadas e 3 % preferem adquirir seu celular pela Internet. Entre os usuários da operadora Vivo, 62 % preferem adquirir seu celular nas lojas da própria operadora, 24 % dos usuários preferem adquirir seu celular em lojas de departamento, 12 % em lojas franqueadas e 1 % preferem adquirir seu celular por telefone. Entre os usuários da operadora Tim, 60 % preferem adquirir seu celular nas lojas da própria operadora, 27 % dos usuários preferem adquirir seu celular em lojas de departamento, 10 % em lojas franqueadas e 2 % preferem adquirir seu celular pela Internet. Entre os usuários da operadora Brasil Telecom, 33 % preferem adquirir seu celular nas lojas da própria operadora, 53 % dos usuários preferem adquirir seu celular em lojas de departamento, e 13 % em lojas franqueadas.

No próximo capítulo deste trabalho foi realizada a análise de dados.

5 AÇÃO EMPREENDEDORA DOS LOJISTAS DE TELEFONIA MÓVEL PESSOAL DE LONDRINA: ANÁLISE DE DADOS

No presente capítulo são analisados os dados primários e dados secundários, para a análise do comportamento empreendedor dos lojistas de telefonia móvel pessoal.

O questionário do protocolo de pesquisa segue o modelo do processo visionário de FILION (1993) e foi adaptado de um questionário de DOLABELA(1999:187). O questionário está dividido em nove partes que são a origem, o conceito de si, a visão, o trabalho como empreendedor, a energia, as relações, a liderança, a criatividade e imaginação e a empresa.

Essa é a estrutura que será utilizada para a análise dos dados e será relacionado com os objetivos específicos do trabalho, que para obter uma resposta com maiores detalhes optou-se aumentar o número de questões para chegar mais próximo possível do desejado nos objetivos específicos. Para a análise de dados foram utilizadas nove partes desta entrevista, pois, a parte de encerramento serviu para capturar maiores detalhes que enriqueceriam o trabalho. As entrevistas dos lojistas franqueados de telefonia móvel pessoal foram realizadas entre março e junho de 2006.

Foram realizadas oito entrevistas[24] com os lojistas de telefonia móvel pessoal de Londrina. Dos entrevistados três trabalham com a operadora VIVO, dois trabalham com a operadora SERCOMTEL CELULAR, dois trabalham com a operadora TIM e um trabalha com a operadora BRASIL TELECOM. As entrevistas duraram entre 60 e 90 minutos.

Para resguardar o sigilo contido nas entrevistas realizadas através do protocolo do estudo de caso decidiu-se por trocar o nome das operadoras por letras do alfabeto, partindo da empresa com maior participação de mercado como a primeira e seguindo essa ordem até a última operadora em questão. Quanto às lojas decidiu-se numerá-las segundo a ordem de realização das entrevistas com os proprietários das lojas.

[24] Houve também lojistas de telefonia móvel pessoal que se recusaram a conceder entrevistas ao pesquisador. Os lojistas que se recusaram participar da pesquisa um foi um da operadora VIVO, um da operadora SERCOMTEL, dois da operadora TIM e um da operadora BRASIL TELECOM. Essas pessoas alegaram que seu real motivo era a falta de tempo para atender o pesquisador.

Sendo assim, decidiu-se denominar a operadora Vivo como operadora A, a operadora Sercomtel como operadora B, a operadora TIM como operadora C e a operadora Brasil Telecom como operadora D. Assim será utilizado a abreviação para os Entrevistados e sua respectiva operadora Entrevistado 01 – E1, operadora A – Op.A; identificando-o como E1 Op. A, Entrevistado – E2, operadora B – Op.B; E2 Op.B, e assim sucessivamente até o último entrevistado. A ordem de colocação nas tabelas sintéticas foi feita pelo lojista e sua operadora.

Nesta parte do trabalho foi realizada a análise de conteúdo dos dados coletados.

5. 1 ORIGEM DOS ENTREVISTADOS

Em relação à origem dos entrevistados foram levantados os seguintes dados: a origem do proprietário, a existência de algum empreendedor em sua família, a ocupação dos pais, a influência na formação em sua atividade atual, o gosto pelos estudos, planos da adolescência e as influências recebidas, se positivas/negativas. Devido à semelhança de algumas questões optou-se por condensá-las em uma única análise. Desta forma a origem da família, a existência de algum empreender na família e ocupação dos pais foram agrupadas em uma mesma tabela. É na origem que começa a ser levantada algumas características dos entrevistados, pôde-se perceber aqueles entrevistados desta amostra que são mais empreendedores do que outros através destes dados, cabe ressaltar que essa afirmação está limitada à amostra pesquisada, não podendo ser objeto de generalização.

Assim os obteve-se as seguintes respostas[25] no quadro 7 em relação a origem:

[25] (NR)As frases escritas neste trabalho constituem resumos para efeito de maior objetividade expressando "falas ou relatos muito longos ou repetitivos.

Quadro 7 – Quadro sintético da Origem – Questões 1 a 3 do protocolo.

Entrevistado	Respostas	Origem	Idade	Sexo
E1 Op.C	influência de um amigo para abertura da, Proprietário de uma revenda. Retornou do Exterior há pouco tempo. Não. Sem modelos na Família	Brasileiro, paranaense	35	Masculino
E2 Op.D	Origem – início do negócio através do pai que trabalhava na antiga TELEPAR, onde foi gerente regional. Sim. O próprio pai que iniciou as atividades em Londrina Pai – Ex-Funcionário da TELEPAR Mãe – Dona de casa	Brasileiro, paranaense	25	Masculino
E3 Op.B	Origem – pais nordestinos, paraibano, envolvido com movimentos políticos, professor e mãe dona de casa. Cunhado inicia atividades de uma empresa do ramo de turismo em conjunto com o pai do entrevistado. Outro parente – cunhado – iniciativa em atividades de agribusiness, rede de hotéis. Pai – professor, advogado, empresário. Mãe – funcionária pública	Brasileiro, paranaense	54	Masculino
E4 Op.A	familiares origem japonesa, não apresentando nenhum modelo de empreendedor antecedente. nenhum modelo de empreendedor imigrantes japoneses trabalhar na agricultura Pais agricultores.	Brasileiro, paranaense, descendente de japoneses	25	Masculino
E5 Op.A	Empresa familiar Avó materno comercialização de cereais, dedicação à agricultura Irmão a partir da década de 90 trabalha com comércio (McDonald`s) família de agrônomos – os irmãos Trabalhavam na agricultura, depois se dedicaram ao comércio.	Brasileiro, paranaense, descendente de japoneses	42	Masculino
E6 Op.B	Família de origem humilde, trabalhavam com a agricultura e veio para cidade para tentar melhorar de vida. Existe. O próprio pai. Pai autônomo e mãe dona de casa	Brasileiro, paranaense	62	Masculino
E7 Op.C	Originário de uma cidade do norte do Paraná, ao lado de Londrina, não havia aberto um negócio antes de atuar como empresário de telefonia móvel pessoal, ex-empregado de uma empresa de refino de óleo de soja. Foi demitido no ano de 2002. Não tinha idéia do que montar, no mesmo ano por influência de seu irmão, que trabalha na Op. C, em Curitiba, resolveu aproveitar a oportunidade e abrir em sociedade com ele uma loja da Op. C em Londrina. O seu irmão é o seu maior modelo em que se espelha	Brasileiro, paranaense	45	Masculino
E8 Op.A	Origem – não há nenhum modelo no âmbito familiar. Não houve Pai – médico veterinário Mãe – Assistente Social	Brasileira, paranaense	25	Feminino

Fonte: adaptado pelo autor**.**

Algumas pessoas foram diretas à origem do negócio, apesar da questão versar sobre as origens familiares. Mas a maioria das pessoas respondeu aquilo que foi perguntado. Nessas questões podem-se destacar aquelas pessoas que tinham alguns modelos de empreendedor em seu próprio círculo familiar e de relações. Pois, conforme FILION (1999) o empreendedor utiliza muito o seu meio familiar, de amigos, ou seja, as pessoas que se relacionam para construir um modelo de empreendedor que será utilizado pela pessoa.

Considerando somente os casos ocorridos nesta amostra, outro fator relevante consiste na tradição familiar apontada por dois entrevistados de origem japonesa em que é muito forte a cultura de se seguir a ocupação de uma pessoa mais velha da família, como ocorreu com estes dois entrevistados. Um entrevistado, E5 Op.A, resolveu seguir os passos do irmão mais velho que abandonou o negócio tradicional em agropecuária da família e partiu para atividades puramente comerciais. O outro entrevistado, E4 Op.A, de origem japonesa também seguiu seu irmão mais velho em suas atividades profissionais, nesse caso o comércio de telefones.

Em relação à ocupação dos pais, nos dados apurados dessa amostra, houve alguns entrevistados que tiveram um modelo de empreendedor a ser seguido (exceto os entrevistados E1 Op.C, E8 Op.A) desta amostra que declararam não haver nenhum modelo empreendedor em seu círculo familiar. Dessa forma pôde ser constatado que as pessoas entrevistadas confirmaram o que FILION (1991) e DOLABELA (1999) dizem a respeito dos modelos que o empreendedor utiliza para construir sua escala de valores para seguir seu caminho em seus negócios.

Em relação à origem étnica dos entrevistados desta amostra, os entrevistados todos são brasileiros e paranaenses, porém dois deles são de origem japonesa. Em relação à idade a amostra apresentou três pessoas com 25 anos, duas pessoas com 42 e 45 anos e duas pessoas com mais de 50 anos. Em relação ao sexo, a amostra apresentou apenas um entrevistado do sexo feminino, não apresentando nenhuma diferença significativa em função do sexo.

As próximas questões referentes à origem tratavam das influências da formação do entrevistado relacionado à sua ocupação atual, seu gosto pelos estudos, o que se pensava em fazer quando era adolescente e quais suas influências (positiva/negativa). As respostas foram condensadas no quadro 8.

Quadro 8 – Quadro Sintético da Origem – Questões 4 a 7 do protocolo.

Entrevistado	Respostas
E1 Op.C	Formação Técnico Eletrônico/ Processamento de Dados Sim – nada específico Imaginava ter negócio próprio Influências Positivas da formação em eletrônica. Acredita na expansão dos negócios em áreas correlatas, tecnológicas, que complementem a atividade como por exemplo informática.
E2 Op.D	Não. Engenheiro Agrônomo, cursou Administração durante um ano, inicou um mestrado em Gestão ambiental... Sim, pela necessidade e atualização Várias profissões: desde jogador de futebol, bombeiro, médico, agrônomo A maior influência consiste na experiência anterior adquirida pelo fundador da empresa na a atuação em telefonia. E por ser uma empresa que presta serviços para a Op. D, como já atuávamos em outras regiões com outros serviços relacionado à telefonia da BRT, surgiu a oportunidade de trabalhar com a tecnologia GSM para a Op. D e abrir lojas em Londrina, Cambé, Cambará, Foz do Iguaçu, Maringá e Ponta Grossa. Foi na verdade uma oportunidade oferecida pela Op. D, pela novidade do Mercado – Telefonia Móvel Pessoal com tecnologia GSM. "É um aprendizado diário".
E3 Op.B	Engenheiro de Telecomunicações, funcionário da UEL (aposentado) Gostava de pesquisar os aspectos técnicos dos aparelhos. Aluno mediano Atuar na área técnica Influência da área tecnológica para trabalhar – especialmente eletrônica
E4 Op.A	Formar em contabilidade auxiliou muito na organização da empresa como um negócio em si. sim, mas não era nenhum estudante excepcional um estudante mediano nas matérias do ensino fundamental e médio. sonhos em ser bombeiro, ser médico, os negócios. de o irmão curso de Administração e começou a montar o negócio que foi a exploração da compra e venda de linhas telefônicas, isso antes da privatização do sistema de telefonia no Brasil, em 1998.
E5 Op.A	Não. Tem formação em agronomia Sim. Dedicação em alguma atividade em agribusiness, na faculdade se interessava pela parte de cadeia alimentar, cadeia produtiva –montar um processo produzir, industrializar, distribuir e vender – sistema de maturação de carnes que no inicio da dec 90 era novidade e hoje não é mais. A maior influência foi seguir o irmão mais velho. é um aspecto cultural em famílias japonesas em seguir o irmão mais velho. Aconteceu quando ele deixou as atividades na agricultura para se dedicar ao comércio.
E6 Op.B	Não houve Sempre gostou Ser empresário, pois, via que essa pessoa ganhava mais que os outros. Observava ao meu redor que a pessoa que ganhava mais era aquela que tinha o próprio negócio.
E7 Op.C	Não. Engenheiro Agrônomo. Não. A faculdade fez por obrigação dos pais. Jogador de futebol Incentivado pelo irmão que trabalha na Op. C, em Curitiba e também pela irmã que trabalha na Op. B. Já havia montado um parque de festas infantis em Londrina e também uma pessoa depois dos 40 anos que vai tentar arrumar um emprego na cidade não vai conseguir uma remuneração que condiz com seu padrão de vida, além de concorrer com as pessoas que estão entrando no mercado de trabalho e se sujeitam trabalhar ganhando menos.
E8 Op.A	Não, não houve influência nenhuma. Sim adorava Pensou em fazer de tudo. Arquitetura, dentista... A loja já existia, depois que assumiu a loja em conjunto com um sócio. Trabalhava anteriormente como vendedora e foi assumindo a loja. O antigo proprietário precisou se mudar de cidade.

Fonte: adaptado pelo autor**.**

Na amostra pesquisada somente três entrevistados afirmaram que sua formação teve forte influência em seu ramo de atuação atual que foram os entrevistados E1 OC, E3 Op.B, que se formaram em áreas técnicas – de técnico em eletrônica/processamento de dados e engenharia de telecomunicações – e E4 Op.A, formado em contabilidade. Os

demais entrevistados desta amostra afirmaram categoricamente que sua formação não foi fator preponderante para a sua ocupação atual, tanto que nos demais entrevistados, cinco no total, apareceram três pessoas formadas em agronomia.

Ao serem questionados sobre o gosto pelos estudos, sete entrevistados da amostra responderam que sim, destes que responderam afirmativamente pode-se destacar um que gostava de explorar os aspectos técnicos para entender o funcionamento dos aparelhos eletrônicos em geral, que foi o entrevistado E3 Op.B, os demais afirmaram que foram alunos medianos quando estudaram. Houve apenas um entrevistado, E7 Op.C, que disse que não gostava de estudar, que estudou por obrigação dos pais. Ao serem questionados sobre o que desejavam fazer quando eram adolescentes, três entrevistados tinham em mente em montar um negócio próprio, (E1 Op.C, E5 Op.A, E6 Op.B.), os outros entrevistados responderam que não pensavam ter negócio próprio quando eram adolescentes.

Em relação às influências recebidas sendo positiva ou negativa, todos os entrevistados desta amostra receberam alguma influência positiva, seja através de irmãos, parentes, os próprios pais, a observação do círculo de relacionamentos, confirmando a proposição de FILION (1991) e DOLABELA no processo visionário em que o empreendedor recebe influências de seus relacionamentos familiares e de amizade (E2 Op.D, E4 Op.A, E5 Op.A e E7 Op.C que tiveram influência direta de seus familiares na decisão de ter seu próprio negócio.) Com menor freqüência na amostra pesquisada está a influência dos aspectos relacionados a formação profissional que ocorreu em três casos, (E1 Op.C, E3 Op.B e E8 Op.A.).

As respostas referentes à seção origem respondem em partes o objetivo específico 4, que é descrever as características empreendedoras do lojista de telefonia móvel pessoal.

No próximo tópico foram analisadas as repostas referentes ao conceito de si.

5. 2 CONCEITO DE SI

Nesta seção da análise dos dados foram catalogadas as características empreendedoras mais importantes na atuação como lojista de telefonia móvel pessoal. Essa questão do protocolo, a número 8, mais as questões de 1 a 12, são complementares entre si e tiveram o objetivo de afirmar aquilo que se questionava na questão 8 mencionada acima. Outra questão, a questão 33, que confirmou uma característica muito importante em empreendedores, que na amostra pesquisada todos os entrevistados tinham um ponto em comum – o resultado.Essas questões vão ao encontro ao objetivo específico 4, que era descrever as características empreendedoras importantes na atuação como lojista de telefonia móvel pessoal. As respostas obtidas nesta parte do trabalho estão resumidas no quadro 9.

Dentre as características que foram apontadas pelos entrevistados a que pode ser considerada mais relevante é a determinação, que é a capacidade do empreendedor em orientar seus esforços para atingir determinado objetivo. Outra característica complementar à determinação, que apareceu na amostra dos dados coletados, é a perseverança que também faz com que o empreendedor fique centrado na realização de seus objetivos, indo ao encontro de constatações de TOFFOLO (2002), VRIES (2001). Outra característica importante que apareceu na amostra é a habilidade de se aprender com os erros. Os desafios diários do empreendedor muitas vezes tomam seu tempo em relação ao seu processo de aprendizado, permitindo muitas vezes que o indivíduo recorra às próprias experiências para resolver os problemas encontrados em seus afazeres diários.

A flexibilidade foi outra característica que apareceu em grande número dos entrevistados da amostra, pois consideram essa característica importante para o desempenho de suas atividades diárias, já que a telefonia móvel pessoal é um mercado altamente competitivo sujeito a mudanças, atualizações tecnológicas constantes, promoções das operadoras que podem afetar sua rentabilidade. Outra característica empreendedora que também estão relacionados à flexibilidade, que também apareceu nos entrevistados da amostra é a versatilidade sendo que os entrevistados, em grande parte, são proprietários de pequenas empresas, de certa forma precisam estar preparados para desempenhar diversos papéis ao mesmo tempo, mas não chegam próximos ao que SOUZA NETO (2003)

denominou de “virador” – aquela pessoa que começa a desenvolver alguma atividade comercial a partir do zero.

Também apareceram a autoconfiança e o otimismo, duas características muito próximas uma da outra, que os entrevistados da amostra precisam transmitir essa imagem de se acreditar no negócio a ser realizado, com o objetivo de motivar seus empregados, para que atinjam os objetivos da companhia, conforme BROCKHAUS (1982) e LONGNECKER (1997).

Outra característica que apareceu na amostra, mas não foi citada por todos, entretanto, cabe ressaltar que foi citada pelos entrevistados que possuem as lojas maiores, E5 Op.A e E3 Op.B, que é a criatividade, pois acreditam ser de fundamental importância no seu dia-a-dia e é o que faz com se destaquem dos demais. Pois, mesmo estando presos ao sistema de suas operadoras de telefonia móvel eles necessitam de meios, ações que possam destacá-los perante o mercado, como foi constatado no levantamento sobre o mercado de telefonia móvel, além de concorrerem com lojistas como eles, concorrem com as lojas das operadoras, as redes de varejo, as lojas multi-marcas. VRIES (2001) e FILION (1999) destacam essa característica no empreendedor. Esses dois entrevistados também citaram a inovação como diferencial competitivo para se destacar no mercado, que também foi citada pelos outros entrevistados da amostra, pois trabalham a inovação no modo da prestação dos serviços em seus estabelecimentos.

Outras características que apareceram e possuem valores semânticos semelhantes consistem na iniciativa, pro-atividade e líder, pois, ao atuar como proprietários de um estabelecimento comercial tornam-se responsáveis por formar o exemplo a ser seguido pelo empregado, além de se cercar de pessoas que possuem outras habilidades que os próprios indivíduos da amostra pesquisada às vezes não possuem, compensando assim alguma característica que ele não tenha desenvolvido tão bem.

A visão foi uma característica citada pelos dois entrevistados da Operadora local, (E3 Op.B, E6 Op.B), e o entrevistado da Operadora C (E7 Op.C), característica que é relacionada ao fato de se produzir visões, se antecipar às tendências do mercado, percebe sua realidade e decide agir conforme a realidade que se apresenta, como salienta FILION (1991).

A orientação para resultados apareceu com unanimidade para todos os entrevistados da amostra pesquisada, aspecto que apareceu mais de uma vez na entrevista com os lojistas, principalmente em resposta a questão 33 do questionário. Os entrevistados têm consciência da importância desse item e transmitem esse valor aos seus empregados, fazendo que tenham ciência da importância do resultado para todos na empresa. Neste ponto há concordância entre vários autores de empreendedorismo como FILION (1991), VRIES (2001), TOFFOLO (2002), FONTOURA (2005), e GUIMARÃES (2005).

Na questão referente às características empreendedoras dos entrevistados da amostra pesquisada, apareceram outros aspectos que são importantes na atuação como lojista de telefonia móvel pessoal como a tomada de decisões, a habilidade de se relacionar com os outros, aprender com os próprios erros, ser comprometido, competente, corajoso, cuidar de tudo um pouco, entre outras, como flexibilidade e versatilidade. As características citadas pelos entrevistados foram reunidas em no quadro sintético 9 a seguir:

Quadro 9 – Quadro Sintético do Conceito de Si – Questão 8 do protocolo.

Entrevistado	Respostas	
E1 Op.C	Flexível Versátil Otimista Tomada de decisões rapidamente	Habilidade em aprender com os próprios erros Competente (utiliza bem o tempo) Habilidade em se relacionar com os outros
E2 Op.D	Determinação Energia Flexível Respostas positivas frente aos desafios Otimistas Tomada de decisão Versátil Aprender com os erros	Dinâmico Líder Habilidade de se relacionar com os outros (diz que às vezes é exageradamente humanista, que o atrapalha) Corajoso Cooperativo Comprometido Competência
E3 Op.B	Determinação Criatividade Habilidade de aprender com os erros Versatilidade Inovador	Adaptação rápida Visão Percepção quanto aos resultados Orientação ao lucro
E4 Op.A	Determinado perseverante propensão ao risco flexível resposta positiva frente a desafios versátil habilidade para aprender com os erros, orientado ao lucro experiência de trabalho prévia	dinâmico líder habilidade em se relacionar com os outros cooperativo comprometido corajoso resposta positiva a criticas e sugestões.
E5 Op.A	Autoconfiante Flexibilidade Proatividade e iniciativa Criatividade	Tomar a frente Criando inovações Diferenciação
E6 Op.B	visão – prever o que vai acontecer na sua região, estado país e o que está acontecendo no mundo. Principalmente visualizar as tendências.	Ser Tomador de decisão
E7 Op.C	Autoconfiante Determinação Cuidar de tudo um pouco é necessário ficar de olho em tudo senão é passado para trás.	Visão de mercado conhecer do mercado habilidades -
E8 Op.A	Determinado Perseverante Perceptivo pro-ativo	Visionário flexível tolerância

Fonte: adaptado pelo autor.

Para completar o conceito de si, do modelo do processo visionário que forma a ação empreendedora de FILION (1993), foi questionado sobre a imagem que as pessoas tinham do entrevistado, as respostas estão no próximo quadro sintético. Dos oito entrevistados da amostra, três entrevistados responderam que não tinham idéia de como eram vistos por outras pessoas, talvez pelo fato de não acharem importante refletir sobre qual a imagem que transparecem de suas pessoas.

Ao passo que os outros entrevistados da amostra disseram que as pessoas têm deles pessoas seguras, sérias, comprometidas com o que fazem, prestativas, que procuraram desenvolver relações no mercado em que atuam. Em relação à esta questão pode-se perceber em relação aos entrevistados que deram algum tipo de resposta nesta questão o seu maior comprometimento com a operadora, o que foi constatado ao longo da entrevista nos

respondentes desta amostra. Segundo DOLABELA (1999) o conceito de si está inter-relacionado com os modelos de empreendedor com os quais o indivíduo se identifica. Os entrevistados da amostra que responderam afirmativamente a essa questão na amostra, também possuem modelos de parentes próximos, pais, tios, primos, amigos nos quais puderam fazer um alicerce para suas atuações como lojistas de telefonia móvel. O quadro 10 resume as respostas obtidas.

Quadro 10 – Quadro Sintético do Conceito de Si – Questão 9 do protocolo.

Entrevistado	Respostas
E1 Op.C	Segundo o entrevistado as pessoas têm dele a imagem de uma pessoa segura, prestativa, procura satisfazer as necessidades de seus clientes e colaboradores.
E2 Op.D	Segundo o entrevistado as pessoas o têm como competente, justo e afetivo, que se relaciona facilmente com os outros. Bom relacionamento interpessoal.
E3 Op.B	Pessoa determinada Não aceita um simples não como resposta Necessidade de expor claramente seus pensamentos aos outros
E4 Op.A	as pessoas tem uma visão positiva em relação a sua pessoa, pois, ao tentar resolver todos os problemas de seus empregados, clientes e fornecedores, mantendo sempre uma imagem sincera em relação aos outros.
E5 Op.A	Pessoa séria. São vistos como parceiros da própria operadora, que realizam um trabalho sério em relação a abrir e manter o mercado que foi conquistado.
E6 Op.B	Não faz idéia
E7 Op.C	Não tem a mínima idéia – lá todo mundo acha um pouco rápido
E8 Op.A	Não faz idéia

Fonte: adaptado pelo autor.

O conceito de si está relacionado também aos valores que esses entrevistados da amostra procuram transmitir aos seus empregados e colaboradores.

Até esta seção foi respondido o objetivo específico 4, que constitui descrever as características importantes para a atuação como lojista franqueado de telefonia móvel pessoal.

No próximo tópico são analisados os aspectos que formam a visão do lojista de telefonia móvel pessoal.

5. 3 VISÃO

A visão faz parte do processo visionário de FILION (1993), que dá embasamento para o seu metamodelo empreendedor da qual a ação empreendedora faz parte, consiste na projeção de imagens futuras que o indivíduo quer ver realizada através de seu empreendimento. Nesse quadro sintético das três questões referentes à visão dos entrevistados na amostra foram questionados a respeito do surgimento da idéia de ser empreendedor, o modo como a empresa começou e se a pessoa pensou na abertura de um negócio próprio como opção de vida. As respostas obtidas nesta parte do trabalho estão resumidas no quadro 11.

Em relação ao surgimento da idéia de ser empreendedor algumas respostas obtidas dos entrevistados puderam confirmar a existência de características empreendedoras nessas pessoas. Cabe ressaltar que os entrevistados da amostra foram unânimes ao falar do negócio como uma oportunidade surgida no mercado. Apenas um dos entrevistados, E1 Op.C diz ser uma junção de duas situações abrir um negócio por necessidade, para criar seu próprio emprego e a oportunidade de se trabalhar com um setor tão dinâmico e competitivo de telefonia móvel pessoal, outro entrevistado também mencionou o empreendedorismo por necessidade, o E3 Op.B, que se aposentou como funcionário de uma instituição de ensino superior de Londrina, percebeu a necessidade de se montar um negócio para ter um maior rendimento, começou sua atuação em telefonia como representante do grupo sueco Ericsson, em meados dos anos 80.

Quanto aos outros entrevistados tratou-se de uma oportunidade surgida em diversos momentos de suas vidas. O E2 Op.D surgiu da oportunidade oferecida pela operadora ao seu pai, que já havia trabalhado na antiga TELEPAR e possuía uma empresa de prestação de serviço para telefonia fixa, outro entrevistado já atuava em telefonia, tinha um comércio de linhas fixas e móveis, antes da privatização do sistema TELEBRAS, em 1998, o E4 Op.A. O E5. Op.A, E6 Op.B, E7 Op. C e E8 Op. A também aproveitaram as oportunidades que lhes foram oferecidas cada um com suas particularidades como está condensado no quadro 11. A experiência anterior no setor, chamado no modelo de FILION (1991) e DOLABELA (1999) como compreensão do setor, são de fundamentais importância para a realização do empreendimento.

Quadro 11 – Quadro Sintético da visão – Questões 10 a 12 do protocolo.

Entrevistado	Respostas	
E1 Op.C	Oportunidade/Desemprego em conjunto para criar seu próprio emprego e a oportunidade de se trabalhar com um setor tão dinâmico e competitivo Concessão da Op. C antes dela atuar em Londrina em 2003. pesquisou um bom ponto comercial na região da av. Maringá	Estudou muito a proposta, na atuação em um mercado que se expandia muito rapidamente
E2 Op.D	Através da oportunidade de assumir um negócio novo oferecido ao seu pai pela Op. D Teve início com a privatização da TELEPAR, com a saída do seu pai da telepar e abriu uma empresa prestadora de serviço em telefonia.	Sim, pois é um setor que foi agregado à empresa.
E3 Op.B	Ex-funcionário de uma IES, percebeu a diminuição de seus ganhos, principalmente quando se aposentou, decidiu procurar alternativas que pudessem dar rendimentos iguais ou maiores do tempo que trabalhava na universidade. Representante da Ericsson no PR Comércio de um aparelho para transmissão de mensagens. Empresa de Pager até 1996 Empreendedorismo como necessidade, depois como oportunidade.	Já tentou vários tipos de atividades como agropecuária Com a concorrência muito forte do telefone celular com o sistema de Pager em meados do ano 2000. Optou em trabalhar com a telefonia móvel. Não. A opção foi a empresa anterior a empresa "Quero Bip" que foi engolida pelo avanço tecnológico do Celular.
E4 Op.A	A idéia de ser empreendedor surgiu ao perceber a oportunidade que havia no mercado de telefonia, muito antes da telefonia móvel, havia a comercialização de linhas telefônicas fixas, em que o "investidor" adquiria algumas linhas, que na época não eram muito baratas e tentava atender a demanda do mercado existente. Esse mercado acabou quando o então ministro das Comunicações, Sérgio Motta, proibiu esse tipo de comércio para favorecer a privatização das Teles. Empresa começou a partir da oportunidade surgida em entrar no mercado de telefonia celular, na época era outra operadora. E teve o inicio, e continua, no Estado de Rondônia.	A questão consistia em aproveitar uma oportunidade que estava surgindo, aproveitar a experiência adquirida nos anos anteriores e deixar acontecer o que teria que acontecer.
E5 Op.A	Oportunidade Implantação da outra operadora no mercado, que na época só havia a operadora local, que oferecia bons negócios. Começou como um negócio pequeno com um investimento familiar.	(Só em Londrina são 04 lojas espalhadas pela cidade) Não. Foi tomada essa iniciativa rapidamente.
E6 Op.B	Oportunidade Analisou o mercado, percebeu que o mercado pedia esse tipo de serviço e resolvi investir.	Realmente é uma opção de vida a partir do momento que se opta por ter um negócio próprio muitas coisas depende de seu desempenho, e para isso é preciso atingir resultados.
E7 Op.C	Oportunidade surgiu com o Desemprego. Começou com um ambiente um pouco confuso, pois, estava um pouco desorganizado ao enfrentar uma reforma, assumir o controle total da loja.	Sim, quando saiu da empresa que trabalhava ficou um ano parado. Ai começou a amadurecer a idéia de abrir uma loja. Em principio seria uma loja pequena da operadora local, que funcionaria no Shopping, seria só dele, ai seu irmão que trabalha na Op. C, conseguiu um negócio melhor, de maior vulto, ele conseguiu abrir um sistema de franquia – o sistema de franquia "business format" – onde as instalações da loja segue todo o padrão visual Op. C como decoração, os funcionários são treinados e recebem cursos da TIM.
E8 Op.A	Fez faculdade de Administração de Empresas, também houve a oportunidade de se começar um negócio próprio. A empresa já estava em atividade, foi feita uma proposta em assumir a loja juntamente com outro sócio.	Não imaginava ter um negócio próprio como opção de vida.

Fonte: adaptado pelo autor**.**

Em relação à oportunidade dos entrevistados pôde-se perceber que estes adquirem uma boa experiência ao trabalhar em conjunto com empresas grandes, já que essas empresas fornecem um bom suporte de treinamento dos próprios entrevistados e de seus empregados, o que seria mais difícil se atuassem em outro setor de atividade ou mesmo desvinculado de uma operadora.

Quanto ao começo das empresas dos entrevistados da amostra alguns salientam a oportunidade oferecida pelas operadoras, como E1 Op.C, E2 Op.D, E4 Op.A, E5 Op.A, E6 Op.B, E7 Op.C e E8 Op.A. Estes entrevistados mencionaram a continuação de suas empresas que já atuavam no setor E3 Op.B e E4 Op.AE5 Op.A.

Ao serem questionados sobre pensar muito tempo antes de iniciar as atividades, três entrevistados responderam que não, E3 Op.B E5 Op.A e E8 Op.A. O E3 Op.B diz que esse momento de reflexão foi realizado quando tinha outra empresa, também atuante em comunicações/eletrônica – empresa de Pager[26]. O E5 Op.A e E8 Op. A tinham que aproveitar a oportunidade oferecida. Os demais entrevistados da amostra precisaram analisar suas propostas com bastante cuidado considerando uma opção de vida e ao mesmo tempo que precisavam aproveitar a oportunidade oferecida.

Até esta seção foi respondido parte do objetivo específico 5, que constitui analisar as ações empreendedoras do lojista de telefonia móvel pessoal.

No próximo tópico foi analisada a dimensão trabalho como empreendedor.

5. 4 O TRABALHO COMO EMPREENDEDOR

A seção trabalho como empreendedor questionava sobre os possíveis métodos dos entrevistados da amostra sobre a identificação de oportunidades, métodos de aprendizado, se havia métodos próprios, se existia um método de solução de problemas e como os entrevistados da amostra lidavam com o fracasso. Nesta parte do questionário foram coletadas informações que complementam o objetivo específico 5, que é analisar as ações empreendedoras que auxiliem os proprietários a manter seu negócio. As respostas obtidas nesta parte do trabalho estão resumidas no quadro 12.

[26] Aparelho que no seu surgimento transmitia apenas um bip, um sinal para seu usuário, mais tarde passou a transmitir recados por escrito em um aparelho eletrônico.

Na primeira questão desta seção o que pode ser destacado são os respondentes E1 Op.C, E2 Op.D, E3 Op.B, E4 Op.A e E5 Op.A. O respondente E1 Op.C faz a prospecção de possíveis clientes e análise de sua base de dados. O respondente E2 Op.D está atento às novidades que surgem em seu setor e mesmo em outros que podem refletir em seus negócios e aproveita as idéias de seus empregados. O respondente E3 Op.B se mostrou um dos mais empreendedores da amostra, pois, diz que as oportunidades devem ser criadas pelo próprio empresário e não ficar a mercê das condições do mercado – "quando se imagina ação faz-se a oportunidade acontecer". O respondente E4 Op.A diz não haver uma maneira articulada para identificar as oportunidade, mas basta ficar atento às novidades do mercado e às necessidades de seus clientes. O respondente E5 Op.A faz a coleta de informações de diversos setores, comércio de calçados, automóveis, móveis, para criar uma espécie de termômetro da economia local, analisa as tendências do mercado externo e traz para o seu ambiente de trabalho.

Em relação às questões sobre métodos de aprendizagem, se existe um método próprio, se há um sistema de resolução de problemas. As respostas estão resumidas no quadro 12. Alguns entrevistados afirmaram não haver algo especial para isso, estão passivos nestas questões à operadora com a qual trabalham que são os entrevistados E1 Op.C e E8 Op.A. Mas os outros entrevistados levantados nesta amostra, E2 Op.D, E3 Op.B, E4 Op.A, E5 Op.A, E6 Op.B e E7 Op.C.disseram que aprendem com os próprios erros, utilizam a troca de experiência com seus empregados, a troca de experiência com pessoas de outras áreas.

Na questão referente ao fracasso os entrevistados da amostra afirmaram ser fundamental o enfrentamento dos fracassos ocorridos na empresa, o reparo de erros, esclarecer o ocorrido e retomar as atividades assim que foi resolvido um problema, buscando soluções possíveis para as partes. Há a canalização de suas energias em suas próprias experiências de vida, o que confirma a o processo de desenvolvimento de uma visão de FILION (1991) em seu metamodelo do processo de criação de uma visão.

Quadro 12 – Quadro Sintético do Trabalho como Empreendedor – Questões 13 a 17 do protocolo.

Entrevistado	Respostas	
E1 Op.C	Prospecção de possíveis mercados/clientes – formação de uma base de clientes, indicações de amigos de clientes Não, mas recebe instruções da própria operadora. Não. É limitado devido às ações da operadora, são resolvidos pelos consultores da Op. C, mas quaisquer outra coisa que esteja em nosso alcance procuramos atender.	Reparar o erro e continuar no que estiver correto. Por questão de tamanho da empresa e praticidade em serviços gerenciais.
E2 Op.D	Através das novidades que surgem no mercado, seja no mesmo setor ou em outro. Idéias e sugestões de empregados – Pede que observem o que está acontecendo ao redor e tragam essas idéias para cá. Com os erros cometidos, com os sucessos, processos de melhoria continua, a inovação na prestação de serviços. Não. Acha um erro não possuir um método próprio, sente a necessidade em desenvolver um. Aprende com a experiência diária.	Anotação dos problemas e só abandoná-los quando estiverem resolvidos. Busca-se onde está os erros, levanta a cabeça e parte para a solução.
E3 Op.B	Criar as oportunidades, alto índice de risco, pois não se sabe o resultado. Quando se imagina alguma ação e faz a oportunidade acontecer. Aproveita a oportunidade para se entrar com um novo serviço. Aprende com os seus próprios erros. Aprende com os erros, as ações, monitorando os resultados	Experiência gerencial em trabalhos anteriores que dá um arcabouço de conhecimento em relação à sua percepção. Aprendendo a se relacionar com as pessoas. Não é fácil... tem que aprender a superar e continuar as atividades
E4 Op.A	Não existe uma maneira articulada para identificar oportunidades, mas está sempre atento às novidades do mercado em que atua, nas necessidades dos clientes. Aprende com a própria experiência, os acontecimentos do dia-a-dia e com os próprios erros que lhe ensinam muito. não haver um método próprio de aprendizado, mas a melhor maneira consiste em resolver os fatos ocorridos dentro de sua empresa e a troca de experiência com seus empregados.	Não, mas utiliza o começo da semana para fazer reuniões em sua empresa para conversar com os empregados e utilizar esse tempo para a solução de problemas ocorridos na empresa. encara o fracasso de frente, apesar de ser uma tarefa árdua, porem não pode deixar se abater e se dominar por essa situação, que pode ocorrer de vez em quando, levantar a cabeça e seguir o seu caminho.
E5 Op.A	Coletando informações de vários setores, inclusive empreendedores de outros ramos que podem antecipar algumas tendências no mercado. Observação do que está ocorrendo no mercado externo. Há um grande boom mundial em relação à telefonia móvel no mundo, e para se chegar no Brasil é questão de tempo. Não Troca de experiência com pessoas de outras áreas	Confirmando tendências em áreas correlatas à da telefonia. Não Por possuir várias lojas, com vários gerentes que tem autonomia para resolver os problemas. Aqueles problemas que não se consegue resolver dessa forma é trazido à direção da empresa para se decidir o que vai fazer Da maneira mais rápida o possível, pois, é uma coisa que incomoda, prejudica... se uma coisa deu errado, não dá certo, tem que ser eliminado imediatamente.
E6 Op.B	Através de análises de tendência de mercado Ou se sabe ou não, mas utiliza-se muito a freqüência em palestras, a troca de informações com outras pessoas, experiências ocorridas durante seus afazeres diários. Não	Resolver Dar a volta por cima
E7 Op.C	Não há um meio estabelecido de se identificar oportunidades. Porém, se pudesse abriria outra loja em outro bairro da cidade. Mas utiliza-se de informações na imprensa e conversa com amigos do mesmo ramo e informações recebidas da própria Op. C para receber informações. Aprende com a própria experiência no seu dia-a-dia, pois, cada dia é um dia diferente em que está aprendendo mais alguma coisa sobre o mercado de SMP. São pessoas diferentes, situações diferentes. Não.	Fazem reuniões ou passam os problemas para o Help desk da TIM, ainda tem a opção de um telefone "vermelho" que é um canal direto de comunicação com a empresa para resolver quaisquer tipo de problema Para lidar com o fracasso é só você brigando com ele, enfrentando.
E8 Op.A	Com o dia a dia. Vai selecionando o que melhor aparece. Aprendo pelo conhecimento acumulado na faculdade, através da experiência diária exercida nas atividades da empresa. Não tem um método próprio de aprendizado, apesar de dizer que seu aprendizado se dá através de seu dia-a-dia.	Depende do problema. Tem que ser enfrentado. Se cai, tem que levantar e seguir em frente.

Fonte: adaptado pelo autor.

Nas respostas do quadro 12 está em acordo com LONGENECKER at al. (1997), que salienta a orientação ao lucro dos empreendedores, vontade de realização e autoconfiança.

No quadro 13 fez-se algumas questões sobre o que é o trabalho em si do entrevistado, em quais atividades gostam de se concentrar, o envolvimento com a rotina diária da empresa, quantas pessoas se reportavam aos entrevistados e se delegavam funções. Ao se perguntar sobre o seu trabalho na empresa foi possível identificar se o entrevistado se portava mais como empreendedor ou se agia mais como um gerente administrativo, pois, pôde-se perceber que alguns entrevistados da amostra pesquisada passaram esse comportamento.

Os mais empreendedores foram os seguintes entrevistados: E2 Op.D, E3 Op.B, E4 Op.A, E5 Op.A, E6 Op.B, pois, alguns exercem a função de liderança, buscam alternativas inovadoras para empresa na forma de prestação de serviços, está sempre atrás de novidades que possam ser aplicadas no mercado local, entre outras situações como demonstra o quadro sintético 13. Os outros entrevistados que apresentaram um comportamento mais relacionado com atividades gerenciais são E1 Op.C, E7 Op.C e E8 Op.A ao declararem que precisam estar atentos às atividades diárias de sua empresa, não sugerir nenhum tipo de processo criativo em sua rotina diária com seus empregados. Aqui está outra parte da resposta do objetivo 5 – a descrição das ações empreendedoras que os auxiliem a manter seu negócio.

Os entrevistados dessa amostra se concentram tanto em rotinas gerenciais, quanto em atividades que tragam maiores retornos à sua empresa. Existem aqueles que sentem a necessidade de se envolver com todas as atividades de sua empresa, devido ao tamanho da mesma, muitas vezes não considera necessário a contratação de uma pessoa para assumir a função gerencial da empresa, existem também situações que é necessário o entrevistado fazer de tudo dentro de sua empresa, desde a venda, atendimento com clientes até limpar a loja. As pessoas delegam funções, pois, acreditam que não podem resolver tudo o que ocorre dentro de suas empresas, fato que alguns dos entrevistados declararam que se isso ocorresse, poderiam chegar a perda da razão.

Houve empresas que somente uma pessoa se reportava ao entrevistado (E8 Op.A), houve outra empresa que 10 pessoas se reportavam ao entrevistado (E7 Op.C), bem como há uma empresa que ela, só dentro de Londrina possui quatro filiais (E5 Op.A), sendo a maior empresa da amostra pesquisada.

Quadro 13 – Quadro Sintético do Trabalho como Empreendedor – Questões 18 a 22 do protocolo.

Entrevistado	Respostas	
E1 Op.C	Faz de tudo, se concentra nas atividades administrativas diárias, mas participa das vendas principalmente em horário de almoço. Administra o Fluxo de entrada e saídas de mercadorias da loja .	Está diretamente envolvido com as atividades diárias da empresa. Por questão de tamanho da empresa e praticidade em serviços gerenciais Três Pessoas Sim.
E2 Op.D	Gerenciamento das lojas de GSM. Participa ativamente de todas as áreas da empresa, nas quais tenta obter informações e se manter atualizado. Mas se concentra em fazer relacionamentos pessoais que sejam proveitosos ao negócio. Motivar os empregados.	Sim, o dia todo. Estamos modificando a empresa para torná-la melhor. Resultado do contato entre as pessoas e seu entrosamento. Sete pessoas. Sim, está sendo criado um cargo gerencial intermediário entre a diretoria da empresa e departamento comercial que na empresa recebeu a denominação de "pivô"
E3 Op.B	Buscar alternativas inovadoras para a empresa, pois, no dia-a-dia todas são iguais. Área técnica Planejamento Tanto financeiro como estratégico Criação de novas ações Buscar alternativas inovadoras para a empresa, pois, no dia-a-dia todas são iguais.	Obtém os resultados em função do que ele cria. Cria ações com o objetivo de se obter seus resultados. Sim, pois é preciso ser informado do que está acontecendo na empresa. 8 pessoas Sim Não da para se cuidar de tudo...
E4 Op.A	Atualmente seu trabalho se concentra na área administrativa, mas dependendo da movimentação e dos acontecimentos, tem que se fazer de tudo, desde serviços bancários, atendimento ao público, entre outros pela sua própria formação é natural que se envolva mais com o departamento financeiro, mas também às vezes se faz necessário a atuação em outras áreas da empresa, como a de marketing por exemplo. Não tem como não se envolver na rotina diária da empresa.	O respondente da Empresa 4, Operadora A diz que cerca de 8 pessoas, a equipe de varejo da loja e equipe de vendas corporativas para atender clientes de empresas O respondente da Empresa 4, Operadora A diz que sim, pois, tem equipe para realizar aquelas tarefas que não se pode concentrar tudo nas mãos de uma pessoa. manter o controle das coisas é preciso estar sempre atento, acompanhar os relatórios, conforme as informações obtidas é que tem informações suficientes para tomar decisões
E5 Op.A	Gestor da empresa, líder, transmitir confiança aos vendedores, na verdade eles são um espelho da gente, não pode se deixar afetar pelo desânimo. Controle financeiro, área de vendas e inovação, novidade no mercado de telefonia celular. Sim, bastante, Tem que entender sobre tecnologia de produto para oferecer aos clientes.	4 gerentes. Sim se todo vendedor me procurasse par resolver qualquer tipo de problema eu ficaria maluco...
E6 Op.B	Tudo. Desde limpar a loja, conversar com clientes, fazer serviços bancários, elaborar estratégias de vendas para a loja. Área de planejamento	Sim Três pessoas Sim
E7 Op.C	Exerce a função burocrática da empresa e também auxilia seu pessoal nas vendas quando o estabelecimento está muito movimentado, tudo para agradar sua clientela. Tudo que entra e sai da loja está no sistema. Atualmente se concentra na área administrativa Sim está diretamente envolvido	Atualmente 10 pessoas Sim
E8 Op.A	Na empresa faz de tudo - desde funções financeiras, passando pelo atendimento. Departamento financeiro. Sim está intimamente relacionada à rotina da empresa.	Uma pessoa. Sim.

Fonte: adaptado pelo autor.

Ao ser questionado sobre a participação em outros negócios, alguns entrevistados da amostra responderam positivamente, ao passo que outros disseram estar envolvidos somente com essa atividade atualmente. As respostas obtidas nesta parte do trabalho estão resumidas no quadro 14. Os entrevistados que responderam afirmativamente sobre a participação em outros negócios foram E2 Op.D, E3 Op.B, E4 Op.A, E5 Op.A. – O entrevistado E2 Op.D explora atividades correlatas como um sistema de cartões de telefônicos criado pelo próprio entrevistado - E2 Op.D, o entrevistado E3 Op.B participa do conselho de administração de uma empresa de turismo, o entrevistado E4 Op.A possui empresas de exploração na atividade de imóveis, tem outra empresa de telefonia móvel pessoal no Estado de Rondônia, o entrevistado E5 Op.A é proprietário de uma franquia de uma lanchonete presente em todo território nacional, o entrevistado E6 Op.B possui um cyber café em conjunto com sua loja. Há também aqueles entrevistados que pretendem investir no mesmo setor, como em outra loja, que é o entrevistado E7 Op.C e o entrevistado E1 Op.C que pretende ampliar suas atividades na comercialização de produtos eletrônicos.

Essa parte da pesquisa, o trabalho do empreendedor, responde uma fração do objetivo específico 5, que é analisar as ações empreendedoras que auxiliem os proprietários a manter seu negócio.

Ao serem questionados sobre como obtém informações os entrevistados utilizam desde relatórios que são passados pelas operadoras através de extranet onde são passadas informações do mercado, encontram dados sobre o ranking das operadoras, ranking das lojas. Outro meio de ser receber informações utilizado pelos entrevistados nesta amostra é realizada através de suas reuniões periódicas em suas empresas, nas quais recebem as informações sobre a posição da companhia.

O controle interno é realizado através de relatórios internos, através de delegar tarefas e cobrar resultados, os relatórios internos são um instrumento de tomada de decisão, assim como os balanços mensais utilizados pelos entrevistados da amostra. Mesmo aqueles entrevistados que são mais criativos que os outros tem a necessidade de ter o controle em suas mãos, pois, precisam administrar riscos e tomar decisões, estão em acordo com DEGEN (1989) e DRUCKER (1986)

As respostas das questões 23 a 25 foram reunidas no quadro 14 logo a seguir:

Quadro 14 – Quadro Sintético do Trabalho como Empreendedor – Questões 23 a 25 do protocolo.

Entrevistado	Respostas	
E1 Op.C	Não. Mas tem intenção de trabalhar com produtos eletrônicos. Web site, relatórios gerenciais, amizade com pessoas de outras operadoras.	Estão amarrados com a operadora, seguindo o que a operadora está oferecendo no momento, mas pode se diferenciar em algumas coisas como no atendimento. Segue-se as ordens da operadora.
E2 Op.D	Sim, controlo também uma divisão de venda de cartões de telefones público e fixo que foi desenvolvida pelo entrevistado. O próprio pai presta serviços terceirizados para a Op. D. Reuniões em nas empresas, relatórios gerenciais.	Delegando e cobrando.
E3 Op.B	Membro de uma empresa do ramo de turismo – conselho de administração. Relatórios mensais passado pela operadora em termos de mercado.	Todo o sistema feito através de relatórios gerenciais.
E4 Op.A	Sim, tem investimentos em companhias similares onde tudo começou no Estado de Rondônia e também tem investido na comercialização de produtos eletrônicos e no setor de imóveis Através de relatórios que são passados, reuniões com a operadora, encontros informais com pessoas de outras lojas.	Manter o controle das coisas é preciso estar sempre atento, acompanhar os relatórios, conforme as informações obtidas é que tem informações suficientes para tomar decisões
E5 Op.A	Empresa familiar, atua em outras empresa de alimentação, sendo que o entrevistado é franqueado de uma empresa do ramo de fast-food. E por se tratar de um grupo familiar estão diversificando seus investimentos empresas do ramo de alimentação por perceber a tendência de saturação do mercado de telefonia móvel, mercado exigente, seleciona muito... Relatórios gerenciais diários, reuniões semanais com os gerenciais, Também troca informações com pessoas de outros mercados como pessoas de empresas de automóveis, ramo de calçados...	Relatório balanços mensais.
E6 Op.B	Não. Mas está diversificando seu negócio com a abertura de um cyber café. Relatórios, informações na imprensa com que está acontecendo com os outros, contato com pessoas de outras empresas, com as próprias empresas.	Sistema de relatórios internos.
E7 Op.C	Não Internet	Controle através da extranet e do sistema da loja, com programa via web.
E8 Op.A	Não Participando, envolvendo-se com os acontecimentos da empresa. Sabe de tudo que está acontecendo na empresa	A manutenção do controle se dá através de sistemas gerenciais. Extranet da vivo.

Fonte: adaptado pelo autor.

No próximo tópico foram analisadas as questões referentes à energia.

5. 5 ENERGIA

A energia é uma das dimensões que formam o processo visionário de FILION (1993) que em conjunto com as outras dimensões – visão, conceito de si, energia, relações, liderança e conhecimento do setor – formam a ação empreendedora.

Ao serem questionados sobre a quantidade de horas trabalhadas diárias, incluindo os finais de semana, feriados, tempo dedicado às férias os entrevistados responderam que trabalham de 8 a 13 horas diárias. Coincidência ou não, mas aqueles entrevistados que possuem uma postura empreendedora mais forte são aqueles que trabalham mais, como é demonstrado no quadro 15.

Quadro 15 – Quadro Sintético da Energia empregada na atividade como empreendedor – Questão 26 do protocolo.

Entrevistado	Respostas
E1 Op.C	8 horas
E2 Op.D	10 horas
E3 Op.B	10 horas
E4 Op.A	9 a 10 horas por dia, não levando quaisquer tipo de trabalho da empresa para casa.
E5 Op.A	12 a 13 horas dia
E6 Op.B	Media de 8 a 10 horas /dia
E7 Op.C	O tempo todo. Fica planejando de casa o que vai fazer na loja.
E8 Op.A	8 horas

Fonte: adaptado pelo autor.

O entrevistado E7 Op.C declarou que trabalha o tempo todo, pois, tem acesso ao sistema de sua empresa através da Internet que lhe permite acompanhar o desempenho de sua empresa de qualquer lugar que esteja.

No próximo tópico foi analisada a dimensão das relações.

5. 6 RELAÇÕES

As relações são outra dimensão do metamodelo de FILION (1993). Foi questionado aos entrevistados da amostra pesquisada a importância das relações que envolvem clientes, fornecedores e pessoas influentes. As respostas dos entrevistados sobre as relações estão sintetizadas no quadro 16.

Quadro 16 - Quadro Sintético das Relações do Empreendedor – Questão 27 do protocolo

Entrevistado	Respostas
E1 Op.C	Troca de informações sobre negócios com pessoas de outras lojas, outras operadoras.
E2 Op.D	Não consegue ser antipático com as pessoas. Não despreza nenhuma pessoa pensando na possibilidade desta se tornar um potencial cliente no futuro. É de suma importância a construção e manutenção de uma rede de relacionamentos, mesmo trabalhando com uma revenda autorizada de uma empresa. Faz do relacionamento um investimento a longo prazo.
E3 Op.B	Ações são feitas com base nos relacionamentos efetuados no dia-a-dia da empresa
E4 Op.A	São de extrema importância, podendo ser às vezes o diferencial de ganhar ou perder determinado cliente, pois através do relacionamento inter-pessoal pode-se chegar a diversas oportunidades de negócio.
E5 Op.A	Todos são importantes Clientes internos são os funcionários, bom relacionamento com os consumidores. Precisa cativar sua clientela.
E6 Op.B	Fundamental – relacionamento com clientes, fornecedores – tentando criar laços de cooperação entre as partes
E7 Op.C	Muito importante. Principalmente dentro da loja em que tem que se traduzir em um ambiente agradável, descontraído, com as pessoas bem motivadas, bem pagas, recebendo incentivos através de prêmios de vendas e os prêmios que a própria Op. C oferece. Quanto aos fornecedores é bem tranqüilo, desde que, se pague em dia, está tudo bem.
E8 Op.A	Muito importante pois, pode sair uma indicação para aumentar a fidelizaçao de um cliente.

Fonte: adaptado pelo autor.

É através das relações que ocorrem as trocas de informações que são essenciais para o desenvolvimento das atividades dos entrevistados. Nas relações pode-se conseguir a fidelização de seus clientes, pode haver a troca de informações entre empresas do mesmo setor e de outros, para antecipar as tendências do mercado. O respondente E3 Op.B utiliza as relações para promover ações feitas por sua empresa. O respondente E2 Op.D trata suas relações internas e externas ao seu ambiente de trabalho como um investimento a longo prazo, pois, acredita que através desses relacionamentos cultivados à longa data podem surgir oportunidades de negócio. Os respondentes E4 Op.A e E6 Op.B utilizam as relações para estabelecer laços de cooperação entre clientes e empresa, também pode ser um diferencial para a empresa.

As afirmações a respeito das relações dos entrevistados estão de acordo com FILION (1993) para quem a energia gasta na criação e manutenção de relacionamentos na empresa paga dividendos, pois há grande importância no fluxo de informações recebidas através dessas relações que envolvem clientes, fornecedores, pessoas influentes da sociedade e de outras empresas e a própria operadora de telefonia móvel pessoal. O item sobre as

relações também completam as respostas sobre o objetivo específico 5 – as ações empreendedoras que auxiliem os proprietários a manter seu negócio.

No próximo tópico são analisadas as questões referente à Liderança dos entrevistados.

5. 7 LIDERANÇA

É através da liderança que o empreendedor consegue transmitir suas idéias e utilizar o talento das pessoas ao seu favor, é também resultado das *Ws (Weltanchauung)*[27], da energia e das relações, segundo FILION (1991), e concordam com ele DOLABELA (1999), TOFFOLO (2002) e FONTOURA (2005) exerce influência sobre essas três dimensões.

O quadro 17 resume as respostas obtidas. Os entrevistados foram questionados sobre como convence as pessoas a realizar o seu sonho. O respondente E1 Op.C disse não saber, o respondente E2 Op.D o transmite aos seus empregados através de motivações e dizendo às pessoas que elas podem realizar seus sonhos também, o respondente E3 Op.B orienta as pessoas a realizarem seus objetivos e por conseqüência estão realizando os seu também, no caso do respondente E4 Op.A faz com que as pessoas acreditem em seu potencial e realize seus próprios sonhos também, o respondente E5 Op.A possui algumas semelhanças com o respondente anterior, mas também mostra as metas e objetivos, demonstrando a viabilidade de sua realização e os passos para consegui-los, o respondente E6 Op.B mostra que as pessoas podem conseguir realizar seus objetivos, o respondente E7 Op.C diz que fala a situação real para seus colaboradores e a respondente E8 Op.A utiliza experiência adquirida em seu trabalho e perspectiva de sucesso para as partes.

Sobre o desenvolvimento de suas equipes os respondentes recebem muito apoio das operadoras no que diz respeito ao treinamento e desenvolvimento de seus empregados como o respondente E1 Op.C que recebe auxílio da operadora no treinamento e desenvolvimento de seus empregados, o respondente E2 Op.D também recebe auxílio da

[27] Termo em alemão que FILION (1991) utiliza como sinônimo de visão de mundo do empreendedor.

operadora, mas mantém aquelas que melhor se adaptam ao trabalho, treina em seus empregados a motivação e procura orientá-las a realizar os seus sonhos na empresa. Nesse aspecto, a manutenção dos empregados que melhor se adaptaram ao trabalho, alguns entrevistados obtiveram pontos em comum como os respondentes E3 Op.B, E4 Op.A, E5 Op.A, E6 Op.B, E7 Op.C e E8 Op.A. Outro aspecto relevante à formação da equipe consiste em ter entre os empregados aquelas pessoas que se simpatizam com o estilo de atendimento das lojas, que prezam por um atendimento personalizado e diferenciado aos seus clientes. O respondente E7 Op.C mantém um programa agressivo de estímulo de seu pessoal, conforme está no quadro 17 a seguir, para que superem a meta de sua operadora.

Esse conjunto de ações completam o objetivo especifico 5 – as ações empreendedoras que auxiliem o proprietário a manter seu negócio. Pois, para realizar seu sonho e tendo a consciência que não pode realizar tudo sozinho, e que também não pode ter qualidades em tudo, uma das alternativas que o empreendedor se utiliza é se cercar de pessoas competentes em suas tarefas, como foi constatado em algumas entrevistas nas quais o entrevistado da amostra pesquisada possuía uma equipe gerencial, ou mesmo um gerente administrativo, dependendo do tamanho da empresa que fez parte da amostra, uma equipe de vendas, mesmo que de vez em quando esse entrevistado tenha que assumir diversos papéis temporariamente em seus afazeres diários.

Quadro 17 - Quadro Sintético sobre Liderança – Questões 28 a 33 do protocolo

Entrevistado	Respostas	
E1 Op.C	Não sabe. Desenvolvimento através dos treinamentos oferecidos pela operadora C, treinamento constante. Sim, ao passar ao cliente que ele tem a operadora mais completa, principalmente se é uma pessoa que viaja constantemente, devido a própria estrutura da operadora e a tecnologia utilizada..	Esclarecer todas as dúvidas de seu cliente. Reunião com os vendedores, método do check list de atributos dos clientes. Mudou o estilo. Pois, com o aprendizado do dia-a-dia vai se moldando o modo de encarar a realidade. Boas vendas – Resultado.
E2 Op.D	Motivação, mostrando os resultados que podem ser conseguidos, enfim a recompensa material para as pessoas. Criar estratégias para conquistar parcelas do mercado local, técnicas de negociação. No inicio foi um pouco atropelado, pois, tinha q abrir no outro dia devido a urgência da Op. D, não houve nenhum tipo de treinamento... com o tempo foi dado treinamento, avaliando o desempenho das pessoas, o desenvolvimento, ficando com as pessoas que melhor se adaptavam a atividade e através de motivacao, permitindo ao empregado realizar seus sonhos. Mostrando para ele que esse sonho pode ser realizado através da execução de um bom trabalho, mesmo que ele não fique na empresa, mas é uma experiência pessoal e profissional que enriquece a pessoa...	Fazer co-brand.. parcerias com outras empresas. Utilizar outros canais para aumentar as vendas, "dar de brinde" um celular habilitado quando a pessoa compra uma certa quantia em R$ em uma loja de roupas, sapatos, ópticas, etc... Passar a imagem da BRT como se fosse a própria – uma loja da própria operadora. BrainstormingReuniões Características dos clientes Toda segunda feira Sim, pois, há o aprendizado diário, aprender com as outras pessoas ... o pai. Trabalha-se por um bom do resultado. Ver que os negócios estão dando resultados.
E3 Op.B	Orienta as pessoas a realizarem seus próprios objetivos, e como conseqüência a sua realização. Da empresa anterior, três pessoas começaram a trabalhar com telefonia móvel e hoje apenas uma continua com o respondente. Fazer segmentação de mercado. Prospectar uma determinada classe profissional, oferecendo vantagens adicionais para ela, se adquirir os serviços. Abordagem utilizada para duas classes profissionais em Londrina.	Atendimento corporativo como um grande filão da empresa. Diversificação no oferecimento de serviços alem da telefonia móvel como telefonia fixa e Internet. Questão de preço e qualidade. Reunião com os funcionários, brainstorming, segmentação de mercado. Não, pois, cada coisa tem seu valor e vai tomando corpo durante seu desenvolvimento. São os resultados.
E4 Op.A	Fazendo a pessoa acreditar seu potencial e a conquistar os seus próprios sonhos. desenvolveu através da seleção de pessoas competentes no que elas sabem fazer, seja no atendimento ao público, seja na parte administrativa e vão ficando aquelas pessoas que se identificam com esse tipo de trabalho. Sim, diz que as promoções – aquelas que a própria operadora faz e algumas ações que promovemos – essas ações consistem em prospectar clientes, pois, não podemos nos dar ao luxo de esperar por um cliente. Primeiro trabalha com aquilo que realmente acredita e a	qualidade do serviço prestado pela operadora o que torna um diferencial a ser oferecido, além do atendimento personalizado.Métodos no quadro os que ele utiliza é o método de listagem de atributos, análise de valor para os clientes, mas o que mais funciona mesmo são as reuniões periódicas com o pessoal. não exatamente pois apenas com o trabalho árduo, serio, comprometido é que se pode obter resultados satisfatórios em uma empresa. São os resultados conseguidos com suas ações que desembocam no resultado positivo no final de cada período.
E5 Op.A	Mostra com muita serenidade uma meta, um objetivo com muito realismo, vai trabalhando passo a passo para se chegar ao almejado. Tentando subir degrau por degrau, mostrando que é possível. Pessoas que atendem bem o cliente. Vai formando o funcionário, tem uma equipe especializada para treinar esses funcionários e prepará-los para a nossa empresa. Ferramentas de marketing, Empresa q presta assessoria de mkt para trabalhar a fidelizaçao do cliente e o cadastro que eles possuem.	Acompanham o vencimento da garantia do aparelho do cliente e quando esta vence, fazem um contato oferecendo a troca do aparelho com vantagens para o cliente.Não. Utiliza-se de reuniões Sugestões da própria equipe de trabalho, no ambiente de trabalho. Não Resultado E atingir os objetivos (orientação para resultados)
E6 Op.B	Mostrando para elas que elas podem atingir seus objetivos. A equipe foi formada sem nenhum tipo de formação específica. Permanecem na empresa quem se identifica com a oportunidade de aprender sobre uma atividade que muda constantemente. Diferenciação na prestação de serviços	Diversificação de atividades (possui dentro da loja um cyber coffe) para aumentar seus ganhos. A estratégia é informal. Não utiliza nenhum além de reuniões semanais para acompanhar o que está ocorrendo na empresa. Sim. Tem que se atualizar para não perder andamento do mercado. Resultado.

Quadro17 - Quadro Sintético sobre Liderança – Questões 28 a 33 do protocolo(continuação)

E7 Op.C	Falando a verdade. A equipe vai se formando conforme a necessidade da loja e a necessidade do vendedor também. Pois, atualmente só tem uma vendedora que está desde o começo conosco. Sim. A Op. C dá uma meta. Através de programas de incentivo, pois, a meta da Op. C, também é a meta da Loja. Para estimular a loja deu uma conta de telefone para cada uma das vendedoras, que se passassem a meta, a loja bancaria essa conta, caso contrário, os vendedores pagariam a conta. Agora a Op. C liberou sua empresa que pudesse adquirir produtos de outros fornecedores, que aumenta o valor recebido perante a venda do aparelho. O preço de venda ele não pode mexer, mas comprar mais barato ele pode. O que aumenta seus ganhos.	Há também a situação que ocorre muito, que só se aprende trabalhando, é que se um aparelho abaixa muito de preço repentinamente é porque ele vai parar de ser fabricado. Então é melhor não ter um estoque alto desse produto. Não há uso de métodos de criatividade, além de reuniões freqüentes que são utilizadas para estimular e para resolver problemas internos. Sim, porque a cada dia tem aprendido sobre o funcionamento do mercado e entendedo a própria atividade comercial, é preciso reagir às mudanças, tem que se fazer propagandas, tinha medo de comprar e não conseguir pagar. O resultado.
E8 Op.A	Através da experiência, através de perspectivas de sucesso para ambas as partes.Através de treinamento e empatia entre patrão e empregado. Não tem. Apenas segue as recomendações da Vivo.	Não utiliza nenhum sistematizado – apenas reuniões semanais.Organizou a empresa, pois, anteriormente era um pouco bagunçado.. Resultado positivo.

Fonte: adaptado pelo autor**.**

Foi realizada uma questão nas entrevistas para averiguar se os lojistas pesquisados da amostra utilizavam algum método de criatividade, que está no quadro sobre criatividade, que está no modelo de protocolo de pesquisa no apêndice A. Grande parte dos entrevistados da amostra dizia não utilizar nenhuma rotina sistematizada para o estímulo da criatividade em sua equipe. Mas quando era esclarecido o funcionamento de algumas técnicas de criatividade, os respondentes da amostra disseram que utilizam alguns métodos inconscientemente, sem saber que eram sistematizados como o brainstorming, o check list de atributos de seus clientes, a análise de valores. A mais utilizada por todos os respondentes da amostra são as reuniões periódicas, se é que pode ser considerada um "método de criatividade", haja visto, que utilizam as reuniões para passar e obter informações sobre o mercado, a situação da loja, os problemas enfrentados, as sugestões que surgem nos afazeres diários no funcionamento da empresa.

Em relação à estratégia utilizada para os lojistas para a manutenção de sua atividade houve as mais variadas respostas. Desde aqueles que seguem fielmente o que as operadoras lhes oferecem a outros que criam meios para poder atingir seus próprios objetivos e metas também fixadas pelas operadoras. Aqueles entrevistados que criam estratégias próprias, sem contrariar as estratégias promocionais das operadoras, também são as lojas maiores. Pôde-se perceber essa diferença nas respostas e comparando o tamanho das empresas, o tempo de experiência do entrevistado.

O entrevistado E1 Op.C segue o que a operadora lhe oferece em termos de planejamento estratégico, já que sua empresa não possui um plano exclusivo seu e feito por ele e as pessoas da empresa "Estamos amarrados com a operadora, seguindo o que a operadora está oferecendo no momento, mas pode se diferenciar em algumas coisas como no atendimento".

Já o entrevistado E2 Op.D disse seguir somente a determinação da operadora não basta, é necessário descobrir outras oportunidades e formas de ampliar o seu mercado local e uma das alternativas que tem utilizado é a formação de parcerias com lojas de varejo da cidade em que oferece um telefone de sua operadora de brinde para os clientes de determinada rede de varejo, se este realizar uma compra acima de determinado valor, outra alternativa que usa com freqüência e tem obtido bastante retorno é o investimento em propagandas locais, pois, nas suas próprias palavras "...Quem não é visto, não é lembrado." Também assumem a responsabilidade de representar sua operadora na cidade, que, apesar desta operadora, a operadora D, não possuir loja própria na cidade, eles assumem esse papel e tem conquistado clientes dessa forma.

O entrevistado E3 Op.B investe em ações diferenciadas e segmentadas, faz da criatividade uma ferramenta para aumentar sua participação no mercado local. O mesmo entrevistado criou um plano especial de telefonia móvel pessoal para uma categoria de profissionais de saúde, sendo um dos pioneiros na cidade a oferecer esse serviço diferenciado, que obteve anuência da operada para qual trabalha. Com o êxito desse plano para essa categoria de profissionais de Londrina, percebeu que poderia oferecer planos parecidos para outra categoria de profissionais da cidade – professores e funcionários de uma Instituição de Ensino Superior de Londrina. Também foi sua iniciativa oferecer outros serviços da operadora a serem comercializados além de telefonia móvel pessoal, como telefonia fixa e Internet, tem investido em venda corporativa também.

O respondente E4 Op.A também faz trabalhos de prospecção de clientes, pois, não podem ser passivos e esperar os clientes entrarem em seu estabelecimento, também tem investido em clientes corporativos, que a seu ver são mais rentáveis que os clientes pessoa física.

O respondente E5 Op.A faz uso de ferramentas de marketing para fidelizar sua carteira de clientes. Formou através dos anos de funcionamento de empresa um banco de dados de seus clientes e o utiliza a seu favor. Procura obter informações destes clientes que possam ser utilizadas a seu favor, para isso conta com a assessoria de uma empresa de marketing, mais especificamente ações de CRM e data base marketing para trabalhar a fidelização de seus clientes cadastrados. Uma das ações que utilizam com freqüência é o acompanhamento do vencimento de garantia de aparelhos de seus clientes, pois, acredita na tendência das pessoas permanecerem o menor tempo possível com um aparelho celular e desejar trocar o seu aparelho por um mais avançado tecnologicamente. Segundo o entrevistado existe a tendência de diminuir muito os serviços de assistência técnica dos aparelhos devido a alta volatilidade do mercado de telefonia móvel pessoal, que é muito maior que o de informática, segundo o entrevistado.

O entrevistado E6 Op.B diz que se concentra na diferenciação dos serviços prestados pela empresa.

O entrevistado E7 Op.C utiliza programas de incentivo da operadora com a qual trabalha, já que dos entrevistados é a única loja que trabalha sob a franquia de formato de negócios, procura seguir as metas estabelecidas pela operadora C, faz uso de estímulos agressivos para suas vendedoras como, por exemplo, para estimular a as vendas da loja, foi dada pela sua empresa uma conta de telefone para cada uma das vendedoras para usar na prospecção de clientes, que se passassem a meta, a loja bancaria essa conta, caso contrário, os vendedores pagariam a conta... as metas foram superadas pelos empregados da loja. Outra estratégia de negócios que tem utilizado consiste em adquirir os aparelhos de outros fornecedores, fora da Op. C, pois, conseguem um preço menor em cada aparelho adquirido, aumentando assim seus ganhos, já que nos preços finais não pode mexer. Segundo o entrevistado é uma coisa que só se aprende trabalhando no setor, negociando com a operadora.

A entrevistada E8 Op.A também limita-se a seguir as orientações da operadora, diz que também procura fazer um atendimento diferenciado e personalizado aos seus clientes.

A questão 31 que foram respondidas pelos entrevistados responde o objetivo especifico 3 – que é descrever as estratégias que os lojistas franqueados utilizam para a manutenção de sua atividade, que será amplamente respondido com outras questões que também envolveram estratégia. Essas ações estratégicas vão ao encontro de conceitos estratégicos de PORTER (1980) no que diz respeito às estratégias genéricas e às cinco forças do mercado, ANSOFF (1977) e WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000) quando comparados às figuras 3 e 4 do terceiro capítulo deste trabalho.

No próximo tópico questionou-se sobre a criatividade e imaginação.

5. 8 CRIATIVIDADE E IMAGINAÇÃO

As questões envolvendo criatividade e imaginação compreendiam duas questões do protocolo, uma questão tratando do erro cometido pela empresa, pessoas da empresa, o proprietário e a outra questão falando da importância da imaginação para o sucesso do individuo incluindo a criatividade e a imaginação. O quadro 18 resume as respostas obtidas nesta parte do trabalho.

Sobre o erro o entrevistado E1 Op.C diz que o administra através da operadora, da própria loja e seguem até solucionar o problema, seja de um cliente ou de um empregado. O entrevistado E2 Op.D enfrenta o erro e tenta solucioná-lo, tenta buscar a fonte do erro cometido para que este não se repita. O entrevistado E3 Op.B procura esclarecer as partes e solucioná-lo. O entrevistado E4 Op.A resolver o erro cometido entre as partes envolvidas procurando satisfazer seu cliente, para que seu cliente perceba a atenção que lhe foi dada e se torne um cliente fiel. Quando ocorre uma situação neste sentido procura não deixar que o erro cometido torne-se motivo de desânimo e tenta resolvê-lo custe o que custar. Já o entrevistado E5 Op.A diz que o erro estiver no alcance de seus gerentes, estes tem autonomia para resolvê-lo em nome da empresa, ao passo que se exigir a participação da diretoria, procura-se resolver o mais rápido possível. O entrevistado E6 Op.B disse que se resolve os erros cometidos pela empresa, resolvendo. O entrevistado E7 Op.C procura sem[re resolver os erros cometidos em sua loja, se é defeito em um aparelho, troca-se o aparelho,

procura-se resolver qualquer pendência que possa afetar a imagem da empresa e da operadora. A entrevistada E8 Op.A também faz a eliminação desse erro, fazendo sua correção.

Em relação à imaginação os respondentes da amostra pesquisada deram as mais variadas respostas desde aquele que diz não saber da relevância do assunto àqueles que acreditam ser o combustível para a sua continuidade no negócio.

O entrevistado E1 Op.C diz não saber qual a importância da imaginação para o sucesso da empresa. Já o entrevistado E2 Op.D menciona que desde a decoração em uma vitrine até a tomada de uma decisão é preciso utilizar a imaginação, através dela que se transforma o sonho em realidade. O respondente , E3 Op.B enumerou em 70 % a importância da imaginação para o sucesso na empresa e deve-se usar a criatividade em favor da empresa, pois, o mercado é o mesmo para todos, se destaca aquele que souber aproveitar melhor as oportunidades. O entrevistado E4 Op.A centraliza suas atenções nos resultados a serem alcançados, e estes quando alcançados possam ser mostrados para as pessoas acreditarem em seu potencial. O entrevistado E5 Op.A utiliza a imaginação e a criatividade para estimular seu pessoal a atingir seus objetivos através de alguns métodos utilizados pela operadora A, que num deles deve ser evitado uma pergunta que tem grandes chances de espantar seus clientes, que é “Posso te ajudar?”, então deve-se induzir o cliente a questionamentos, se conhece os novos lançamentos, aparelhos, planos de serviços, promoções do calendário promocional, procurando sempre estimular a curiosidade no cliente. O respondente E6 Op.B disse somente que a imaginação é importante. Já o entrevistado E7 Op.C tem a imaginação como a base de tudo, diz ficar imaginando o que fazer para realizar suas atividades. A entrevistada E8 Op.A vê na imaginação a possibilidade de criar meios para atrair novos clientes para sua loja.

No quadro 18, abaixo, foram relatadas as respostas dos entrevistados sobre os erros e a imaginação.

Quadro 18 - Quadro Sintético sobre Criatividade e Imaginação – Questões 34 e 35 do protocolo.

Entrevistado	Respostas	
E1 Op.C	Administrar através da operadora, da própria loja e consertá-lo.	Não sabe.
E2 Op.D	Enfrenta e tenta solucioná-lo... ou modifica ou não tem solução... tenta buscar onde foi o erro para que não se repita.	100%. Desde a decoração de uma vitrine até a tomada de decisão. Para transformar o sonho em realidade. Procura fazer tudo aquilo que pode agradar um potencial cliente.Tentar transformar o ideal em real.
E3 Op.B	Consertando através do esclarecimento das partes.	Faz parte de 70 % em relação a criatividade a ser usada a favor da empresa.
E4 Op.A	Todo erro seja ele cometido por um colaborador ou por outra forma qualquer tem que ser resolvido para não prejudicar o cliente e satisfazer a necessidade deste de maneira que fique encantado com a atuação da empresa e se torne um cliente fiel. Não pode deixar que um erro cometido torne-se motivo de desânimo e sim contorná-lo e resolvê-lo custe o que custar.	Ser muito importante pois faz com que as pessoas vejam os resultados almejados sendo realizados, que nos motiva na continuidade de uma atividade que dê prazer.
E5 Op.A	Erros que acontecem na empresa se for da alçada da equipe gerencial pede-se que eles resolvam. Se for um problema que exige a participação da diretoria, é procurado resolver da maneira mais rápida o possível. Fundamental ter criatividade e proatividade	Se o cliente entra na loja e o empregado fala para essa pessoa "Posso te ajudar??!!" utilizar outros métodos utilizados pela vivo. Induzir o cliente ao questionamento. Perguntar se já conhece a promoção tal(dia das mães, dia dos namorados, natal, etc...) novidades dos aparelhos, alguma coisa nesse sentido. Criar a curiosidade no cliente.
E6 Op.B	Resolvendo.	Muito importante.
E7 Op.C	Enfrentar o erro, contorná-lo, resolver. Se o problema é com o aparelho, procuramos ver se há outro na loja que possa ser emprestado para o cliente, ou então faz uma troca simplesmente. Procurando sempre a sua satisfação.	A imaginação é a base de tudo, pois, ficamos imaginando o que fazer para realizar nossas atividades.
E8 Op.A	Através da eliminação desse erro, corrigindo-o.	Através da imaginação pode-se criar meios para atrair novos clientes.

Fonte: adaptado pelo autor**.**

No próximo tópico foram analisados as questões que se referem à empresa e o setor de telefonia móvel pessoal como um todo.

5. 9 A EMPRESA

Através desse tópico foi possível completar os objetivos específicos 1, 2, 4 e 5. O objetivo específico 1 foi possível ser respondido através dos dados coletados na seção 4 deste trabalho, mais as informações passadas pelos entrevistados, alguns confirmando o que foi apurado, outros complementando sobre a atividade de telefonia móvel pessoal. Também foi possível analisar e discutir o que trata o objetivo especifico 2 sobre as estratégias adotadas pelas companhias participantes do mercado de telefonia móvel pessoal, analisar algumas estratégias que vêm sendo usadas por essas companhias através dos dados secundários apurados no capítulo 4 e também através das informações prestadas sobre os lojistas sobre as operadoras com as quais trabalham. Em relação aos objetivos específicos 3 e 5 tratados a seguir foi possível completar suas respostas. O quadro 19 resume as respostas obtidas

Quadro 19 - Quadro Sintético sobre a Empresa – Questões 36 a 51 do protocolo.

Entrevistado	Respostas	
E1 Op.C	Bom atendimento, correto, honesto. Ambiente muito competitivo. Bom relacionamento com a operadora. Através de relatórios gerenciais, intra e extranet da operadora – centra-se na utilização de uma rede própria de antenas, oferece serviços mais baratos para seus clientes em relação a tarifação, planos... calendário promocional. Sim, ao passar ao cliente que ele tem a operadora mais completa, principalmente se é uma pessoa que viaja constantemente, devido a própria estrutura da operadora e a tecnologia utilizada. Não Não, mas segue a os passos determinados pela Op. C. Não respondeu	Sim, constantemente. Não Não. Tem procurado suprir a loja com uma gama maior de produtos que podem correlacionar com a telefonia, como produtos de informática e eletrônicos. Não. Não. Não respondeu. Realmente existe o ranking, mas não é levado em consideração para a atuação diária. Mas cada revenda tem sua meta estipulada pela operadora. Cada um cuida dos seus objetivos, não ligando muito com o que está acontecendo com as outras lojas. Outro fator importante constitui em não apenas atingir aqueles objetivos estipulados pela operadora e sim aqueles que atendam as nossas aspirações, que sempre superam os da operadora. Há a circulação de informações sobre o que está acontecendo em convenções, eventos que acontecem de tempos em tempos. Existe um ambiente de cooperação entre as revendas, no sentido de suprir, por exemplo, um equipamento que está em falta em minha loja ou em outra...

Quadro 19 - Quadro Sintético sobre a Empresa – Questões 36 a 51 do protocolo. (Contiunuação)

E2 Op.D	Atendimento preciso, honesto, se não tiver uma boa equipe formada, precisa possuir um diferencial. Ambiente altamente competitivo, há o plano tarifário que é um grande diferencial da Op. D, mercado saturado... já está acontecendo uma filtragem das melhores lojas que vão permanecer no mercado. Há um bom entrosamento entre revenda e concessionária, procura-se criar relações, apesar de alguns atrasos de comissionamento. Mas mantem um forte relacionamento devido à experiência de seu pai com a TELEPAR e os empregados da Op. D também são oriundos da TELEPAR, antigos colegas de trabalho de seu pai. Essa é uma parte que elaborada pela operadora, através de tabelas de preços, prazos... a única forma de se destacar no mercado é procurar promover a imagem da loja perante o público, fazer com que se lembrem de nossa loja "quem não é visto não é lembrado..." A BRT trabalha a estratégia de diferenciação em seus clientes através do convencimento da superioridade da tecnologia GSM perante as demais e o plano tarifário, tanto o pós-pago e o pré-pago. O que é responsável pelo menor índice de telefone pré-pago entre as operadoras de SMP. Não. Segue as determinações da Op. D. Sim, constantemente.	Não respondeu. .Não formalmente, mas observa o comportamento do mercado nos últimos anos, a atividade em Londrina está um pouco saturada seja pelas lojas multi-marcas, a concorrência desleal do varejo, Sim, o de seu pai, seu grande influenciador.Não no momento. Sim. No atendimento e prestação de serviços, proposições de parcerias para alavancar vendas. Não. Sim. Tenta fazer com que as pessoas tomem a iniciativa e tenha o trabalho como sua própria realização (dos empregados) pois assim obtem o resultado almejado. Existe uma graduação conforme o desempenho da loja - agente prata Agente ouro Agente Diamante É uma classificação que abrange diversos aspectos realizados durante a liberação de um telefone móvel como a própria venda, a documentação correta, dados do cliente, obediência de prazos para mandar tudo que é necessário. Conforme vai superando suas metas vai aumentado a sua classificação.
E3 Op.B	Satisfação das pessoas que trabalham na empresa. Mercado competitivo, ambiente agressivo Relação estritamente profissional. Através dos calendários promocionais, mas os clientes que estão na carteira da empresa que foram adquiridos através de segmentação, não há influência. Subsídio dos aparelhos. Sim. Sim. Segue as recomendações da concessionária, faz um plano próprio também. É muito boa. Faz parte do dia a dia da empresa.	é realizada. Sim. Sim, através da criação de meios para aumentar a carteira de clientes. Comercialização de outros produtos e serviços. Sim no sentido da prestação de serviços. Não cabe improvisação nesse mercado. Sim, pois são traduzidos nos resultados da loja. Existe uma relação de ranking, porém não existe uma concorrência só em função do ranking.
E4 Op.A	Ser o resultado conseguido com o bom funcionamento do negócio. O apelo visual da loja, indo desde o projeto arquitetônico, decoração, cores, tornando um ambiente agradável para o cliente. É um mercado altamente competitivo, mas ao mesmo tempo em que está saturado, pois há uma grande quantidade de lojas na cidade, e que a tendência é de ficarem poucas empresas. Sua relação com a Operadora A é muito boa, porém acha que às vezes a Operadora age de modo desleal, pela sua atuação também no mercado de varejo com suas lojas próprias, fazendo promoções que não são repassadas para os lojistas como ele. Tem que obedecer o que esta sendo ofertado pela operadora, pois é uma forma de atrair novos clientes para sua empresa. Mas os clientes que dão mais lucro para empresa estão fora desse sistema de promoção ofertado pela Operadora e consiste nos clientes corporativos em que a empresa chances de oferecer um serviço melhor que o cliente pessoa física.	Não. Não. Segue as recomendações da operadora. Ótima. Sim. Sim. Sim. Sim, pois o setor apresenta saturação e é necessário descobrir novas oportunidades de negócios para a diversificação de suas atividades e ao mesmo tempo aumentar seus investimentos. Nos meios de se chegar e fidelizar o cliente. Não. Sim. sim mas isso não é utilizado para fazer uma competitividade que não levaria a nada, pois, poderia criar um clima de rivalidade desnecessário entre os lojistas como ele.

Quadro 19 - Quadro Sintético sobre a Empresa – Questões 36 a 51 do protocolo. (Contiunuação)

E5 Op.A	Mercado altamente competitivo, praticamente está tudo abaixando de preço. Quem este levando vantagem no momento são os clientes. Em termos de serviço e sinal todas as operadoras são equivalentes. O diferencial está prestação de serviços. Antigamente quando a sede da operadora era no Paraná., tínhamos um relacionamento muito mais próximo. Hoje com a fusão do PR, SC e RS, pq hoje é tudo é definido no Rio Grande Sul. Hoje as decisões pelo fato da companhia ter aumentado seu tamanho tornou-se muito morosa. Hoje as decisões estratégicas são tomadas via RS, a Vivo é a maior operadora, é,mas é uma empresa gigante, pra se definir alguma coisa não tem agilidade. Mas o relacionamento é bom. É uma relação de parceria. Fidelizaçao da base de clientes. Quando se começa a operar um processo de fidelizaçao de clientes torna-se um pouco complicado o processo porque não é mais simplesmente a comercialização de um aparelho ou linha de SMP. A empresa precisa estar preparada com empregados competentes que saibam operar seus sistemas e uma boa malha de distribuição. E varejo não trabalha com fidelizacao de clientes, principalmente o pós-pago.	A empresa também não consegue atender esses clientes somente com lojas próprias, então eles precisam de um eficiente sistema de revendas autorizadas, por isso uma alternativa viável é o sistema de revendas, um modelo em que o empresário fique mais comprometido com essa atividade. A própria ANATEL está exigindo que seja desta forma em que uma pessoa vá em uma revenda e esta empresa seja uma representante da operadora, facilitando a vida dos seus clientes. Utilização de listas anti-churn da Vivo. Sempre com conceito de negócio. Balanço do mercado. O mercado esta bem adverso. Não. Sim a vivo não tem como negociar. Sim atento as novidades do mercado mas quem traz isso é a vivo...Sempre tem a Tim como principal concorrente, isso porque não tem a claro em Londrina. Sim Procura-se criar e inovar para se diferenciar dos concorrentes. Sim. A inovação como parte da prestação do serviço e do modo como se oferece um produto ao cliente. Flexibilidade. Sim Existe mas não é utilizado pela empresa
E6 Op.B	Conseguir fidelizar o cliente. É muito competitivo, ao mesmo tempo que não se tem um padrão a ser seguido, mercado altamente agressivo. Cada companhia age de uma forma própria sem muitas vezes medir as conseqüências. Boa... Através de preços, planos ofertados aos clientes, nicho de mercado a ser explorado. Sim, e segue estratégia da operadora. Sim. Sim, segue a estratégia no dia a dia. É boa. Essencial para empresas.	Procura saber informações no mercado para tomar decisões. Sim Sempre correlatos a área, como negócios de informática. Sim, fazer mercado voltado para jovens, pois, as pessoas jovens estão mais receptivas às novidades do que as pessoas com maior idade. Não. Sim Há um acompanhamento informal, não existe uma associação, um sindicato.
E7 Op.C	Resultado. Concorrência muito acirrada. Todas elas são muito boas. Ótima. Tudo, pois, o formato desse negócio funciona desse modo. Por ser um formato de franquia, estamos amarrados. Mas ajuda muito, pois, eles mandam a coisa certa. Se obedecermos corretamente o que está escrito em seus relatórios não há como não obter sucesso na empresa. Como por exemplo a escolha do nosso ponto comercial – A Op. C realizou uma pesquisa e descobriu que neste ponto da cidade passam 120.000 pessoas por mês. Estratégia simples. A própria Op. C fornece estes estudos. Existe, dado pela Op. C. Sim, porque antigamente comprava apenas da Op. C. Agora a Op. C liberou sua empresa que pudesse adquirir produtos de outros fornecedores, que aumenta o valor recebido perante a venda do aparelho. O preço de venda ele não pode mexer, mas comprar mais barato ele pode. O que aumenta seus ganhos. O único problema é que se o aparelho der algum problema ele não pode devolvê-lo para a Op. C. A Op. C oferece tudo pela extranet. Tem um quadro de avisos passando todas as informações que interessam ao comerciante, inclusive sobre lançamentos de aparelhos.	Precisa ter foco no que vai fazer, principalmente o impacto tributário em seu negócio, estudo do mercado e do setor em que vai atuar, quanto mais informações a respeito do mercado em que vai atuar, é melhor para ele. Ocorre todo o dia. Mas há mercado para todos. Não tem muito o que influenciar O irmão tem um parque de diversões e ele uma empresa de consultoria. Está tentando abrir uma nova loja nas dependências do Super Muffato, estuda a possibilidade em outras cidades vizinhas como Cambé e Ibiporã. Podemos trabalhar os aspectos promocionais ao tentar estimular as vendas através de uma recarga, um bônus. Podemos inovar o modo de como fazer as coisa. Não no produto e serviço que já vem pronto da Op. C, entra o jogo de cintura. Usa-se a criatividade para realizar as vendas. Não. Senão quebra. Se a empresa te deu regras, é melhor para você cumpri-las. A própria Op. C tem um sistema de recompensas para os melhores funcionários em que são concedidos prêmios mensais, semestrais e anuais. Nos prêmios mensais são oferecidos prêmios simbólicos, já para os quatro melhores vendedores do Brasil são oferecidos viagens internacionais patrocinadas pela empresa. Estão em décimo lugar no ranking da região sul – que abrange os estados da Região Sul do Brasil. Existe um ranking para cada tipo de canal de distribuição. Como o nosso Ponto Op. C, a Revenda, Varejo e a Op. C Business.

Quadro 19 - Quadro Sintético sobre a Empresa – Questões 36 a 51 do protocolo. (Contiunuação)

E8 Op.A	Tudo é importante, mas o mais importante é o relacionamento com o cliente. Pois é ele que traz resultados para dentro da empresa. É impressionante todo mundo tem celular em Londrina. É um mercado muito agressivo. Mas antes de haver a abertura da venda em magazines (o varejo) era bom, agora caiu bastante as vendas devido a esse fator. A seletividade nesses locais é mais branda – eles aprovam o cadastro de qualquer um. É excelente. Ajudam bastante a loja com as promoções e suas estratégias. Totalmente. Passam informativos freqüentes a respeito da posição dos concorrentes e como a loja deve se portar perante essa situação. Somente as promoções da operadora, informamos todos os benefícios que os clientes terão se adquirirem determinado plano. Sim é feita para comparar seu desempenho com outras empresas para ter um parâmetro da sua empresa. Utilizo o da Op. A, diz não ter um próprio por acreditar ser desnecessário no momento. Sim	Sim, só não participa de feiras setoriais porque não dá tempo... Sim é feita uma comparação entre algumas empresas do setor. Sim Não. Diz que sim – pelo menos nos meios de se prospectar clientes. Não. O mercado de SMP não permite improvisação. Através de prêmios de vendas. Sim, existe um ranking separado por tipo de canal de distribuição – das lojas próprias, das revendas, dos magazines e dos PJ.(trabalham com pessoa jurídica).

Fonte: adaptado pelo autor.

Questionados sobre o fator mais importante para o sucesso de suas empresas obteve-se respostas que mencionaram o atendimento aos clientes, item sobre o qual muitas lojas se concentram, não todas da amostra pesquisada, como um forte diferencial. Os lojistas que mencionaram o atendimento como fator de sucesso foram E1 Op.C e E2 Op.D. O lojista E3 Op.B mencionou como fator de sucesso da empresa o resultado obtido com as pessoas que trabalham com ele. O entrevistado E4 Op.A considera o bom funcionamento do negócio como fator de sucesso de sua empresa. O entrevistado E5 Op.A declarou que "Em termos de serviço e sinal todas as operadoras são equivalentes. O diferencial está na prestação de serviços." É o fator de seu sucesso. O lojista E6 Op.B acredita ser possível fidelizar o cliente. O ,entrevistado E7 Op.C diz que o resultado é seu fator de sucesso. A entrevistada E8 Op.A diz que o fator de sucesso para sua empresa é o bom relacionamento que consegue com seus clientes, pois, são eles que trazem os resultados para a empresa.

Na questão que abordava o funcionamento da atividade de telefonia móvel pessoal foi possível confirmar algumas informações obtidas através do capítulo 4, deste trabalho, ao mesmo tempo foi possível acrescentar informações que não seriam conseguidas somente com as fontes secundárias pesquisadas. Obteve-se as seguintes respostas sobre o funcionamento da atividade de telefonia móvel pessoal em Londrina, que estão resumidas no quadro 19. O entrevistado E1 Op.C diz que "Ambiente é muito competitivo". O respondente E2 Op.D diz que "o mercado é um ambiente altamente competitivo; há o plano tarifário da Op. D que é um grande diferencial da Op. D; mercado saturado... já está acontecendo uma

filtragem das melhores lojas que vão permanecer no mercado" . Sobre o funcionamento do mercado local o entrevistado E3 Op.B disse que "o mercado é competitivo, possui um ambiente agressivo". O entrevistado E4 Op.A disse que "É um mercado altamente competitivo, mas ao mesmo tempo está saturado, pois há uma grande quantidade de lojas na cidade, e a tendência é de ficarem poucas empresas". Para o entrevistado E5 Op.A o "Mercado altamente competitivo, praticamente estão todos baixando os preço. Quem está levando vantagem no momento são os clientes. Em termos de serviço e sinal todas as operadoras são equivalentes". O entrevistado E6 Op.B diz que o mercado "É muito competitivo, ao mesmo tempo que não se tem um padrão a ser seguido, mercado altamente agressivo. Cada companhia age de uma forma própria sem muitas vezes medir as conseqüências." O entrevistado E7 Op.C diz sobre o funcionamento do mercado "Concorrência muito acirrada. Todas elas são muito boas." A entrevistada E8 Op.A diz que "É impressionante todo mundo tem celular em Londrina. É um mercado muito agressivo. Mas antes de haver a abertura da venda em magazines (o varejo) era bom, agora caíram bastante as vendas devido a esse fator. A seletividade nesses locais é mais branda – eles aprovam o cadastro de qualquer um."

Sobre o funcionamento do mercado de telefonia móvel cabe completar com o que foi constatado no capítulo 4, responde o objetivo específico 1. Em Londrina há quatro operadoras em funcionamento: Vivo, Sercomtel, TIM Sul e Brasil Telecom GSM. Em relação à tecnologia somente a Vivo utiliza tecnologia CDMA em Londrina, opera no espectro da Banda B. A SERCOMTEL utiliza em Londrina tecnologia GSM e TDMA[28], opera no espectro da Banda A. A TIM e a Brasil Telecom GSM operam somente com a tecnologia GSM na cidade de Londrina, operam nos espectros de freqüência das bandas A e E respectivamente. Sobre as operadoras em geral o entrevistado E5 Op.A agradece por não haver participação de uma outra empresa que está com uma atuação muito agressiva em todo mercado telefonia móvel pessoal nacional que é empresa Claro.

Também sobre o mercado de telefonia móvel pessoal local em estudo realizado pelo pesquisador foi constatado uma participação de mercado semelhante às participações de mercado em território nacional, que também estão detalhados no capítulo 4 deste trabalho. Deve ser feita apenas uma ressalva para a participação de mercado da empresa Sercomtel, que segundo os dados da companhia detém 40 % do mercado local, enquanto o

[28] Tecnologia digital que está sendo substituída pela tecnologia GSM, opera no espectro da banda A.

que foi apurado na pesquisa de satisfação do consumidor, realizada por este pesquisador, deu uma participação de 32 %, passando para a segunda posição. As outras companhias mostraram uma participação semelhante à participação nacional de mercado, pois, foi constatado uma participação de 36 % no mercado local para Vivo, enquanto no mercado nacional essa participação é de 34,54 % (Dez/2005), uma participação de 24% no mercado local para a TIM, enquanto no mercado nacional é de 23,32 % (Dez/2005) e a Brasil Telecom apresentou um resultado na participação do mercado local de 8 %, enquanto no mercado nacional possui uma participação de 2,57 %, que foi percentual que mais se diferenciou entre o mercado local e o mercado nacional.

Em relação aos números de telefones celulares a Sercomtel fechou o ano de 2005 com 78 mil unidades em operação – dados apurados no Site TELECO e nos relatórios da companhia. Partindo-se desse número de telefones e a participação o autor estimou a quantidade de telefones celulares em operação na cidade de Londrina que deram os seguintes resultados: 243.450 celulares em operação na cidade de Londrina (100 %), a Vivo em Londrina – 87.750 celulares (36 %), a Sercomtel - segundo seus próprios dados, 78.000 celulares (32 %), a TIM em Londrina – 58.500 celulares (24 %) e a Brasil Telecom GSM em Londrina – 19.500 celulares (8 %). Os números estimados estão arredondados por questões meramente ilustrativas, já que segundo os dados do TELECO, a Sercomtel detém 0,09% de participação do mercado nacional que fechou o ano de 2005 com 86.210.340 celulares em operação, e dá para operadora local o número de 77.589 celulares.

Conforme a entrevistada E8 Op.A "...em Londrina quase todo mundo tem celular..." , partindo dos dados acima e se considerar a população de Londrina em 500 mil habitantes obtem-se uma densidade de 48,69 terminais/100 habitantes e se considerarmos a população de Londrina com 450 mil habitantes temos uma densidade de 54,10 terminais/100 habitantes, que é maior que a densidade nacional que está em 46, 58 terminais/100 habitantes, segundo os dados do TELECO. Segundo informações do entrevistado E5 Op.A sua loja vende uma média de 1.500 celulares por mês.

Na questão referente à relação com a operadora todos os entrevistados da amostra pesquisada declararam ter um bom relacionamento com operadora, que na verdade é encarada como uma parceira de negócios. Alguns lojistas como E4 Op.A e E8 Op.A acham que a operadora age de modo desleal com as condições que são oferecidas aos seus clientes

em sua rede de lojas próprias. Os entrevistados E5 Op.A e E8 Op.A mencionaram também a pouca seletividade do varejo, pois, acabam aprovando o cadastro de qualquer pessoa, e também não trabalham a fidelização de seus clientes, principalmente os clientes pós-pago. Desse modo o objetivo específico 1 ficou completo, que era caracterizar o mercado de telefonia móvel pessoal com as informações contidas no quarto capítulo deste trabalho e os dados coletados com os entrevistados da amostra.

As próximas questão referem-se às estratégias estabelecidas pelas operadoras também houve coleta de dados no capítulo 4 deste trabalho e através de informações repassadas pelos entrevistados, que muitas vezes essas informações eram colhidas no desenvolvimento da entrevista e não necessariamente respondendo-se diretamente às perguntas sobre a questão estratégica. Nessa parte do trabalho é respondido o objetivo específico 2 – analisar as estratégias estabelecidas pelas operadoras de telefonia móvel pessoal.

As estratégias das operadoras vão sendo clareadas quando se une às informações dos lojistas com a dos dados pesquisados. A operadora A apresentou um bom desempenho no ano de 2005 apesar de ter perdido participação no mercado, caiu de 40,46% em 2004, para 34,54 % em 2005. Esse fato que é devido à eficiência das outras operadoras concorrentes em divulgar seus serviços. Segundo os entrevistados E4 Op.A, E5 Op.A e E8 Op.A da amostra que trabalham com essa operadora. Outro fator apurado com os entrevistados se deve também pela empresa ter modificado sua estratégia, que em anos anteriores se concentrou em ampliar sua base de clientes. No momento a operadora A vem utilizando a estratégia de manutenção de sua base de clientes, pois, conquistou a liderança de mercado e quer manter essa posição e age como líder de mercado, por isso aplica algumas promoções com seus clientes estimulando que estes troquem de aparelho através de sistema de pontos, concentra seus esforços em clientes pós-pagos, tem como objetivo diminuir sua média de clientes pré-pagos e transformá-los em pós-pagos, mais rentáveis. A operadora em conjunto com as revendas autorizadas tem um grupo que eles denominam de anti-churn[29] que tem como objetivo reverter o cancelamento de seus clientes, para não deixar que estes cancelem os serviços prestados pela operadora. Outro fator relevante são seus investimentos

[29] Churn é a relação entre o número de cancelamentos e a média de clientes no período.

para atualização da tecnologia utilizada pela operadora, que para um futuro próximo possa oferecer a tecnologia 3G em todo território nacional.

A operadora B também vem apresentado bom desempenho se comparado em números proporcionais com suas concorrentes que atuam no mercado nacional. Apesar de ter perdido um pouco do mercado. A empresa segundo os entrevistados da amostra que trabalham com esta operadora E3 Op.B e E6 Op.B, mais os dados coletados em seus relatórios têm adotado a estratégia de subsídio de seus aparelhos que tem feito a empresa perder rentabilidade, ampliação de sua rede GSM em sua área de cobertura, o que a ANATEL denomina de setor 20, adota também uma estratégia de líder de mercado - local, utiliza o calendário promocional para movimentar sua oferta de produtos e serviços. Outra estratégia que é trabalhada é a retenção da base de clientes, porem não tão agressiva quanto a da operadora A. A operadora B utiliza de forma estratégica o fato de ser uma operadora local, valorizando seus atributos regionais em seus clientes. O entrevistado E3 Op.B comentou que a operadora B só não cresce mais devido a problemas de ordem política, envolvendo o poder público local, que são seus acionistas majoritários.

Os entrevistados da Operadora C, E1 Op.C e E7 Op.C, passaram as informações de que essa operadora procura trabalhar com uma rede de antenas próprias para baixar os custos de seus serviços para seus clientes, utilizam subsídios dos aparelhos para recuperar o valor investido nos mesmos através dos serviços de comunicação prestados, tanto voz, como dados, tem realizado políticas agressivas de expansão de mercado consolidando a tecnologia que adotaram, a GSM, tanto que houve expansão em su mercado de um ano para o outro. A participação de mercado saltou de 20,73 % em 2004 para 23,42 % em 2005.

Em relação às estratégias adotadas pela Operadora D, também foram extraídos através da entrevista do entrevistado E2 Op.D, mais os dados apurados em relatórios da companhia via TELECO, ANATEL e a própria operadora. A estratégia de maior expressão utilizada pela operadora D, desde que foi lançada no mercado brasileiro em setembro de 2004, foi seu sistema planos de pagamento de contas, utilizado tanto na modalidade pós-paga, quanto na modalidade pré-paga. Essa postura adotada pela empresa é responsável pelo menor índice de telefone pessoal móvel pré-pago do mercado de SMP, que segundo seus dados não chega a 70% de seus terminais, enquanto a média das outras empresas pesquisadas no item 3. 9 no terceiro capítulo deste trabalho é de 80% ou mais. Essa estratégia foi responsável por

um maior crescimento da empresa se comparado com as empresas que já atuavam no mercado de SMP, tanto que em 2004 apresentava 0,92 % de participação no mercado e fechou o ano de 2005 com 2,57 % de participação de mercado, considerando o fato que essa empresa atende somente os Estados da Região Sul do Brasil, mais os Estados do Centro-Oeste brasileiro, que é a região onde atua também com telefonia fixa e Internet. A operadora D também trabalha a estratégia de diferenciação em seus clientes através do convencimento da superioridade da tecnologia GSM perante as demais operadoras do mercado. Também adota como as outras operadoras o subsídio de seus aparelhos para estimular a adesão aos serviços da operadora.

A respeito da influência da estratégia no dia-a-dia dos entrevistados grande parte dos entrevistados da amostra foram categóricos ao responder que faz parte do negócio, ao mesmo tempo que o sistema de revendas autorizadas, credenciadas, agentes autorizados, também faz parte da estratégia de descentralização utilizada pelas operadoras, fazendo dos lojistas seus parceiros. É muito grande a influência da estratégia das operadoras, pois, é através delas que os entrevistados da amostra ficam informados sobre os planos, prazos, calendários promocionais, nicho de mercado a ser explorado (E6 Op.B). Dois entrevistados de operadoras diferentes responderam que os clientes que eles obtém maiores retornos não são originários dos planos ofertados pela operadora. Um dos entrevistados da amostra E4 Op.A diz que os clientes corporativos trazem maiores retornos à sua loja e não chegam até ele através de promoções da operadora. O outro entrevistado E3 Op.B diz somente através de segmentação de mercado é que consegue melhorar sua clientela.

Já o entrevistado E5 Op.A, que possui a maior rede de lojas locais sob a mesma operadora, disse que atualmente a operadora para qual trabalha vêm investindo em programas de fidelização de clientes, pois, em suas palavras "Quando se começa a operar um processo de fidelizaçao de clientes torna-se um pouco complicado o processo porque não é mais simplesmente a comercialização de um aparelho ou linha de SMP. A empresa precisa estar preparada com empregados competentes que saibam operar seus sistemas e uma boa malha de distribuição. E varejo não trabalha com fidelização de clientes, principalmente o pós-pago. A empresa também não consegue atender esses clientes somente com lojas próprias, então eles precisam de um eficiente sistema de revendas autorizadas, por isso uma alternativa viável é o sistema de revendas, um modelo em que o empresário fique mais comprometido com essa atividade. A própria ANATEL está exigindo que seja desta forma em

que uma pessoa vá em uma revenda e esta empresa seja uma representante da operadora, facilitando a vida dos seus clientes.

O entrevistado E7 Op.C, é o único lojista da amostra a trabalhar sob o sistema de franquia de formato de negócios, diz que está amarrado às estratégias da operadora, o que o ajuda muito segundo suas palavras "... eles mandam a coisa certa. Se obedecermos corretamente o que está escrito não há como não obter sucesso." Nessa parte da análise de dados completa-se a resposta do objetivo 2 sobre as estratégias das operadoras de telefonia móvel pessoal.

As próximas questões acrescentaram algumas informações para responder o objetivo específico 3 – descrever as estratégias que os lojistas franqueados utilizam para a manutenção de sua atividade. As respostas desta parte do trabalho estão resumidas no quadro 19. Quando questionados sobre se a estratégia do negócio é mantida simples e informal com foco no conceito do negócio grande parte dos entrevistados da amostra disseram que sim, se concentram no conceito do negócio.

Quando questionados se há a avaliação de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades (análise SWOT) entre os entrevistados cabe destacar as seguintes respostas: o entrevistado E5 Op.A procura fazer um balanço do mercado, o entrevista E7 Op.C analisa os estudos realizados pela Op. C, a entrevistada E8 Op.A faz a análise para comparar seu desempenho com outras empresas para utilizar como parâmetro.

Ao serem questionados sobre um plano estratégico escrito os entrevistados deram as seguintes respostas: o respondente E1 Op.C não tem, o respondente E2 Op.D segue as recomendações da Op. D, o respondente E3 Op.B diz que é uma ferramenta necessária para tomada de decisões, diz E4 Op.A que segue as recomendações da operadora, o entrevistado E5 Op.A diz não ter, o respondente E6 Op.B segue o que recomenda a operadora , os respondentes E7 Op.C e E8 Op.A seguem os das suas respectivas operadoras, ressaltando que a respondente E8 Op.A acredita ser desnecessário no momento.

Em relação aos fornecedores grande parte da amostra entrevistada faz as compras da própria operadora, com as quais não se consegue muita negociação, principalmente a operadora A. Mas o entrevistado E7 Op.C diz que sua operadora o liberou

para comprar de outros fornecedores, o que muitas vezes consegue comprar os aparelhos telefônicos com um preço melhor que o da operadora, só não podendo devolver esse aparelho se ocorrer algum problema como defeito, por exemplo.

Os respondentes também acompanham as novas tecnologias que surgem em seu mercado, mas só podem interferir através de sugestões, já que, quem decide sobre o que será utilizado é a própria operadora. Destaca-se a resposta do E5 Op.A que acompanha as tendências ocorridas no mercado externo e que cedo ou tarde aparecerão por aqui, como é o caso da transmissão do sinal digital de tv que o governo na época não havia decidido qual padrão adotar – o sistema japonês permite que se receba sinais de TV através da tecnologia 3G, hoje o sinal é transmitido em CDMA 1x RTT.

Em relação à concorrência a resposta dos entrevistados que pode ser destacada é a do E5 Op. A, que tem na Op. C como sua principal concorrente "...isso porque a Claro ainda não está em Londrina.", o E6. Op. B procura se informar sobre a concorrência para tomar decisões.

Ao ser perguntado sobre a se a estratégia da empresa é influenciada pelos valores dos fundadores os respondentes da amostra disseram que sim, com exceção do respondente E7 Op.C que trabalha no sistema de franquia de formato de negócios.

Em relação a novas oportunidades de negócio os respondentes da amostra foi constatado as seguintes respostas: o respondente E5 Op.A procura criar e inovar para se diferenciar dos concorrentes, o respondente E6 Op.B tem um cyber café em sua loja, o respondente E7 Op.C está planejando abrir outra loja nos mesmos moldes da atual.

Sobre a inovação foi constatado através dos respondentes da amostra as seguintes afirmações: o respondente E2 Op.D faz uso da inovação no atendimento, na prospecção e propostas de parcerias para aumentar seus ganhos, o respondente E3 Op.B utiliza a segmentação de mercado e a prestação de serviços, o respondente E4 Op.A utiliza a inovação para criar meios de aumentar a carteira de clientes, comercialização de outros produtos e serviços, o respondente E5 Op.A utiliza a inovação nos meios de se prestar os serviços e ao oferecer um produto ao cliente, o respondente E6 Op.B diz que procura tentar atingir um público jovem, que está mais aberto à mudanças em menos tempo, o respondente

E7 Op.C trabalha os aspectos promocionais ao tentar estimular uma venda através de um bônus, ou uma recarga, E8 Op.A diz que a utiliza na prospecção dos clientes.

Quando questionados sobre estratégias de improvisação e flexibilidade os respondentes da amostra deram estas respostas: os respondentes E2 Op.D, E3 Op.B, E6 Op.B, E7 Op.C, E8 Op.A disseram que nesse mercado não cabe improvisação, o respondente E5 Op.A diz que pode ser flexível.

Sobre as iniciativas empreendedoras os respondentes afirmaram que existe planos de recompensas de vendas oferecidas pelas operadoras e dependendo da operadora pode-se acumular os prêmios durante o ano. Como no caso do respondente E7 Op.C diz que a operadora C tem um sistema de recompensas para os melhores empregados em que são concedidos prêmios mensais, semestrais e anuais. Nos prêmios mensais são oferecidos apenas prêmios simbólicos como aparelhos eletrônicos, já para os quatro melhores vendedores do ano são oferecidas viagens internacionais patrocinadas pela operadora C.

Quando foram questionados sobre a existência de um ranking das lojas de telefonia móvel pessoal, grande parte dos respondentes da amostra disseram que esse ranking existe, mas não é utilizado para estimular ou desistimular as lojas. O entrevistado E2 Op. D diz que existe uma classificação realizada pela operadora que faz uma graduação dos agentes autorizados, existe agente prata, agente ouro e agente diamante. Essa classificação é feita sob diversos aspecto durante a liberação de um telefone móvel, como a própria venda, a documentação correta, dados do cliente, prazos obedecidos. Conforme vai superando a meta vai subindo a graduação. Já o entrevistado E7 Op.C faz o acompanhamento desse ranking e que no último levantamento da operadora C estavam em décimo lugar na região Sul do Brasil.

Os caminhos estratégicos escolhidos pelos entrevistados vão ao encontro, ao todo ou em partes, com o que estes autores dizem a respeito de estratégia como FURLAN (2003), MINTZBERG & QUINN (2001), ANSOFF & McDONNEL (1993) e PORTER (1980) ao relacionar com as estratégias genéricas apontadas por este último autor. Essa parte do trabalho completa o objetivo específico 1, caracterizar a atividade de telefonia móvel pessoal, o objetivo 2 sobre analisar e discutir as estratégias das operadoras, o objetivo 3 descrever as estratégias que os lojistas franqueados utilizam para a manutenção de suas atividades.

O próximo capítulo deste trabalho é a conclusão e as recomendações futuras de estudos.

6 CONCLUSÕES

O objetivo principal desse trabalho foi analisar a ação empreendedora dos lojistas de telefonia móvel pessoal da cidade de Londrina. Este objetivo foi alcançado, pois, na medida em que foram alcançados os objetivos específicos foram atingidos e os procedimentos metodológicos foram adequados para a realização deste trabalho.

Já que o objetivo geral é um desmembramento da pergunta de pesquisa que questionava como as estratégias das operadoras de telefonia móvel pessoal permitiam uma ação empreendedora dos lojistas franqueados, foi realizada uma revisão de literatura sobre os principais conceitos e estudos sobre empreendedorismo e estratégia. Do empreendedorismo foi retirado o metamodelo de FILION (1993) da ação empreendedora, do qual foi a base para o instrumento da coleta de dados, através da adaptação do modelo de questionário de DOLABELA (1999).

O objetivo geral foi desmembrado em cinco objetivos específicos. O primeiro objetivo específico consistiu em fazer um levantamento de dados secundários sobre as operadoras de telefonia móvel pessoal da cidade de Londrina. Esse objetivo específico foi cumprido a partir do momento em que se recolheu material, relatórios e dados do mercado de telefonia móvel pessoal que foram coletados através de fontes como a ANATEL, o site TELECO – especializado em telefonia e comunicações, relatórios das operadoras disponíveis em seus sites, contato com executivos dessas companhias e completados com os sujeitos objetos deste trabalho – os lojistas franqueados de telefonia móvel pessoal da cidade de Londrina. Foi assim que se levantou quantas operadoras estão atuando no Brasil e quais são aquelas que atuam no mercado local, também objeto deste trabalho. Foi levantado qual o espectro de freqüência que utilizam para desenvolver suas atividades e as respectivas bandas que utilizam para explorar seu mercado. Foi levantado a mudança ocorrida nas regiões de Serviço Móvel Celular e Serviço Móvel Pessoal. Depois levantou-se alguns detalhes relevantes sobre as operadoras participantes do mercado local que são a VIVO, a SERCOMTEL CELULAR S. A., a TIM e a BRASIL TELECOM GSM. Foi feito um levantamento sobre a situação de mercado dessas operadoras, um pequeno histórico delas, aspectos relevantes para a realização deste trabalho. Levantou-se também um histórico sobre o número de celulares no Brasil, desde o início de seu funcionamento na década de 90. Foi

realizado também uma consulta em cada operadora para verificar o funcionamento de seu sistema de lojas, as principais modalidades e a que interessava para a realização deste trabalho: as lojas franqueadas ou agentes autorizados, lojas credenciadas, revendedor autorizado, pois, cada companhia tem sua denominação, mas o fim é o mesmo – são franquias de produto, conforme a definição de SPINELLI (2001).

O segundo objetivo específico deste trabalho consistiu em analisar e discutir as principais estratégias estabelecidas pelas operadoras concessionárias de telefonia móvel pessoal que foi realizado através do levantamento dos dados secundários anteriormente mencionados, mais as informações coletadas com os entrevistados da amostra pesquisada – os lojistas franqueados de telefonia móvel pessoal. Com as informações citadas no parágrafo anterior somados com os depoimentos dos entrevistados da amostra foi possível interpretar alguns dados, que até então estava passando despercebidos. Por exemplo, uma estratégia adotada por grande parte das operadoras de telefonia móvel pessoal – o subsídio de aparelhos de telefone celular para seus clientes: o que explica o faturamento menor na venda de aparelhos em detrimento dos outros serviços prestados pelas operadoras. As estratégias aplicadas pelas operadoras estão em acordo com ANSOFF (1977), PORTER (1980) – relacionado às estratégias genéricas deste autor e também sua análisse das cinco forças do mercado –, MINTZBERG & QUINN (2001) e FURLAN (2003),

As operadoras cada uma com suas peculiaridades adotam estratégias próprias com o intuito de aumentar ou permanecer com a parcela de mercado conquistado. A operadora A que tem adotado uma postura de fidelização com seus clientes, é a líder de mercado e tem trabalhado agressivamente para conseguir manter essa posição de mercado. Utiliza grupos para reverter aqueles clientes que deixam de utilizar os serviços de sua operadora, tem investido em atualização tecnológica de sua base, fazendo a evolução da tecnologia CDMA para a chamada 3G.

A operadora B adotou a mesma estratégia de outras operadoras – o subsídio dos aparelhos para seus clientes. Têm investido na divulgação da tecnologia que vem utilizando, a GSM. Também investe na imagem de única operadora local, adotando esse fator de forma estratégica. Também adota uma postura de líder de mercado local, pois, em um passado não muito distante era a operadora líder de mercado em Londrina. Outra estratégia da operadora são seus investimentos para manutenção de sua base de clientes.

A operadora C investe na instalação de infra-estrutura própria – antenas, ERB`s, para oferecer preços mais baixos para seus clientes em diversos fatores como os aparelhos, serviços prestados, planos de contas dos clientes. Também adota uma política agressiva na divulgação da tecnologia que é utilizada atualmente em seus aparelhos – a tecnologia GSM.

Mas a operadora que tem utilizado uma das estratégias mais agressivas do mercado atual é a operadora D, tanto que em menos de dois anos de funcionamento quase triplicou sua participação de mercado, conforme os dados do TELECO. A operadora adotou uma estratégia agressiva em seus planos tarifários, tanto para clientes pós-pagos como para clientes pré-pagos. Outra estratégia dessa empresa consiste na eficiente divulgação da tecnologia que tem utilizado em seus aparelhos – que também utiliza tecnologia GSM. Adota também o subsídio em seus aparelhos de telefone.

Outra estratégia constatada após a análise de dados desse trabalho, e que de certa forma tem sido utilizada por todas as operadoras com atuação no mercado é que as operadoras necessitam de seus revendedores. Por dois motivos, o primeiro porque é uma recomendação da própria ANATEL, o segundo é que a empresa não vai montar uma estrutura de lojas, com móveis, equipamentos, empregados, principalmente se for em lugares mais distantes dos grandes centros. Londrina possui algumas lojas próprias das operadoras porque essas operadoras possuem ou possuíam sua sede na cidade. O outro fator importante é contar com pessoas que possam ser consideradas seus parceiros estratégicos. A respeito da influência da estratégia no dia-a-dia dos entrevistados, grande parte dos entrevistados da amostra pesquisada foram categóricos ao responder que faz parte do negócio, ao mesmo tempo que, o sistema de revendas autorizadas, credenciadas, agentes autorizados, também faz parte da estratégia de descentralização utilizada pelas operadoras, fazendo dos lojistas seus parceiros. A tendência percebida por meio dos depoimentos é utilizar um sistema de revendas que realmente represente a operadora. Talvez o caminho a ser seguido seja aquele que a operadora C vem tomando, formatar suas revendas sob a franquia de negócio, assim o indivíduo tem um compromisso a mais com a operadora e não fique tão solto como ocorre nas franquias de produto, em que o sistema é um pouco mais aberto, sob pena de se perder a espontaneidade do lojista.

Outra constatação a que se chega após a realização deste trabalho é que a estratégia dos lojistas não pode ser separada por completo das estratégias das operadoras, pois é questão de sobrevivência para os lojistas da amostra pesquisada, e também faz parte de sua rotina. Já que é uma política que é adotada pela operadora, cabe ao lojista da amostra pesquisada segui-la para o seu próprio bem, como foi constatado com os entrevistados deste estudo. Pela própria natureza do negócio do lojista franqueado de telefonia móvel pessoal pesquisada nesta amostra, a estratégia da operadora está inclusa na sua estratégia. É como se o lojista da amostra pesquisado fosse o ator e a estratégia da operadora o papel do personagem, é parte de seu trabalho desempenhar eficientemente este trabalho. Muitas vezes, pode-se ter atores com desempenhos diferentes no mesmo papel. O mesmo pode ocorrer com os lojistas da amostra pesquisada, alguns apresentam um desempenho melhor em algumas partes e outros em outras partes.

A respeito da influência da estratégia no dia-a-dia dos entrevistados, grande parte dos entrevistados da amostra pesquisada foram categóricos ao responder que faz parte do negócio, ao mesmo tempo que, o sistema de revendas autorizadas, credenciadas, agentes autorizados, também faz parte da estratégia de descentralização utilizada pelas operadoras, fazendo dos lojistas seus parceiros.

O terceiro objetivo específico deste trabalho foi descrever as estratégias que os lojistas franqueados utilizam para a manutenção de sua atividade. Nesse sentido constatou-se duas situações distintas: a primeira as opções adotadas para a atuação no mesmo negócio em que estão, e a segunda abertura ou participação em novos negócios como opção de aumento de renda e diversificação de seus investimentos.

Em relação à estratégia utilizada para os lojistas para a manutenção de sua atividade houve as mais variadas respostas, considerando a atuação no mesmo negócio. Desde aqueles que seguem fielmente o que as operadoras lhes oferecem a outros que criam meios para poder atingir seus próprios objetivos e metas também fixadas pelas operadoras. Aqueles entrevistados que criam estratégias próprias, sem contrariar as estratégias promocionais das operadoras, também são as lojas maiores, estes lojistas, conforme o apurado na coleta de dados, superam as metas das operadoras. Pôde-se perceber essa diferença nas respostas e comparando o tamanho das empresas, o tempo de experiência do entrevistado e sua postura perante os negócios.

Os lojistas podem adotar caminhos diferentes para conseguir cumprir e superar as estratégias que são colocadas como metas para eles, e segundo os depoimentos colhidos na amostra pesquisada é o que fazem. Entretanto, as melhores ações estratégicas dos lojistas consistem naquelas que trabalham o seu próprio conjunto de informações de clientes, como trabalhar eficientemente um banco de dados das pessoas que adquiriram seus aparelhos nas lojas, fazer programas de segmentação de mercado, fazer parcerias com lojas de outros setores locais. Principalmente quando trabalham com criatividade e inovação na prestação de seus serviços que foi confirmado com os alguns entrevistados da amostra. Pois, esses entrevistados justificaram dizendo que esperar só o que a operadora manda não basta – referia-se ao apelo publicitário feito pelas operadoras.

Houve situações entre os entrevistados quando questionados sobre a participação em outros negócios ou conselho de administração de outras companhias. As respostas da amostra pesquisada mostraram desde aquela pessoa que só possui a loja, a outros entrevistados que tem outros negócios, como no setor de alimentação, turismo, imóveis e cyber café. São estratégias alternativas de complementação de renda ou outros investimentos Assim o terceiro objetivo que era descrever as estratégias dos lojistas franqueados foi respondido. As formulações estratégicas constatadas na amostra pesquisada em relação aos lojistas estão em concordância com o que apregoam ANSOFF (1977), PORTER (1980), WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000) e AFFONSO NETO (2002).

O quarto objetivo específico foi descrever as características empreendedoras que são importantes na atuação do lojista como franqueado. Esse objetivo começou a ser respondido quando foram levantadas as origens do entrevistado, seguindo o modelo do processo visionário de FILION (1993) e o questionário adaptado de DOLABELA (1999). Os lojistas de telefonia móvel pessoal, limitando-se somente àqueles pesquisados na amostra, apresentaram algumas características empreendedoras, mesmo quando apontavam aquelas que julgavam possuir, que realmente eram confirmadas por outras questões no decorrer da entrevista, como o levantamento sobre o desejo de se abrir um negócio próprio desde a adolescência, alguns entrevistados da amostra também apresentaram influências de sua formação profissional. Mas nesse sentido a influência do círculo familiar e de amigos têm sido mais forte, conforme constatado nos depoimentos dos entrevistados. São esses fatores que são a base para o desenvolvimento das características consideradas importantes pelos entrevistados para o exercício de suas atividades. Segundo FILION (1993) e DOLABELA

(1999) é através das origens que se formam o conceito de si, as Ws[30], ou visão de mundo do empreendedor, que por sua vez dá suporte à visão do empreendedor.

Em relação ao conceito de si foram apontadas algumas características que os entrevistados da amostra julgaram ser fundamentais para a realização de suas atividades. Dentre as características consideradas fundamentais para os entrevistados foram a determinação, a perseverança, a flexibilidade, versatilidade, a autoconfiança, o otimismo, a criatividade, a inovação, a iniciativa, a pró-atividade, a liderança, a capacidade de tomada de decisões, a habilidade de se relacionar com os outros, a habilidade de aprender com os próprios erros, ser comprometido, competente, corajoso, cuidar de tudo um pouco e orientação para resultados. Essas são características enumeradas por alguns autores de empreendedorismo, além de FILION (2000) e DOLABELA (1999), que são McCLELLAND (1961), DRUCKER (1987), DEGEN (1989), VRIES (2001), TOFFOLO (2002), INÁCIO Jr. (2002), FONTOURA (2005) e GUIMARÃES (2005).

As características pessoais levantadas junto aos entrevistados da amostra pesquisada são algumas consideradas indispensáveis na formação e desenvolvimento da atividade empreendedora em si. Porque é através da combinação dessas características, em maior ou menor grau, que essas pessoas criam meios para atingir seus objetivos através de seus negócios. Além disso essas pessoas da amostra pesquisada podem desenvolver outras características que sejam benéficas à realização do seu negócio.

Como foi apurado na amostra pesquisada, os entrevistados estão muito focados, conscientes de sua orientação para resultados. Procuram transmitir esses valores para sua equipe ao dizer que o desempenho do empregado só depende dele e ele pode atingir seus sonhos. A orientação para resultados apareceu com unanimidade para todos os entrevistados da amostra pesquisada, aspecto que apareceu mais de uma vez na entrevista com os lojistas.

Outra constatação referente às características empreendedoras importantes na realização de seu trabalho entre os entrevistados da amostra pesquisada é que aquelas pessoas da amostra que foram considerados mais empreendedores do que outros através de seus relatos e postura perante a realização de seu trabalho utilizam com maior freqüência a

---

[30] *Weltanchauung* - Termo em alemão que FILION (1991) utiliza como sinônimo de visão de mundo do empreendedor.

criatividade e a inovação na prestação de seus serviços, e também são os entrevistados que possuem as maiores lojas, inclusive, com mais de um ponto comercial na cidade, cabe ressaltar que essa afirmação está limitada à amostra pesquisada, não podendo ser objeto de generalização. Mesmo estando presos ao sistema de suas operadoras de telefonia móvel eles necessitam de meios, ações que possam destacá-los perante o mercado, como foi constatado no levantamento sobre o mercado de telefonia móvel, além de concorrerem com lojistas como eles, concorrem com as lojas das operadoras, as redes de varejo e as lojas multi-marca.

Assim foi respondido o quarto objetivo específico que consistiu em descrever as características importantes na atuação dos lojistas franqueados de telefonia móvel pessoal.

O quinto objetivo especifico deste trabalho que visava analisar a ação empreendedora junto às estratégias dos lojistas começa a ser respondido através da análise dimensão da visão relacionada na amostra pesquisada quando comentam sobre a oportunidade de se trabalhar com telefonia móvel pessoal e a idéia de ser empreendedor através de algumas respostas obtidas dos entrevistados puderam confirmar a existência de características empreendedoras nessas pessoas. Essa informação é obtida quando é percebido que os entrevistados adquirem uma boa experiência ao trabalhar em conjunto com empresas grandes, já que essas empresas fornecem um bom suporte de treinamento aos próprios entrevistados e aos seus empregados, proporcionando aos entrevistados da amostra um aprofundamento do conhecimento do setor.

Na seção sobre o trabalho como empreendedor o quinto objetivo especifico é complementado em conjunto com as seções sobre a energia, as relações e a liderança, com uma ressalva de poder afirmar que para alguns entrevistados da amostra, uns indivíduos são mais empreendedores que os outros.

O maior temor dessa pesquisa era não encontrar nenhum indivíduo empreendedor, pois, trabalham em um sistema onde a liberdade de ação é muito limitada, pois, como alguns entrevistados da amostra que declararam estar amarrados, mas com as constatações encontradas no terceiro objetivo específico, o levantamento de características pessoais que o entrevistado declarava importante para a manutenção de sua atividade, e as averiguações sobre a visão do entrevistado da amostra e sobre o seu trabalho dos entrevistados, em que era mencionado a identificação de oportunidades, os métodos de aprendizado, os tópicos referentes à energia e as relações dos entrevistados pode-se perceber a diferença entre aquele entrevistado da amostra pesquisada que possui fortes indícios de características empreendedoras em detrimento daquele que essas características são mais brandas.

Esse conjunto de ações que foram respondidas na seção sobre liderança na análise de dados completam o objetivo especifico 5 – as ações empreendedoras que auxiliam o proprietário a manter seu negócio. Pois, para realizar seu sonho e tendo a consciência que não pode realizar tudo sozinho, e que também não pode ter qualidade em tudo, uma das alternativas que o empreendedor se utiliza é cercar-se de pessoas competentes em suas tarefas, como foi constatado em algumas entrevistas nas quais o entrevistado da amostra pesquisada possuía uma equipe gerencial, ou mesmo um gerente administrativo, dependendo do tamanho da empresa que fez parte da amostra, uma equipe de vendas, mesmo que de vez em quando esse entrevistado tenha que assumir diversos papéis temporariamente em seus afazeres diários.

Entretanto, há uma situação antagônica nesses entrevistados da amostra que pode ser motivo de estudos mais aprofundados, como proceder um questionário fechado aos entrevistados pesquisados, utilizando um instrumento já reconhecido no meio acadêmico como o questionário CEI do autor CARLAND (1984). Houve entrevistados que apresentaram uma postura mais gerencial do que outros, será que o são assim devido à sua estrutura, à sua atitude perante os negócios que realizam diariamente, à falta de experiência. Pois, mesmo aqueles entrevistados com uma postura empreendedora mais forte estão envolvidos com a rotina diária de suas empresas, fazem o monitoramento dos resultados de suas empresas, delegam funções e o mais importante sabem em detalhes o que se passa em seu estabelecimento. Afirmar categoricamente que determinado entrevistado é 100% empreendedor ou o contrário, é um gerente, não é possível com os dados da amostra

pesquisada, haja visto, que ocorreu que alguns entrevistados ora alternam posturas empreendedoras com posturas gerenciais. É um questionamento que requer pesquisas futuras e com maior profundidade.

O quinto objetivo deste trabalho tratou das ações empreendedoras dos lojistas de telefonia móvel pessoal, conforme o parágrafo acima pode-s afirmar que os lojistas tem na ação empreendedora todo o arcabouço e atributos que os auxiliam a se manter no mercado, aliando assim suas características pessoais com as estratégias das próprias operadoras e as estratégias que escolhem para atingir a meta estipuladas pelas operadoras.

Para AFFONSO NETO (2002) indivíduos com o objetivo de impulsionar sua atividade empresarial, miram na ação empreendedora e definem estratégias a serem adotadas pela empresa. Pois, é o que foi constatado no terceiro objetivo especifico.

Assim utilizam as estratégias como caminhos, meios de se realizar e as características empreendedoras como ferramental para trilhar por esse caminho e a ação empreendedora que impulsiona seus afazeres, ao combinar o que FILION (1991) descreve na formulação de seu processo visionário as dimensões da visão, do conceito de si, da energia, da liderança e da compreensão do setor.

Com a realização deste trabalho muitas dúvidas foram sanadas, mas com o próprio desenvolvimento do trabalho vão surgindo outras dúvidas de dois tipos. Primeiro surgem dúvidas derivadas das que foram sanadas no decorrer do desenvolvimento do trabalho, que são como um desdobramento dessas dúvidas. Em segundo lugar também surgem novas dúvidas. Esse conjunto de dúvidas que são as recomendações para trabalhos futuros.

a) Uma questão que surgiu depois que as entrevistas foram realizadas foi qual a influência da operadora de telefonia móvel na iniciativa do lojista. Pois, aqueles que apresentaram características e atitudes empreendedoras maiores que os outros tinham ou tem um relacionamento mais próximo com a operadora, em função da sede da mesma ser ou ter sido na cidade.

b) Verificar se há relação do tamanho do negócio com a iniciativa e criatividade do proprietário – de qualquer setor.

c) Proceder um questionário fechado aos entrevistados pesquisados, utilizando um instrumento já reconhecido no meio acadêmico como o questionário CEI do autor CARLAND (1984) para medir qual percentual empreendedor que possuem.

d) Os entrevistados que apresentaram uma postura mais gerencial são assim devido à sua estrutura, à sua atitude perante os negócios que realizam diariamente, à falta de experiência?

e) Entrar em contato com as operadoras para fazer comparações sobre qual a melhor alternativa para ela e seus parceiros de negócios sobre o sistema de franquia adotado – o de produtos ou formato de negócios.

f) Porque a preferência do consumidor em relação ao sistema de distribuição para adquirir seu aparelho de telefonia móvel pessoal em relação a outro – como loja própria, loja franqueada, varejo?

g) Esse pode ser um tema para pesquisas futuras também: partindo do pressuposto que a telefonia móvel pessoal está no centro das atenções da convergência das comunicações – unindo produtos e serviços em um único aparelho (troca de arquivos de imagens, de áudio, máquina fotográfica, filmadora, voz, união com telefonia fixa) – qual será, como pode ser medido o impacto nos negócios nesse negocio e em outros que pode afetar?

h) Por que no Brasil não há o desenvolvimento de tecnologia própria de transmissão para atuar no mercado de telefonia móvel pessoal – pelo menos em escala comercial?

REFERÊNCIAS

AFFONSO NETO, A. *Estratégia competitiva: analise do processo de formulação estratégica dos bancos que atuam no Brasil em um contexto de globalização de mercados*. Tese de Doutorado em Administração apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2002. (Tese de Doutorado apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Administração do CEPEAD/UFMG).

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

ANSOFF, H. I., MCDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

BARROS, F. S. O; FIÚSA, J. L. A.; IPIRANGA, A. S. R. *O empreendedorismo como estratégia de gestão: histórias de sucesso*. In: O & S – Organizações e Sociedade, v. 12, n. 33, Abr/Jun, 2005.

BARROS, M. A. *Estratégias nas Empresas de Internet: lições da informalidade*. São Paulo: RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 41 – n. 4, p. 32-43, Out/Dez.2001.

BARROS, A. J. P., LEHFELD, N. A. S. *Projeto de Pesquisa: propostas metodológicas*. Petrópolis: Vozes, 1994.

BASTIANI, I. C. R. *Novo Rural: o produtor rural na condição de empreendedor*. Caderno de Administração. Maringá: v. 8, n. 2, 47-64, jul/dez. 2000.

BERNARDI, L. A. *Manual de empreendedorismo e gestão*. São Paulo: Atlas, 2003.

BIRLEY, S., MUZYKA, D. F (org.).*Dominando os desafios do empreendedor*. São Paulo: Makron, 2001.

BROCKHAUS, R. H. *The psychology of the entrepreneur*. Chapter III, p. 39-71. In*:* KENT, Calvin. A.; SEXTON, Donald. L.; VESPER, Karl. H. (Ed.) *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs: New Jersey, Prentice-Hall, 1982.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. *Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: uma síntese teórica. Caderno de Pesquisa em Administração*. São Paulo: v. 10, nº 1, jan/mar. 2003.

CARLAND, J. W. et al. *Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners*. Academy of Management Review, v. 9, n. 2, p. 354-9, 1984.

CERVO, A. C., BERVIAN, P. A. *Metodologia cientifica*. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHANDLER, A. *Strategy and struture: chapoeters in the history of american industrial enterprise*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.

COLLINS, O. e MOORE, D. *The enterprising man*. Michigan: Michigan State University Business Publications, 1964

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CORREIA, E. Gerente de comunicações da TIM Sul e responsável por assuntos relacionados à pesquisa envolvendo a TIM Sul. Curitiba: Fevereiro/ 2006.

CHRISTENSEN, H., *Estratégia corporativa: gerenciando um conjunto de negócios*. In: FAHEY, L., RANDALL, R. M. *MBA curso pratico: estratégia*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CYPRIANO, C. A. C. *Pequena empresa, desenvolvimento social e a ação institucionalizadora do SEBRAE*. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do titulo de Doutor em Administração. Salvador, 2004.

DEGEN, R. *O empreendedor*. São Paulo: Mc-Graw-Hill, 1989.

DEMO, P. *Metodologia do conhecimento cientifico*. São Paulo: Atlas, 1987.

DOLABELA, F.; Filion, L. J.. *Boa Idéia! E Agora?*. São Paulo: Cultura, 1999.

_____, Fernando, *Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Cultura, 1999.

_____, Fernando, *O Segredo de Luiza*. São Paulo: Cultura, 1999.

DONAIRE, D. *A utilização do estudo de casos como método de pesquisa na área da administração*. Revista IMES. Ano XIV, nº40, p. 9-16, mai/ago 1997.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios.* São Paulo: Pioneira, 1986.

_____, *The age of discontinuity – guidelines to our Changing Society*. New York: Harper and Row, 1965.

DUTRA, I. S.; Gimenez, F. A. P. A *Estratégia Empreendedora: em busca da trilha para realizar o sucesso.* Londrina: Anais do Egepe, p. 164-175, Novembro/2001.

FERREIRA, G. S. *Por que os clientes mudam? Um estudo sobre o comportamento de mudança de operadora de telefonia celular no Rio de Janeiro*. Dissertação submetida ao corpo docente do Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio Janeiro. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2004. (Dissertação de Mestrado)

FESTINALLI, R. C. *A estratégia empresarial em empresas do contexto empreendedor: o caso da indústria Laticínio Vila Nova***.** In: I ENCONTRO DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS, 1., 2003, Curitiba. Anais... Curitiba, 2003. CD-ROM.

FILION, L. J. *Visões e relações: elementos para um metamodelo empreendedor*. Revista de Administração de Empresas (RAE). São Paulo: vol. 33 n. 6, pág. 50-61, Nov/Dez, 1993.

_____, *O Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie seu sistema de relações*. Revista de Administração de Empresas (RAE). São Paulo: vol. 31 – n. 3, pág. 63-71, Jul/Set, 1991.

_____, *Diferenças entre sistemas gerenciais empreendedores e operadores de pequenos negócios*. Revista de Administração de Empresas (RAE). São Paulo: v. 39 – n. 4, pág. 6-20, Out/Dez, 1999.

_____, *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*. Revista de Administração, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999a.

_____, *Empreendedorismo e Gerenciamento: processos distintos, porém complementares*. Revista de Administração de Empresas (RAElight). São Paulo: v. 7 – n. 3, pág. 2-7, Jul/Set, 2000.

FONTOURA, M. C. R. *Motivações para início e sustentação de empreendimentos: um estudo com oficinas mecânicas automotivas da Cidade do Rio de Janeiro*. Dissertação submetida ao corpo Docente do Instituto COPPEAD de Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: UFRJ/ COPPEAD, 2005.

FURLAN, W. *Análise do ambiente organizacional aplicada aos projetos estratégicos de exportação de empresas brasileiras de software e serviços correlatos*. Dissertação em Administração apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2003.

GARTNER, W. B.; SHANE, S. A. *Measuring entrepreneurship over time*. Journal of Business Venturing, v. 10, p. 283-301, 1995.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor Executive Report – disponível em: <http://www.gemconsortium.org/download>, 2004 e 2005.

GHEMAWAT, P. A. *A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIOVINAZZO, R. A. *Um estudo sobre o desempenho e a estratégia das empresas que atuam no mercado de bens populares no Brasil*. Dissertação em Administração apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2003.

GOMES, G. C. *Representações Sociais e Estratégias Competitivas: um estudo através das micro e pequenas empresas do setor de confecções de Maringá.* Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPA da Universidade Estadual de Maringá – UEM, para obtenção do título de Mestre emAdministração, Maringá, 2002.

GOMES, G. C.; PERIOTTO, A. J. *Representações sociais e estratégias competitivas em micro e pequenas empreas confeccionistas de Maringá*, *Paraná*. Maringá: Caderno de Administração, v. 10 – n. 1, p. 67-86, Jan./Jun. 2002.

GUPTA, A. K, *Estratégia das unidades de negócios: gerenciando um único negócio*. In: FAHEY, L., RANDALL, R. M. *MBA curso pratico: estratégia*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GUIMARÃES, A. F. *De Designer a Empresário: Desafios ao Empreendedorismo e a Inovação em Escritórios de Design no Rio de Janeiro*. Dissertação submetida ao corpo Docente do Instituto COPPEAD de Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: UFRJ/ COPPEAD, 2005.

HORNADAY, J. A. *Research about living entrepreneurs*. Chapter II, p. 20-34. *In:* KENT, C. A.; SEXTON, D. L.; VESPER, K. H. (Ed.) *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs: New Jersey, Prentice-Hall, 1982.

HISRICH, R. D., PETERS, M. P. *Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman, 5ª ed., 2004.

INÁCIO Jr., E**.** *Empreendedorismo e liderança criativa: um estudo com os proprietários-gerentes de empresas incubadas no Estado do Paraná.* Dissertação em Administração apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPA da Universidade Estadual de Maringá – UEM, para obtenção do título de Mestre em Administração, Maringá, 2002.

KAO, J. J. *Entrepreneurship, Creativity & Organization: texts, cases and readings*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989.

KERLINGER, F. N. *Metodologia da pesquisa em ciencias sociais*. Tradução Helena Mendes Rotundo. São Paulo: E. P. U., 1980.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. Prentice Hall, São Paulo, 2000.

KUBOTA, L. C. *Padrões tecnológicos de telefonia celular: a batalha no Brasil sob a óptica das operadoras*. Cadernos Discentes COPPEAD. Rio de Janeiro: n. 19, p. 103-120, 2003.

KUPFER, D.; HAGUENAUER, J. *Economia Industrial*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KURATKO, D. F.; HODGETTS, R. M. *Entrepreneurship: a contemporary approach*. EUA: The Dryden Press, 1995.

LEOMIL, A. Executivo de assessoria jurídica da VIVO, 2006.

LODISH, L., MORGAN, H. L., KALLIANPUR, A., *Empreendedorismo e Marketing*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; e PETTY, J. W. *Administracao de pequenas empresas*. São Paulo: Makron Books, 1997.

MACHADO, H. P. V., PALHANO, D. Y. M., BARROS, G. V. *Mulheres empreendedoras e tipologias: implicações no campo de estudos do empreendedorismo feminino*. Caderno de Administração. Maringá: v. 10, n. 2, p. 35-50, jul/dez. 2002.

MACIEL, M. B. *Satisfação do consumidor com o serviço de telefonia móvel no Brasil: um estudo exploratório*. Dissertação submetida ao corpo Docente do Instituto COPPEAD de Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: UFRJ/ COPPEAD, 2004.

MAQUIAVEL, N. (1469-1527) *A arte da guerra* / Nicolau Maquiavel; tradução de Jussara Simões. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

McCLELLAND, D. C. *The Achieving Society*. Princeton: D. Van Mostrand Co. Inc., 1961.

MINAYO, M. C. S. (org.) *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINCIOTTI, S. A. *Uma reflexão sobre o método cientifico aplicado em pesquisas em administração*. Revista de Administração, São Caetano do Sul, v. 2, n. 47, p. 31-37, 1999.

MINTZBERG. H. AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
OSGOOD, W. R. e WETZEL Jr., W. E. *A systems approach to venture initiation*. Revista Business Horizons, outubro, 1977, p. 42-53.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.* Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____, *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____, *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, S. P. e DECENZO, D. A. Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações. São Paulo: Prentice Hall, 2004

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estagio e de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, S. A. *A criação de empresas industriais: a figura do empreendedor e a influência da tecnologia no processo*. Tese em Administração apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 1983. (Tese de Doutorado, FEA/USP)

_____, SAIKOVITCH, V. L. *O perfil do empreendedor e suas influências na criação e sobrevivência de industrias de alimentos*. Maringá: Revista de Práticas Administrativas (RPA), v. 1, n. 2, Set/Out, 2004.

SELLTIZ, C. (org.), WRIGHTTSMAN e COOK. *Métodos de pesquisa nas relações sociais – V.1. Delineamento de pesquisa – V.2. Medidas na pesquisa social – V.3 Análise de resultados*. Organizadora norte-americana Louise H. Kidder; tradutores Maria Martha Hubner d'Oliveira, Miriam Marinotti del Rey; coordenadores José Roberto Malufe, Bernadete A. Gatti. São Paulo: EPU, 1987TIZ, C. (org.) *Método de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: E.P.U. 1987.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho cientifico*. São Paulo: Cortez, 1996.

SPINELLI, S. in *As armadilhas e o potencial das franquias* in BIRLEY, S., MUZYKA, D. F (org.).*Dominando os desafios do empreendedor*. São Paulo: Makron, 2001.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1990.

SOUZA NETO, B. *Contribuição e elementos para um metamodelo empreendedor brasileiro: o empreendedorismo de necessidade do "virador"*. Tese de Doutorado COPPE em Engenharia de Produção submetida ao corpo docente do Instituto COPPE. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, UFRJ, 2003.

SUN TZU. *A arte da guerra*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

SCHUMPETER, J. A. in *Economic Theory and Entrepreneurial History. Research Center in Entrepreneurial History - Change and the Entrepreneur: Postulates and Patterns of Entrepreneurial History,* Cambridge-Mass: Harvard University Press, 1949. in SMRECSÁNYI, T. in *Idéias fundadoras*. Revista Brasileira de Inovação. Rio de Janeiro: v. 1 n – 2, Jul/Dez, 2002. Tradução e adaptação por Demeure Adolfo Menezes Pessoa.

_____, *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

THOMPSON JR, A.; STRICKLAND III, A. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.

TÓFFOLO, KÁTIA DA SILVA *A mulher empreendedora no setor agropecuário: um estudo de casos.* Dissertação em Administração apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A pesquisa qualitativa em Educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. *Pesquisa qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.

VIOTTI, A. Analista de Relacionamento de Revendedores, Brasil Telecom, 2006.

VRIES, M. K. in *Rebeldes criativos com causa*. in BIRLEY, S., MUZYKA, D. F (org.).*Dominando os desafios do empreendedor*. São Paulo: Makron, 2001.

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

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

www.anatel.gov.br, site consultado no dia 27/11/2005, 26/01/2006 e 15/03/2006.

www.teleco.com.br Teleco – Informação em Telecomunicações, Teleco, site consultado no dia 27/11/2005, 26/01/2006 e 15/03/2006.

www.sercomtel.com.br web site consultado durante a realização da pesquisa em 27/11/2005, 26/01/2006 e 15/03/2006.

www.vivo.com.br web site consultado durante a realização da pesquisa em 27/11/2005, 26/01/2006 e 15/03/2006.

www.brasiltelecom.com.br web site consultado durante a realização da pesquisa em 27/11/2005, 26/01/2006 e 15/03/2006.

www.tim.com.br web site consultado durante a realização da pesquisa em 27/11/2005, 26/01/2006 e 15/03/2006.

APÊNDICE

A. Modelo de Protocolo de Pesquisa

Questionário para os Lojistas Franqueados de Telefonia Móvel Pessoal

A. Origem

1. Fale um pouco sobre as suas origens, sua família, pais, tios, primos.
2. Existe algum empreendedor em sua família, existe algum modelo?
3. O que seus pais fazem (faziam)?
4. Houve influência de sua formação no que você faz hoje?
5. Gostava de estudar?'
6. O que você pensava em fazer quando era adolescente?
7. Que influências você teve (positiva/negativa)?

B. Conceito de si

8[31]. Quais características empreendedoras você acha imprescindível na atuação como lojista franqueado de telefonia móvel pessoal? (Mostrar quadro com características comum nos empreendedores)
9. Como você acredita que as pessoas o vêem?

C. Visão

10. Como surgiu a idéia de ser empreendedor (Oportunidade/Desemprego)?
11. Como sua empresa começou?
12. Você pensou sobre isso muito tempo antes de realmente começar o negócio, tendo inclusive considerado essa atividade como uma opção de vida?

D. O trabalho como empreendedor

13. Como você identifica oportunidades?
14. Como você aprende hoje?
15. Tem um método próprio?
16. Tem um sistema para a solução de problemas?
17. Como lida com o fracasso?
18. Qual é o seu trabalho na empresa?
19. Em que áreas gosta de se concentrar?
20. Você se envolve com a rotina, com as operações do dia-a-dia?
21. Quantas pessoas se reportam a você?
22. Você delega?
23. Você é membro de grupos/conselhos de outras companhias?
24. Como obtém informação sobre o que está acontecendo nas empresas?
25. E como você controla as coisas?

[31] Questão de pesquisa

E. Energia

26. Quantas horas você trabalha por dia, pensando em sua rotina semanal, incluindo sábados e domingos?

F. Relações

27. Que importância dá às relações internas e externas na empresa, envolvendo fornecedores, clientes e pessoas influentes?

G. Liderança

28. Como você convence as pessoas a realizar o seu sonho?
29. Você poderia explicar como sua equipe se desenvolveu?
30. Quais métodos você desenvolve para encorajar as pessoas a serem mais criativas? (Mostrar quadro com métodos mais utilizados)
31[32]. Tem algum tipo de estratégia sistematizada que o auxilia na continuação sua atividade? (Quais estratégias os lojistas franqueados utilizam para a manutenção de sua atividade?)
32. Você vê as coisas de forma diferente ou mudou seu estilo de gerenciamento desde que fundou sua empresa?
33. O que lhe dá satisfação ao comandar uma empresa?

H. Criatividade e Imaginação

34. Como você trata o erro cometido em sua empresa, seja através de colaboradores ou por outros motivos?
35. O quanto você diria que a imaginação é importante para o sucesso, estando envolvidas nesse processo a criatividade e o prazer de empreender?

I. A empresa

36. Qual o fator mais importante para o sucesso da sua empresa?
37[33]. Como funciona a atividade de telefonia móvel pessoal em Londrina – Paraná?
387[34] . Como é a relação com a operadora concessionária?
39[35]. Como as estratégias estabelecidas pelas operadoras concessionárias de telefonia móvel pessoal influenciam no dia-a-dia da sua empresa?
40. A estratégia da empresa é mantida simples e informal focando o conceito do negócio?
41. Em relação à estratégia é realizado algum tipo de avaliação das forças e fraquezas internas à empresa e as ameaças e oportunidades externas à empresa?
42. Existe um plano estratégico escrito, formal e detalhado – dividido em etapas distintas, seguindo um cronograma durante o ano?
43. A empresa analisa cuidadosamente a sua relação com fornecedores, clientes, levando em conta o seu poder de barganha (fornecedores), as características básicas (clientes), preferências?
44. Existe um acompanhamento sistemático de novas tecnologias e de produtos substitutos que possam influenciar a posição da empresa?

---

[32] Idem;
[33] Idem;
[34] Idem;
[35] Idem;

45. Há uma análise profunda em relação a outras empresas que possam vir a ser competidores em potencial, levando em consideração também a rivalidade dos concorrentes?
46. A estratégia da empresa é fortemente influenciada pelos valores dos fundadores da empresa?
47. A empresa busca novas oportunidades de negócio, cria e desenvolve novos conceitos de negócio?
48. A inovação é um dos pontos fortes da empresa?
49. A estratégia da empresa é baseada em improvisação e flexibilidade?
50. As iniciativas e atitudes empreendedoras são incentivadas e recompensadas entre as pessoas da empresa?

51[36]. Existe algum ranking de mercado em relação às lojas de telefonia móvel pessoal, sem contar os outros pontos comerciais, seus potenciais concorrentes (loja da própria operadora, lojas de departamento, Internet, etc.)

K. Encerramento

52. O que você diria a alguém que está pensando em iniciar um negócio?
53. Há algo mais que você gostaria de dizer, que nós não abordamos?

Muito obrigado. Quero agradecer-lhe pelo tempo que me foi concedido. Espero que esta entrevista tenha sido interessante também para você.

[36] Idem

Quadro 1 – Características empreendedoras

1. Autoconfiante	18. Tolerância à incerteza, ambigüidade
2. Determinado, perseverante	19. Necessidade de poder
3. Enérgico, diligente	20. Orientado ao lucro
4. Propensão ao risco	21. Experiência de trabalho prévia
5. Necessidade de realização	22. Dinâmico, líder
6. Criativo, inovador	23. Habilidade em se relacionar com os outros
7. Pró ativo, iniciativa	24. Sensibilidade para com os outros
8. Flexível	25. Preditor
9. Resposta positiva frente a desafios	26. Egoísta
10. Independente	27. Cooperativo
11. Otimista	28. Preciso, eficaz, eficiente
12. Perceptivo	29. Corajoso
13. Toma decisões rapidamente	30. Comprometido
14. Versátil	31. Desenvolto
15. *Lócus* Interno de Controle	32. Capacidade de descontração
16. Imaginativo, visionário	33. Competente (utiliza bem o tempo)
17. Habilidade para aprender com os erros	34. Resposta positiva a críticas e sugestões
Apresentam tenacidade	. Valores e cultura de empreendedorismo adquiridos por meio de contato com, pelo menos, um modelo empreendedor durante a sua juventude
. Possuem capacidade de tolerar ambigüidade e incerteza	. Experiência em negócios
. Fazem bom uso de recursos	. Diferenciação
. Correm riscos moderados	. Trabalhadores incansáveis
. São imaginativos	. Trabalham em rede com moderação
. Voltam-se para resultados	. Têm o seu próprio sistema de relações com os empregados
. Têm o seu próprio sistema de relações com os empregados	. Controladores do comportamento das pessoas ao seu redor
. Aprendizagem dos seus próprios padrões	

Fonte: adaptado de BROCKHAUS (1982), HORNADAY (1982), CARLAND et al. (1984), GARTNER e SHANE (1995), VÉSPER, FILION (2000).

Quadro 2 – Métodos de Criatividade

Brainstorming	Brainstorming inverso
Sinética	Método Gordon
Método Checklist	Livre associação
Relações forçadas	Método de Anotações coletivas
Heurística	Método cientifico
Método Kepner-Tregoe	Análise de Valor
Método de listagem de atributos	Análise Morfológica
Gráfico de Matriz	Matriz para Modificação/atributo de seqüência
Abordagem inspirada	Análise de parametros

Fonte: HISRICH (2004)

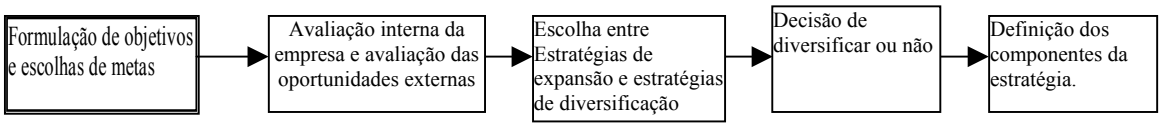

Figura 1 : Modelo de Tomada de decisões Estratégicas
Fonte: Adaptado de ANSOFF (1977)

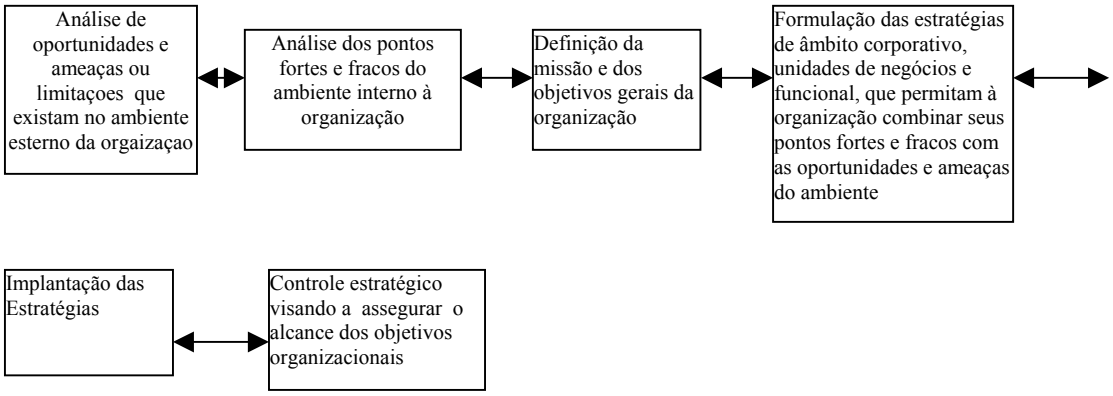

Figura 2: Modelo de Tomada de decisões Estratégicas
Fonte: Adaptado de WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000)

B Glossário:

Adicionais por Chamada - Valor tarifado quando o telefone móvel celular está originando ou recebendo uma chamada, estando fora da sua área de mobilidade contratual. Esta situação vale para deslocamentos dentro do Brasil.

Advanced Mobile Phone Service (AMPS) - Sistema que possui capacidade de instalação limitada e a sua estrutura é restrita para inclusão de novos serviços. É o padrão do sistema analógico em uso no Brasil.

Airtime – é o tempo de utilização de comunicação entre o terminal e o Sistema Celular que é cobrado do usuário. Esta informação é apresentada com a subdivisão para clientes pré-pagos e clientes pós-pagos.

Anatel - Agência Nacional de Telecomunicações. Órgão do Ministério das Comunicações que regulamenta e fiscaliza as regras de telecomunicações no Brasil.

Área de Atuação - Corresponde à área de Concessão, que é a área geográfica delimitada pela Anatel na qual a operadora deve explorar o serviço, nos termos do Contrato de Concessão, observando a regulamentação pertinente.

Área de Cobertura - A área de cobertura é a área geográfica alcançada pelo sinal emitido por uma ERB ou conjunto de ERBs. É dentro dessa área que são estabelecidas as comunicações do serviço móvel celular. Sempre que sair dela, seu celular funcionará em roaming. Uma área de cobertura poderá atingir diferentes áreas de mobilidade.

Área de Concessão - Refere-se à área geográfica delimitada pelo Ministério das Comunicações onde uma concessionária pode explorar serviços de telefonia.

Área de Controle - Área geográfica em que o Sistema Móvel Celular é controlado por uma determinada CCC - Central de Comutação e Controle.

Área de Localização - Área na qual uma Estação Móvel pode movimentar-se sem ser necessária a utilização dos registros de localização, podendo conter uma ou várias áreas de cobertura.

Área de Mobilidade - Corresponde à área geográfica que é considerada como referência para a aplicação dos itens dos Planos de Serviço "Adicional por Chamada" e "Deslocamento", isto é, é a região onde o usuário utiliza o celular sem a necessidade de pagar custos adicionais de comunicação.

Área de Mobilidade Contratual - Região geograficamente delimitada pela operadora para a cobrança de valores de comunicação (VC1) sem a incidência de Adicional de Chamada e Taxa de Deslocamento.

Área de Registro Contratual - Região geograficamente delimitada pela operadora para a cobrança de valores de comunicação (VC) sem a incidência de Adicional por Chamada e Deslocamento.

Área de Sombra - Local onde obstáculos físicos (paredes, vegetação densa, edifícios, muros etc.) impedem a propagação do sinal, inviabilizando a comunicação com aparelhos celulares.

Área Local - Espaço geográfico fixado pela Concessionária de Serviço Telefônico Público (STP), em função de critérios técnicos, independente de divisão político-geográfica.

ARPU* (*Average Revenue per user) – Significa Average Revenue per user ou receita média por usuário, que consiste na receita de serviços, líquida de impostos dividida pelo número médio de usuários, que é a receita média por usuários descontados os impostos, divididos pelo número de usuários

Banda - Faixa de freqüência ou região do espectro de freqüências que uma operadora pode utilizar para prestar serviços. As Bandas A, B, C, D e E se referem às diferentes faixas de freqüência que cada operadora tem autorização da Anatel para utilizar.

Capital Expenditures (Capex) – sinônimo de Investimentos, nomenclatura internacional.

CDMA (Code Division Multiple Access ou Acesso Múltiplo por Divisão de Código) - Técnica (ou método) de trasmissão digital de sinais que permite às operadoras atender número maior de usuários na mesma faixa de frequência.

CDMA 2000 - Padrão, administrado pelo CDG, para implementação de interfaces aéreas em redes celulares de 3ª geração baseado em tecnologia CDMA e nas
para a cobrança de valores de comunicação (VC1) sem a incidência de Adicional de Chamada e Taxa de Deslocamento.

CDMA 2000 - Padrão, administrado pelo CDG, para implementação de interfaces aéreas em redes celulares de 3ª geração baseado em tecnologia CDMA e nas especificações IMT-2000 do ITU para redes dessa categoria (3G). É a evolução do cdmaOne ou IS-95, cujas principais características são o aumento de capacidade de canais de voz e transmissão de dados por meio de pacotes a velocidades de 2 Mbps.

CDMA 2000 1xRTT - Padrão, administrado pelo CDG, de interface aérea em redes celulares de geração 2,5 baseado em tecnologia CDMA. O 1xRTT é um dos passos da evolução do padrão cdmaOne (IS-95) para a 3ª geração, tendo como principais características o aumento da capacidade de canais de voz e a transmissão de dados por meio de pacotes a velocidades de 144 Kbps.

CDMA Development Group (CDG) - Consórcio internacional encarregado de definir os padrões para redes celulares baseados em tecnologia CDMA e suas evoluções.

CDMA Development Group (CDG) - Consórcio internacional encarregado de definir os padrões para redes celulares baseados em tecnologia CDMA e suas evoluções.

Central de Comutação e Controle (CCC) - conjunto de equipamentos destinados a Controlar o sistema que executa o Sistema Móvel Celular, interconectando-o à rede pública de telecomunicações ou a qualquer outra rede de telecomunicações, na forma da regulamentação vigente.

Chamada em Conferência - Com esse serviço o cliente pode conversar com duas pessoas simultaneamente no celular.

Chamada em Espera - Com este serviço o cliente pode atender outra ligação e deixar a primeira esperando, ou ainda conversar com duas pessoas ao mesmo tempo.

Churn – É a relação entre o número de cancelamentos e a média de clientes no período.

Churn Mensal **-** trata-se da diferença entre os usuários de deixam de utilizar os serviços da empresa dividido pela média de clientes no período.

Deslocamento 1 (DSL1) - É aplicado quando o usuário, situado fora de sua Área de Mobilidade, recebe uma chamada originada de dentro da sua Área de Mobilidade.

Deslocamento 2 (DSL2) - É aplicado quando o usuário, situado fora de sua Área de Mobilidade (em visita a um outro Estado), recebe uma chamada originada de fora da sua Área de Mobilidade.

DSL - Abreviação para "Deslocamento": valor tarifado referente ao redirecionamento da chamada para o celular que se encontra fora de sua área de mobilidade contratual (somente para chamadas recebidas).

EBITDA (Earn before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) - é o Resultado Operacional ou resultado antes do resultado financeiro, imposto de renda e contribuição social, depreciação, amortização e equivalência patrimonial, que é o resultado operacional da empresa que tem por objetivo medir a geração de caixa da empresa e também pode-se destacar a margem de EBITDA, que é a margem operacional da empresa.

EDGE – *Enhanced Data rates for Global Evolution* – é o padrão evoluído da tecnolgia GSM.

Em Roaming - Adicional por Chamada ou AD - É o valor devido pelo usuário por chamada originada ou recebida, a cobrar ou não, quando ele estiver localizado fora dos limites da Área de Mobilidade definida no Plano de Serviço. Quando o usuário estiver localizado fora da Área de Mobilidade e dentro da Área de concessão das operadoras, o valor do AD para as chamadas originadas ou recebidas será sempre aquele praticado pela operadora na Área de Mobilidade o usuário.

Em Roaming - Deslocamento - Corresponde ao valor devido pelo assinante à operadora, por minuto, na chamada recebida, a cobrar ou não, fora dos limites da Área de Mobilidade, definida no Plano de Serviço ao qual o usuário está vinculado.

ESN (Electronic Serial Number ou Número Serial Eletrônico) - Número individual gravado pelo fabricante na memória do aparelho, através do qual a CCC o identifica.

Estação Móvel - Aparelho que pode ser operado quando em movimento ou estacionado em lugar não especificado. É o nome oficial do aparelho ou telefone celular.

Estação Móvel Local - Estação móvel que se encontra em sua área de registro.

Estação Móvel Visitante - Estação móvel que se encontra em área de registro distinta daquela a que pertence (Roaming).

Estação Rádio Base (EM) - Estação fixa do Serviço Móvel Celular usada para rádio comunicação com estações móveis através de rádiofreqüência. Usada no sistema TDMA e popularmente conhecida como "torre de celular".

FAQ (Frequently Asked Questions ou Perguntas Mais Freqüentes) - Texto de referência com respostas prontas sobre um determinado assunto.

GPRS – Global Packet Radio System. É o padrão evoluído do EDGE.

Hand Off - É o processo de passagem de um aparelho celular, com uma chamada em curso, da área de cobertura de uma BTS para a outra, sem a queda desta chamada.

MOU (Minutes of Use) – é a média de minutos de "Airtime" utilizados por usuário.

Período de Utilização - Período de tempo da validade de uso de créditos.

Pós-Pago - Plano de serviço em que o cliente paga pela utilização do serviço móvel pessoal depois de determinado período, estipulado em contrato. O mesmo que planos com conta telefônica.

Pré-Pago - Plano de serviço em que o cliente paga antecipadamente pela utilização do serviço móvel pessoal, comprando créditos em reais.

Rede - Nome genérico que designa a Rede Local, Rede Interurbana, Rede Internacional ou Rede Móvel de uma operadora.

Rede Interurbana - Conjunto de instalações, centros de comutação, e meios de telecomunicações e transmissão, da Concessionária de STP e da Empresa Exploradora de Troncos Interestaduais e Internacionais, suporte à prestação do Serviço Telefônico Público às operadoras, através da interligação das Redes Locais entre si.

Rede Local - Conjunto de instalações, centros de comutação, e meios de telecomunicações e transmissão da Concessionária de STP, suporte à prestação do Serviço Telefônico Público da operadora em Áreas Locais.

Roaming - É o nome dado à mudança de uma área de serviço para outra. É o roaming que possibilitará o uso de seu aparelho habilitado pela Vivo fora da área de concessão.

Roaming Automático - É a mudança de uma área de serviço para outra sem ajuda da telefonista, possibilitando o uso do aparelho fora da sua área de registro ou área normal de serviço.

Serviço Móvel Pessoal - Caracteriza empresas de telefonia com autorização para operar serviço celular móvel em áreas definidas pela Anatel.

Stand By Ligado em espera, pronta para receber e originar chamadas.

Subsystem Base Transceptor (BTS) - Estação fixa do Serviço Móvel Celular, usada para rádio comunicação com estações móveis através de rádio freqüência. Usada no sistema CDMA.

Tráfego VC contratado - Corresponde à quantidade de minutos inclusa na tarifa de assinatura, que pode ser utilizada pelo usuário sem que haja cobrança adicional.

Subsystem Base Transceptor (BTS) - Estação fixa do Serviço Móvel Celular, usada para rádio comunicação com estações móveis através de rádio freqüência. Usada no sistema CDMA.

Transferência de Chamadas - Com um simples comando no aparelho você poderá transmitir as ligações do seu celular digital para um telefone convencional.

VC 1M - Chamadas de telefone móvel para telefone móvel, realizadas dentro da área de mobilidade contratual do cliente (ligações locais).

VC 2M - Chamadas de telefone móvel para telefone móvel, realizadas para localidades da área de concessão que não estejam na própria área de mobilidade contratual do cliente.

VC-1 ou Valor de Comunicação 1 - Corresponde ao valor que o usuário deve pagar pelas chamadas locais por minuto, isto é, pelas chamadas originadas de dentro da sua Área de Mobilidade (e pelas chamadas recebidas, a cobrar).

VC-2 ou Valor de Comunicação 2 - Corresponde ao valor que o usuário deve pagar por minuto pelas chamadas de longa distância dentro da sua Área de Mobilidade e destinadas a outras Cidades dentro de seu Estado (e pelas chamadas recebidas dentro da sua Área de Mobilidade, a cobrar, originadas de outras Cidades de seu Estado).

VC-3 ou Valor de Comunicação 3 - Corresponde ao valor que o usuário deve pagar pelas chamadas de longa distância para outros Estados por minuto, isto é, pelas chamadas originadas de dentro da sua Área de Mobilidade e destinadas a outros Estados do Brasil (e pelas chamadas recebidas dentro da sua Área de Mobilidade, a cobrar, originada de outros Estados do Brasil).

WAP (Wireless Application Protocol) - É o protocolo para aplicações sem fio.

C. Modelo de Carta de Apresentação para a Abordagem nas lojas de telefonia móvel pessoal em Londrina.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA		
	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA – UEL *UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM*	

Pesquisa sobre a ação empreendedora e a estratégia dos lojistas franqueados de telefonia móvel pessoal de Londrina

O Mestrado em Administração, com concentração em Gestão de Negócios da Universidade Estadual de Londrina, conveniada com a Universidade Estadual de Maringá, em sua linha de pesquisa em **empreendedorismo** está desenvolvendo uma pesquisa para levantar aspectos relevantes sobre a ação empreendedora e a estratégia dos lojistas franqueados de telefonia móvel pessoal de Londrina.

Neste sentido, gostaríamos de contar com sua colaboração, respondendo o questionário ao nosso discente Demeure Adolfo Menezes Pessoa.

Todas as informações prestadas serão consideradas estritamente confidenciais e os resultados serão apresentados de forma a tornar impossível a identificação das empresas participantes da pesquisa.

Agradecemos antecipadamente a sua participação.

Quaisquer dúvidas podem ser tiradas pelo telefone:
(43)9106-1116 – celular do mestrando
(43)3328-2772 – telefone residencial do mestrando
(43)3371-4693 – Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado), falar com Francisco Navarro.

D. Entrevistas - Quadro com as entrevistas na íntegra – Análise de Dados – Questionário de Pesquisa

Questões	Operadora A		
	E 04	E 08	E 05
01) Origem	familiares origem japonesa, não apresentando nenhum modelo de empreendedor antecedente. Entrevistado, 25 anos	Origem – não há nenhum modelo no âmbito familiar Pessoa do sexo feminino, idade 25 anos	Pais agricultores de origem japonesa Região Assaí, Londrina Irmãos Imagawa Entrevistado com cerca de 42 anos
02)Empreendedor na Famíla	nenhum modelo de empreendedor imigrantes japoneses trabalhar na agricultura.	Não houve	Empresa familiar Avó materno comercialização de cereais, Dedicação à agricultura Irmão a partir da década de 90 trabalha com comércio (McDonald`s) família de agrônomos – os irmãos
03) Ocupação dos Pais	Pais agricultores	Pai – médico veterinário Mãe – Assistente Social	Trabalhavam na agricultura, depois se dedicaram ao comércio
04) Formação Escolar	formar em contabilidade auxiliou muito na organização da empresa como um negócio em si.	Não, não houve influência nenhuma	Não. Tem formação em agronomia
05) Gosto pelos estudos	sim, mas não era nenhum estudante excepcional um estudante mediano nas matérias do ensino fundamental e médio.	Sim adorava	Sim
06) Adolescência	sonhos em ser bombeiro, ser médico, os negócios.	Pensou em fazer de tudo. Arquitetura, dentista...	Dedicação em alguma atividade em agribusiness, na faculdade se interessava pela parte de cadeia alimentar, cadeia produtiva –montar um processo produzir, industrializar, distribuir e vender – sistema de maturação de carnes que no inicio da dec 90 era novidade e hoje não é mais.
07) Influências	de o irmão curso de Administração e começou a montar o negócio que foi a exploração da compra e venda de linhas telefônicas, isso antes da privatização do sistema de telefonia no Brasil, em 1998.	A loja já existia, depois que assumiu a loja em conjunto com um sócio. Trabalhava anteriormente como vendedora e foi assumindo a loja. O antigo proprietário precisou se mudar de cidade.	A maior influência foi seguir o irmão mais velho. é um aspecto cultural em famílias japonesas em seguir o irmão mais velho. Aconteceu quando ele deixou as atividades na agricultura para se dedicar ao comércio.
08)Características	determinado, perseverante, propensão ao risco, flexível, resposta positiva frente a desafios, versátil, habilidade para aprender com os erros, orientado ao lucro, experiência de trabalho prévia, dinâmico, líder, habilidade em se relacionar com os outros, cooperativo, comprometido, corajoso e resposta positiva a criticas e sugestões.	Determinado – perseverante – perceptivo – pro-ativo – visionário – flexível – tolerância	Autoconfiante Flexibilidade Proatividade e iniciativa Criatividade, Tomar a frente Criando inovações Diferenciação
09)Imagem segundo outras pessoas	as pessoas tem uma visão positiva em relação a sua pessoa, pois, ao tentar resolver todos os problemas de seus empregados, clientes e fornecedores, mantendo sempre uma imagem sincera em relação aos outros.	Não tem idéia.	Pessoa seria São vistos como parceiros da própria operadora, que realizam um trabalho sério em relação a abrir e manter o mercado que foi conquistado.

10) Idéia do Empreendedor	a idéia de ser empreendedor surgiu ao perceber a oportunidade que havia no mercado de telefonia, muito antes da telefonia móvel, havia a comercialização de linhas telefônicas fixas, em que o "investidor" adquiria algumas linhas, que na época não eram muito baratas e tentava atender a demanda do mercado existente. Esse mercado acabou quando o então ministro das Comunicações, Sérgio Motta, proibiu esse tipo de comércio para favorecer a privatização das Teles.	Fez faculdade de Administração de Empresas, também houve a oportunidade de se começar um negócio próprio.	Oportunidade Implantação da outra operadora no mercado, que na época só havia a operadora local, que oferecia bons negócios.
11) Início da Empresa	empresa começou a partir da oportunidade surgida em entrar no mercado de telefonia celular, na época era outra operadora. E teve o inicio, e continua, no Estado de Rondônia.	A empresa já estava em atividade, foi feita uma proposta em assumir a loja juntamente com outro sócio.	Começou como um negócio pequeno com um investimento familiar. (Só em Londrina são 04 lojas espalhadas pela cidade)
12) Negócio como Opção de vida	a questão consistia em aproveitar uma oportunidade que estava surgindo, aproveitar a experiência adquirida nos anos anteriores e deixar acontecer o que teria que acontecer.	Não imaginava ter um negócio próprio como opção de vida.	Não. Foi tomada essa iniciativa rapidamente.
13) Identificação de Oportunidades	não existe uma maneira articulada para identificar oportunidades, mas está sempre atento às novidades do mercado em que atua, nas necessidades dos clientes.	Com o dia a dia. Vai selecionando o que melhor aparece.	Coletando informações de vários setores, inclusive empreendedores de outros ramos que podem antecipar algumas tendências no mercado. Observação do que está ocorrendo no mercado externo. Há um grande boom mundial em relação à telefonia móvel no mundo, e para se chegar no Brasil é questão de tempo.
14) Como aprende	aprende com a própria experiência, os acontecimentos do dia-a-dia e com os próprios erros que lhe ensinam muito.	Aprendo pelo conhecimento acumulado na faculdade, através da experiência diária exercida nas atividades da empresa	Não Troca de experiência com pessoas de outras áreas Confirmando tendências em áreas correlatas à da telefonia
15) Método Próprio de aprendizado	não haver um método próprio de aprendizado, mas a melhor maneira consiste em resolver os fatos ocorridos dentro de sua empresa e a troca de experiência com seus empregados	Não tem um método próprio de aprendizado, apesar de dizer que seu aprendizado se dá através de seu dia-a-dia	Não
16) Solução de Problemas	Não, mas utiliza o começo da semana para fazer reuniões em sua empresa para conversar com os empregados e utilizar esse tempo para a solução de problemas ocorridos na empresa.	Depende do problema	Por possuir varias lojas, com vários gerentes que tem autonomia para resolver os problemas. Aqueles problemas que não se consegue resolver dessa forma é trazido à direção da empresa para se decidir o que vai fazer
17) Fracasso	encara o fracasso de frente, apesar de ser uma tarefa árdua, porem não pode deixar se abater e se dominar por essa situação, que pode ocorrer de vez em quando, levantar a cabeça e seguir o seu caminho.	Tem que ser enfrentado. Se cai, tem que levantar e seguir em frente.	Da maneira mais rápida o possível, pois, é uma coisa que incomoda, prejudica... se uma coisa deu errado, não dá certo, tem que ser eliminado imediatamente.
18) Trabalho na Empresa	atualmente seu trabalho se concentra na área administrativa, mas dependendo da movimentação e dos acontecimentos, tem que se fazer de tudo, desde serviços bancários, atendimento ao público, entre outros	Na empresa faz de tudo - desde funções financeiras, passando pelo atendimento,	Gestor da empresa, líder, transmitir confiança aos vendedores, na verdade eles são um espelho da gente, não pode se deixar afetar pelo desânimo.
19) área que se	pela sua própria formação é natural que se	Departamento financeiro	Controle financeiro, área de vendas e inovação, novidade no mercado de telefonia celular.

concentra	envolva mais com o departamento financeiro, mas também às vezes se faz necessário a atuação em outras áreas da empresa, como a de marketing por exemplo.		
20) dia-a-dia	não tem como não se envolver na rotina diária da empresa.	Sim está intimamente relacionada à rotina da empresa	Sim, bastante, Tem que entender sobre teconologia de produto para oferecer aos clientes
21) pessoas se reportam ao empreendedor	O respondente da Empresa 4, Operadora A diz que cerca de 8 pessoas, a equipe de varejo da loja e equipe de vendas corporativas para atender clientes de empresas	Uma pessoa	4 gerentes
22) Delega	O respondente da Empresa 4, Operadora A diz que sim, pois, tem equipe para realizar aquelas tarefas que não se pode concentrar tudo nas mãos de uma pessoa.	sim	Sim se todo vendedor me procurasse par resolver qualquer tipo de problema eu ficaria maluco...
23) Outras empresas	sim, tem investimentos em companhias similares onde tudo começou no Estado de Rondônia e também tem investido na comercialização de produtos eletrônicos e no setor de imóveis	Não	Empresa familiar, atua em outras empresa de alimentação, sendo que o entrevistado é franqueado de uma empresa do ramo de fast-food. E por se tratar de um grupo familiar estão diversificando seus investimentos empresas do ramo de alimentação por perceber a tendência de saturação do mercado de telefonia móvel, mercado exigente, seleciona muito...
24)informações	através de relatórios que são passados, reuniões com a operadora, encontros informais com pessoas de outras lojas.	Participando, envolvendo-se com os acontecimentos da empresa. Sabe de tudo que está acontecendo na empresa	Relatórios gerenciais diários, reuniões semanais com os gerenciais, Também troca informações com pessoas de outros mercados como pessoas de empresas de automóveis, ramo de calçados...
25) controle	manter o controle das coisas é preciso estar sempre atento, acompanhar os relatórios, conforme as informações obtidas é que tem informações suficientes para tomar decisões	A manutenção do controle se dá através de sistemas gerenciais. Extranet da vivo.	Relatório balanços mensais.
26) energia	9 a 10 horas por dia, não levando quaisquer tipo de trabalho da empresa para casa.	8 horas	12 a 13 horas dia
27) Relações de influência	são de extrema importância, podendo ser às vezes o diferencial de ganhar ou perder determinado cliente, pois através do relacionamento interpessoal pode-se chegar a diversas oportunidades de negócio.	Muito importante pois, pode sair uma indicação para aumentar a fidelizaçao de um cliente/.	Todos são importantes Clientes internos são os funcionários, bom relacionamento com os consumidores Precisa cativar sua clientela
28) realizar seu sonho	fazendo a pessoa acreditar seu potencial e a conquistar os seus próprios sonhos.	Através da experiência, através de perspectivas de sucesso para ambas as partes.	Mostra com muita serenidade uma meta, um objetivo com muito realismo, vai trabalhando passo a passo para se chegar ao almejado. Tentando subir degrau por degrau, mostrando que é possível
29) equipe desenvolveu	desenvolveu através da seleção de pessoas competentes no que elas sabem fazer, seja no atendimento ao público, seja na parte administrativa e vão ficando aquelas pessoas que se identificam com esse tipo de trabalho.	Através de treinamento e empatia entre patrão e empregado.	Pessoas que atendem bem o cliente. Vai formando o funcionário, tem uma equipe especializada para treinar esses funcionários e prepara-los para a nossa empresa.
30) Estratégia utilizada	Sim, diz que as promoções – aquelas que a própria operadora faz e algumas ações que promovemos – essas ações consistem em	Não tem. Apenas segue as recomendações da Vivo.	Ferramentas de marketing, Empresa q presta assessoria de mkt para trabalhar a fidelizaçao do cliente e o cadastro que eles possuem.

	prospectar clientes pois não podemos nos dar ao luxo de esperar por um cliente. primeiro trabalha com aquilo que realmente acredita e a qualidade do serviço prestado pela operadora o que torna um diferencial a ser oferecido, além do atendimento personalizado		Acompanham o vencimento da garantia do aparelho do cliente e quando esta vence, fazem um contato oferecendo a troca do aparelho com vantagens para o cliente.
31) métodos criatividade	métodos no quadro os que ele utiliza é o método de listagem de atributos, análise de valor para os clientes, mas o que mais funciona mesmo são as reuniões periódicas com o pessoal.	Não utiliza nenhum sistematizado – apenas reuniões semanais	Não. Utiliza-se de reuniões Sugestões da própria equipe de trabalho, no ambiente de trabalho
32) mudou estilo de gerenciamento	não exatamente pois apenas com o trabalho árduo, serio, comprometido é que se pode obter resultados satisfatórios em uma empresa.	Organizou a empresa, pois, anteriormente era um pouco bagunçado.	Não
33) satisfação	são os resultados conseguidos com suas ações que desembocam no resultado positivo no final de cada período.	Resultado positivo	Resultado E atingir os objetivos
34) trata o erro	todo erro seja ele cometido por um colaborador ou por outra forma qualquer tem que ser resolvido para não prejudicar o cliente e satisfazer a necessidade deste de maneira que fique encantado com a atuação da empresa e se torne um cliente fiel. Não pode deixar que um erro cometido torne-se motivo de desânimo e sim contorná-lo e resolvê-lo custe o que custar.	Através da eliminação desse erro, corrigindo-o	Erros que acontecem na empresa se for da alçada da equipe gerencial pede-se que eles resolvam. Se for um problema que exige a participação da diretoria, é procurado resolver da maneira mais rápida o possível.
35) imaginação	ser muito importante pois faz com que as pessoas vejam os resultados almejados sendo realizados, que nos motiva na continuidade de uma atividade que de prazer	Através da imaginação pode-se criar meios para atrair novos clientes	Fundamental ter criatividade e proatividade Se o cliente entra na loja e o empregado fala para essa pessoa "Posso te ajudar??!!" utilizar outros métodos utilizados pela vivo. Induzir o cliente ao questionamento. Perguntar se já conhece a promoção tal(dia das mães, dia dos namorados, natal, etc...) novidades dos aparelhos, alguma coisa nesse sentido. Criar a curiosidade no cliente
36) fator de sucesso	ser o resultado conseguido com o bom funcionamento do negócio. O apelo visual da loja, indo desde o projeto arquitetônico, decoração, cores, tornando um ambiente agradável para o cliente.	Tudo é importante, mas o mais importante é o relacionamento com o cliente. Pois é ele que traz resultados para dentro da empresa.	Resultado Controle muito bem afinado Se não perde-se muito dinheiro.
37) atividade SMP	é um mercado altamente competitivo, mas ao mesmo tempo em que está saturado, pois há uma grande quantidade de lojas na cidade, e que a tendência é de ficarem poucas empresas.	É impressionante todo mundo tem celular em Londrina. É um mercado muito agressivo. Mas antes de haver a abertura da venda em magazines (o varejo) era bom, agora caiu bastante as vendas devido a esse fator. A seletividade nesses locais é mais branda – eles aprovam o cadastro de qualquer um.	Mercado altamente competitivo, praticamente está tudo abaixando de preço. Quem este levando vantagem no momento são os clientes. Em termos de serviço e sinal todas as operadoras são equivalentes. O diferencial está prestação de serviços.
38) Relação Operadora	sua relação com a Operadora A é muito boa, porém acha que às vezes a Operadora age de modo desleal, pela sua atuação também no mercado de varejo com suas lojas próprias, fazendo promoções que não são repassadas para os lojistas como ele.	É excelente. Ajudam bastante a loja com as promoções e suas estratégias.	Antigamente quando a sede da operadora era no Paraná., tínhamos um relacionamento muito mais próximo. Hoje com a fusão do PR, SC e RS, pq hoje é tudo é definido no Rio Grande Sul. Hoje as decisões pelo fato da companhia ter aumentado seu tamanho tornou-se muito morosa. Hoje as decisões estratégicas são tomadas via RS, a Op. A é a maior operadora, é,mas é uma empresa gigante, pra se definir alguma coisa não tem agilidade. Mas o relacionamento é bom. É uma relação de parceria
39) estratégias Concessionárias	tem que obedecer o que esta sendo ofertado pela operadora, pois é uma forma de atrair novos clientes para sua empresa. Mas os clientes que dão mais lucro para empresa estão	Totalmente. Passam informativos freqüentes a respeito da posição dos concorrentes e como a loja deve se portar perante essa situação.	Fidelizaçao da base de clientes. Quando se começa a operar um processo de fidelizaçao de clientes torna-se um pouco complicado o processo porque não é mais simplesmente a comercialização de um aparelho ou linha de SMP. A empresa precisa estar preparada com empregados competentes que saibam operar seus sistemas e uma boa malha de distribuição.

	fora desse sistema de promoção ofertado pela Operadora e consiste nos clientes corporativos em que a empresa chances de oferecer um serviço melhor que o cliente pessoa fisica.		E varejo não trabalha com fidelizacao de clientes, principalmente o pós-pago. A empresa também não consegue atender esses clientes somente com lojas próprias, então eles precisam de um eficiente sistema de revendas autorizadas, por isso uma alternativa viável é o sistema de revendas, um modelo em que o empresário fique mais comprometido com essa atividade. A própria ANATEL está exigindo que seja desta forma em que uma pessoa vá em uma revenda e esta empresa seja uma representante da operadora, facilitando a vida dos seus clientes.
40) Estratégia simples e informal	Não	Somente as promoções da operadora, informamos todos os benefícios que os clientes terão se adquirirem determinado plano.	Sempre com conceito de negócio
41) avaliação SWOT	Não	Sim é feita para comparar seu desempenho com outras empresas para ter um parâmetro da sua empresa.	Balanço do mercado. O mercado esta bem adverso
42) Plano estratégico	Segue as recomendações da operadora	Utilizo o da Vivo, diz não ter um próprio por acreditar ser desnecessário no momento.	Não
43) relação fornecedores	Ótima	Sim	Sim a vivo não tem como negociar
44) Acompanhamento sistemático de novas tecnologias	Sim	Sim, só não participa de feiras setoriais porque não dá tempo...	Sim atento as novidades do mercado mas quem traz isso é a vivo...
45) análise da concorrência	Sim	Sim é feita uma comparação entre algumas empresas do setor	Sempre tem a Tim como principal concorrente, isso porque não tem a claro em Londrina
46) valor dos fundadores da empresa	Sim	Sim	Sim
47) busca novas oportunidades de negócio	Sim, pois o setor apresenta saturação e é necessário descobrir novas oportunidades de negócios para a diversificação de suas atividades e ao mesmo tempo aumentar seus investimentos	Não.	Procura-se criar e inovar para se diferenciar dos concorrentes
48) Inovação como ponto forte	Nos meios de se chegar e fidelizar o cliente	Diz que sim – pelo menos nos meios de se prospectar clientes	Sim. A inovação como parte da prestação do serviço e do modo como se oferece um produto ao cliente.
49) estratégia como improvisação e flexibilidade	Não	Não. O mercado de SMP não permite improvisação	Flexibilidade
50) iniciativas empreendedoras recompensadas	Sim	Através de prêmios de vendas.	Sim
51) Ranking de lojas	sim mas isso não é utilizado para fazer uma competitividade que não levaria a nada, pois, poderia criar um clima de rivalidade desnecessário entre os lojistas como ele.	Sim, existe um ranking separado por tipo de canal de distribuição – das lojas próprias, das revendas, dos magazines e dos PJ.(trabalham com pessoa jurídica)	Existe mas não é utilizado pela empresa
51) Conselho para quem, está começando	O respondente da Empresa 4, Operadora A diz que a pessoa deve ter um certo conhecimento sobre o mercado em que irá atuar, entretanto, não precisa ser nenhum *"expert"*. Para ele também é necessário possuir uma certa reserva financeira para agüentar os primeiros meses, até o primeiro ano, se for o caso. E muito importante é planejar bem as coisas, colocar no papel, ter conhecimento administrativo e financeiro. No meu caso ao me formar em contabilidade me auxiliou muito para saber se	Tudo vale a pena desde que tenha estrutura para isso. Tem que se analisar o mercado profundamente..	Primeira coisa O Brasil é um pais cheio de oportunidades Pode faltar coragem Tudo que for fazer em Londrina tem que ser bem feito, pois, há uma grande concorrência hoje. Ao se fazer qualquer coisa bem feita na cidade de Londrina consegue-se seu nicho de mercado. Além do investimento financeiro até a maturação do negócio.

	estava havendo rentabilidade ou não e a partir daí tomar as decisões acertadas.		
52) Algo +	Não		Não

Quadro com as entrevistas na íntegra – Análise de Dados – Questionário de Pesquisa

Questões	Operadora B	
	Loja 03	Loja 06
01) Origem	Origem – pais nordestinos, paraibano, envolvido com movimentos políticos, professor e mãe dona de casa. Entrevistado com 54 anos	Família de origem humilde, trabalhavam com a agricultura e veio para cidade para tentar melhorar de vida.
02)Empreendedor na Famíla	Cunhado inicia atividades de uma empresa do ramo de turismo em conjunto com o pai do entrevistado. Outro parente – cunhado – iniciativa em atividades de agribusiness, rede de hotéis.	Existe. O próprio pai.
03) Ocupação dos Pais	Pai – professor, advogado, empresário. Mãe – funcionária pública	Pai autônomo e mãe dona de casa
04) Formação Escolar	Engenheiro de Telecomunicações, funcionário da UEL (aposentado)	Não houve
05) Gosto pelos estudos	Gostava de pesquisar os aspectos técnicos dos aparelhos. Aluno mediano	Sempre gostou.
06) Adolescência	Atuar na área técnica	Ser empresário, pois, via que essa pessoa ganhava mais que os outros.
07) Influências	Influência da área tecnológica para trabalhar – especialmente eletrônica.	Observava ao meu redor que a pessoa que ganhava mais era aquela que tinha o próprio negócio
08)Características	Determinação Criatividade Habilidade de aprender com os erros Versatilidade Adaptação rápida Visão Percepção quanto aos resultados Orientação ao lucro	A principal característica de uma pessoa é a visão – prever o que vai acontecer na sua região, estado país e o que está acontecendo no mundo. Principalmente visualizar as tendências. Ser Tomador de decisão
09)Imagem segundo outras pessoas	Pessoa determinada Não aceita um simples não como resposta Necessidade de expor claramente seus pensamentos aos outros	Não faz idéia
10) Idéia do Empreendedor	Representante da Ericsson no PR Comércio de um aparelho para transmissão de mensagens. Empresa de Pager até 1996 Empreendedorismo como necessidade, depois como oportunidade. Já tentou vários tipos de atividades como agropecuária	Oportunidade
11) Início da Empresa	Com a concorrência muito forte do telefone celular com o sistema de Pager em meados do ano 2000. Optou em trabalhar com a telefonia móvel.	Analisou o mercado, percebeu que o mercado pedia esse tipo de serviço e resolvi investir.
12) Negócio como Opção de vida	Não. A opção foi a empresa anterior a empresa "Quero Bip" que foi engolida pelo avanço tecnológico do Celular.	Realmente é uma opção de vida a partir do momento que se opta por ter um negócio próprio muitas coisas depende de seu desempenho, e para isso é preciso atingir resultados.
13) Identificação de Oportunidades	Cria as oportunidades, alto índice de risco, pois não se sabe o resultado. Quando se imagina alguma ação e faz a oportunidade acontecer. Aproveita a oportunidade para se entrar com um novo serviço.	Através de análises de tendência de mercado

14) Como aprende	Aprende com os seus próprios erros.	Ou se sabe ou não, mas utiliza-se muito a freqüência em palestras, a troca de informações com outras pessoas, experiências ocorridas durante seus afazeres diários.
15) Método Próprio de aprendizado	Aprende com os erros, as ações, monitorando os resultados	Não
16) Solução de Problemas	Experiência gerencial em trabalhos anteriores que dá um arcabouço de conhecimento em relação à sua percepção. Aprendendo a se relacionar com as pessoas.	resolver
17) Fracasso	Não é fácil... tem que aprender a superar e continuar as atividades	Dar a volta por cima
18) Trabalho na Empresa	Buscar alternativas inovadoras para a empresa, pois, no dia-a-dia todas são iguais Área técnica Planejamento Tanto financeiro como estratégico	Tudo. Desde limpar a loja, conversar com clientes, fazer serviços bancários, elaborar estratégias de vendas para a loja.
19) área que se concentra	Criação de novas ações Buscar alternativas inovadoras para a empresa, pois, no dia-a-dia todas são iguais. Obtém os resultados em função do que ele cria. Cria ações com o objetivo de se obter seus resultados	Área de planejamento
20) dia-a-dia	Sim, pois é preciso ser informado do que está acontecendo na empresa.	sim
21) pessoas se reportam ao empreendedor	8 pessoas	Três pessoas
22) Delega	Sim Não da para se cuidar de tudo...	sim
23) Outras empresas	Membro de uma empresa do ramo de turismo – conselho de administração	Não. Mas está diversificando seu negócio com a abertura de um cyber café
24)informações	Relatórios mensais passado pela operadora em termos de mercado	Relatórios, informações na imprensa com que está acontecendo com os outros, contato com pessoas de outras empresas, com as próprias empresas.
25) controle	Todo o sistema feito através de relatórios gerenciais	Sistema de relatórios internos
26) energia	10 horas	Media de 8 a 10 horas /dia
27) Relações de influência	Ações são feitas com base nos relacionamentos efetuados no dia-a-dia da empresa	Fundamental – relacionamento com clientes, fornecedores – tentando criar laços de cooperação entre as partes.
28) realizar seu sonho	Orienta as pessoas a realizarem seus próprios objetivos, e como conseqüência a sua realização.	Mostrando para elas que elas podem atingir seus objetivos
29) equipe desenvolveu	Da empresa anterior, três pessoas começaram a trabalhar com telefonia móvel e hoje apenas uma continua com o respondente.	A equipe foi formada sem nenhum tipo de formação específica. Permanecem na empresa quem se identifica com a oportunidade de aprender sobre uma atividade que muda constantemente.
30) Estratégia utilizada	Fazer segmentação de mercado. Prospectar uma determinada classe profissional, oferecendo vantagens adicionais para ela, se adquirir os serviços Abordagem utilizada para duas classes profissionais em Londrina. Atendimento corporativo como um grande filão da empresa. Diversificação no oferecimento de serviços alem da telefonia móvel como telefonia fixa e Internet. Questão de preço e qualidade.	Diferenciação na prestação de serviços Diversificação de atividades (possui dentro da loja um cyber coffe) para aumentar seus ganhos. A estratégia é informal
31) métodos criatividade	Reunião com os funcionários, brainstorming, segmentação de mercado	Não utiliza nenhum além de reuniões semanais para acompanhar o que está ocorrendo na empresa.
32) mudou estilo de gerenciamento	Não pois cada coisa tem seu valor e vai tomando corpo durante seu desenvolvimento.	Sim. Tem que se atualizar para não perder andamento do mercado.
33) satisfação	São os resultados	Resultado
34) trata o erro	Consertando através do esclarecimento das partes.	resolvendo
35) imaginação	Faz parte de 70 % em relação a criatividade a ser usada a favor da empresa.	Muito importante
36) fator de sucesso	Satisfação das pessoas que trabalham na empresa	Conseguir fidelizar o cliente

37) atividade SMP	Mercado competitivo, ambiente agressivo	É muito competitivo, ao mesmo tempo que não se tem um padrão a ser seguido, mercado altamente agressivo. Cada companhia age de uma forma própria sem muitas vezes medir as conseqüências.
38) Relação Operadora	Relação estritamente profissional	Boa...
39) estratégias Concessionárias	Através dos calendários promocionais, mas os clientes que estão na carteira da empresa que foram adquiridos através de segmentação, não há influência. Subsídio dos aparelhos.	Através de preços, planos ofertados aos clientes, nicho de mercado a ser explorado.
40) Estratégia simples e informal	sim	Sim, e segue estratégia da operadora.
41) avaliação SWOT	Sim	Sim
42) Plano estratégico	Segue as recomendações da concessionária, faz um plano próprio também.	Sim, segue a estratégia no dia a dia
43) relação fornecedores	É muito boa	É boa
44) Acompanhamento sistemático de novas tecnologias	Faz parte do dia a dia da empresa	Essencial para empresas
45) análise da concorrência	é realizada	Procura saber informações no mercado para tomar decisões.
46) valor dos fundadores da empresa	Sim	Sim
47) busca novas oportunidades de negócio	Sim, através da criação de meios para aumentar a carteira de clientes. Comercialização de outros produtos e serviços	Sempre correlatos a área, como negócios de informática.
48) Inovação como ponto forte	Sim no sentido da prestação de serviços.	Sim, fazer mercado voltado para jovens, pois, as pessoas jovens estão mais receptivas às novidades do que as pessoas com maior idade.
49) estratégia como improvisação e flexibilidade	Não cabe improvisação nesse mercado	Não.
50) iniciativas empreendedoras recompensadas	Sim, pois são traduzidos nos resultados da loja.	Sim
51) Ranking de lojas	Existe uma relação de ranking, porém não existe uma concorrência só em função do ranking.	Há um acompanhamento informal, não existe uma associação, um sindicato
52) Conselho para quem, está começando	Conhecimento do mercado – conhecimento do funcionamento do setor. Planejamento, ter uma meta para ser atingida. Dedicação, determinação, criatividade	Precisa ter foco no que vai fazer, principalmente o impacto tributário em seu negocio, estudo do mercado e do setor em que vai atuar, quanto mais informações a respeito do mercado em que vai atuar, é melhor para ele
52) Algo +	Não. Obstáculo chamado governo devido ao impacto da carga tributário.	Não.

Quadro com as entrevistas na íntegra – Análise de Dados – Questionário de Pesquisa

Questões	Operadora C	
	E 01	E 07
01) Origem	Origem – influência de um amigo para abertura da, Proprietário de uma revenda. Retornou do Exterior há pouco tempo. Pessoa com 35 anos,sexo masculino.	Origem – oriundo de uma cidade do norte do Paraná, ao lado de Londrina, não havia aberto um negócio antes de atuar como empresário de telefonia móvel pessoal, ex-empregado de uma empresa de refino de óleo de soja. Como foi demitido no ano de 2002. Não tinha idéia do que montar, no mesmo ano por influência de seu irmão, que trabalha na Op. C, em Curitiba, resolveu aproveitar a oportunidade e abrir em sociedade com ele uma loja da Op. C em Londrina Pessoa com 45 anos
02)Empreendedor na Famíla	Não. Sem modelos na Família	O seu irmão é o seu maior modelo em que se espelha
03) Ocupação dos Pais	Pai – Gerente de Transportadora Mãe – Dona de Casa	Pai – bancário aposentado Mãe – do lar
04) Formação Escolar	Formação Técnico Eletrônico/ Processamento de Dados	Não
05) Gosto pelos estudos	Sim – nada específico.	nao. A faculdade fez por obrigação dos pais.
06) Adolescência	Imaginava ter negócio próprio	Jogador de futebol
07) Influências	Influências Positivas da formação em eletrônica. Acredita na expansão dos negócios em áreas correlatas, tecnológicas, que complementem a atividade como por exemplo informática	Incentivado pelo irmão que trabalha na Op. C, em Curitiba e também pela irmã que trabalha na Op. B. Já havia montado um parque de festas infantis em Londrina e também uma pessoa depois dos 40 anos que vai tentar arrumar um emprego na cidade não vai conseguir uma remuneração que condiz com seu padrão de vida, além de concorrer com as pessoas que estão entrando no mercado de trabalho e se sujeitam trabalhar ganhando menos.
08)Características	Flexível Versátil Otimista Tomada de decisões rapidamente Habilidade em aprender com os próprios erros Competente (utiliza bem o tempo) Habilidade em se relacionar com os outros	Autoconfiante – Determinação - Cuidar de tudo um pouco – é necessário ficar de olho em tudo senão é passado para trás. Visão de mercado – conhecer do mercado – habilidades -
09)Imagem segundo outras pessoas	Segundo o entrevistado as pessoas tem dele a imagem de uma pessoa segura, prestativa, procura satisfazer as necessidades de seus clientes e colaboradores	Não tem a mínima idéia – lá todo mundo acha um pouco rápido
10) Idéia do Empreendedor	Oportunidade/Desemprego em conjunto	Oportunidade surgiu com o Desemprego.
11) Início da Empresa	Concessão da Op. C antes dela atuar em Londrina em 2003. pesquisou um bom ponto comercial na região da av. Maringá	Começou com um ambiente um pouco confuso, pois, estava um pouco desorganizado ao enfrentar uma reforma, assumir o controle total da loja
12) Negócio como Opção de vida	Estudou muito a proposta, na atuação em um mercado que se expandia muito rapidamente	Sim, quando saiu da empresa que trabalhava ficou um ano parado. Ai começou a amadurecer a idéia de abrir uma loja. Em principio seria uma loja pequena da operadora local, que funcionaria no Shopping, seria só dele, ai seu irmão que trabalha na Op. C, conseguiu um negócio melhor, de maior vulto, ele conseguiu abrir um sistema de franquia – o sistema de franquia "business format" – onde as instalações da loja segue todo o padrão visual Op. C como decoração, os funcionários são treinados e recebem cursos da Op. C.
13) Identificação de Oportunidades	Prospecção de possíveis mercados/clientes – formação de uma base de clientes, indicações de amigos de clientes	Não há um meio estabelecido de se identificar oportunidades. Porém, se pudesse abriria outra loja em outro bairro da cidade. Mas utiliza-se de informações na imprensa e conversa com amigos do mesmo ramo e informações recebidas da própria Op. C para receber informações.
14) Como aprende	Não, mas recebe instruções da própria operadora	Aprende com a própria experiência no seu dia-a-dia, pois, cada dia é um dia diferente em que está aprendendo mais alguma coisa sobre o mercado de SMP. São pessoas diferentes, situações

		diferentes.
15) Método Próprio de aprendizado	Não.	Não.
16) Solução de Problemas	É limitado devido às ações da operadora, são resolvidos pelos consultores da TIM, mas quaisquer outra coisa que esteja em nosso alcance procuramos entender.	Fazem reuniões ou passam os problemas para o Help desk da Op. C, ainda tem a opção de um telefone "vermelho" que é um canal direto de comunicação com a empresa para resolver quaisquer tipo de problema
17) Fracasso	Reparar o erro e continuar no que estiver correto.	Para lidar com o fracasso é só você brigando com ele, enfrentando.
18) Trabalho na Empresa	Faz de tudo, se concentra nas atividades administrativas diárias, mas participa das vendas principalmente em horário de almoço. Administra o Fluxo de entrada e saídas de mercadorias da loja	Exerce a função burocrática da empresa e também auxilia seu pessoal nas vendas quando o estabelecimento está muito movimentado, tudo para agradar sua clientela. Tudo que entra e sai da loja esta no sistema
19) área que se concentra	Por questão de tamanho da empresa e praticidade em serviços gerenciais –	Atualmente se concentra na área administrativa
20) dia-a-dia	Está diretamente envolvido com as atividades diárias da empresa.	Sim está diretamente envolvido
21) pessoas se reportam ao empreendedor	Três Pessoas	Atualmente 10 pessoas
22) Delega	Sim.	sim
23) Outras empresas	Não.	Não
24)informações	Web site, relatórios gerenciais, amizade com pessoas de outras operadoras	Internet
25) controle	Estão amarrados com a operadora, seguindo o que a operadora está oferecendo no momento, mas pode se diferenciar em algumas coisas como no atendimento. Segue-se as ordens da operadora.	Controle através da extranet e do sistema da loja, com programa via web.
26) energia	8 horas	O tempo todo. Fica planejando de casa o que vai fazer na loja.
27) Relações de influência	Troca de informações sobre negócios com pessoas de outras lojas, outras operadoras.	Muito importante. Principalmente dentro da loja em que tem que se traduzir em um ambiente agradável, descontraído, com as pessoas bem motivadas, bem pagas, recebendo incentivos através de prêmios de vendas e os prêmios que a própria Op. C oferece. Quanto aos fornecedores é bem tranqüilo, desde que, se pague em dia, está tudo bem.
28) realizar seu sonho	Não sabe.	Falando a verdade
29) equipe desenvolveu	Desenvolvimento através dos treinamentos oferecidos pela operadora C, treinamento constante.	A equipe vai se formando conforme a necessidade da loja e a necessidade do vendedor também. Pois, atualmente só tem uma vendedora que está desde o começo conosco.
30) Estratégia utilizada	Sim, ao passar ao cliente que ele tem a operadora mais completa, principalmente se é uma pessoa que viaja constantemente, devido a própria estrutura da operadora e a teconologia utilizada	Sim. A Op. C dá uma meta. Através de programas de incentivo, pois, a meta da Op. C, também é a meta da Loja. Para estimular a loja deu uma conta de telefone para cada uma das vendedoras, que se passassem a meta, a loja bancaria essa conta, caso contrário, os vendedores pagariam a conta. Agora a Op. C liberou sua empresa que pudesse adquirir produtos de outros fornecedores, que aumenta o valor recebido perante a venda do aparelho. O preço de venda ele não pode mexer, mas comprar mais barato ele pode. O que aumenta seus ganhos. Há também a situação que ocorre muito, que só se aprende trabalhando, é que se um aparelho abaixa muito de preço repentinamente é porque ele vai parar de ser fabricado. Então é melhor não ter um estoque alto desse produto.
31) métodos criatividade	Reunião com os vendedores, método do check list de atributos dos clientes.	Não há uso de métodos de criatividade, além de reuniões freqüentes que são utilizadas para estimular e para resolver problemas internos.
32) mudou estilo de gerenciamento	Mudou o estilo. Pois, com o aprendizado do dia-a-dia vai se moldando o modo de encarar a realidade.	Sim, porque a cada dia tem aprendido sobre o funcionamento do mercado e entendedo a própria atividade comercial, é preciso reagir às mudanças, tem que se fazer propagandas, tinha medo de comprar e não conseguir pagar.
33) satisfação	Boas vendas – Resultado – vai ao encontro à orientação ao lucro.	O resultado
34) trata o erro	Administrar através da operadora, da própria loja e consertá-lo.	Enfrentar o erro, contorná-lo, resolver. Se o problema é com o aparelho, procuramos ver se há outro na loja que possa ser emprestado para o cliente, ou então faz uma troca simplesmente. Procurando sempre a sua satisfação.

35) imaginação	Não sabe.	A imaginação é a base de tudo, pois, ficamos imaginando o que fazer para realizar nossas atividades.
36) fator de sucesso	Bom atendimento, correto, honesto.	resultado
37) atividade SMP	Ambiente muito competitivo	Concorrência muito acirrada. Todas elas são muito boas
38) Relação Operadora	Bom relacionamento com a operadora	Ótima
39) estratégias Concessionárias	Através de relatórios gerenciais, intra e extranet da operadora – centra-se na utilização de uma rede própria de antenas, oferece serviços mais baratos para seus clientes em relação a tarifação, planos... calendário promocional	Tudo, pois, o formato desse negócio funciona desse modo. Por ser um formato de franquia, estamos amarrados. Mas ajuda muito, pois, eles mandam a coisa certa. Se obedecermos corretamente o que está escrito em seus relatórios não há como não obter sucesso na empresa. Como por exemplo a escolha do nosso ponto comercial – A Op. C realizou uma pesquisa e descobriu que neste ponto da cidade passam 120.000 pessoas por mês.
40) Estratégia simples e informal	Sim, ao passar ao cliente que ele tem a operadora mais completa, principalmente se é uma pessoa que viaja constantemente, devido a própria estrutura da operadora e a tecnologia utilizada	Estratégia simples
41) avaliação SWOT	Não	A própria Op. C fornece estes estudos
42) Plano estratégico	Não, mas segue a cartilha da Op. C	Existe, dado pela Op. C
43) relação fornecedores	Não respondeu	Sim, porque antigamente comprava apenas da Op. C. Agora a Op. C liberou sua empresa que pudesse adquirir produtos de outros fornecedores, que aumenta o valor recebido perante a venda do aparelho. O preço de venda ele não pode mexer, mas comprar mais barato ele pode. O que aumenta seus ganhos. O único problema é que se o aparelho der algum problema ele não pode devolvê-lo para a Op. C .
44) Acompanhamento sistemático de novas tecnologias	Sim, constantemente	A Op. C oferece tudo pela extranet. Tem um quadro de avisos passando todas as informações que interessam ao comerciante, inclusive sobre lançamentos de aparelhos.
45) análise da concorrência	Não	Ocorre todo o dia. Mas há mercado para todos.
46) valor dos fundadores da empresa	Não	Não tem muito o que influenciar
47) busca novas oportunidades de negócio	Tem procurado suprir a loja com uma gama maior de produtos que podem correlacionar com a telefonia, como produtos de informática e eletrônicos.	O irmão tem um parque de diversões e ele uma empresa de consultoria. Está tentando abrir uma nova loja nas dependências do Super Muffato, estuda a possibilidade em outras cidades vizinhas como Cambé e Ibiporã.
48) Inovação como ponto forte	Não	Podemos trabalhar os aspectos promocionais ao tentar estimular as vendas através de uma recarga, um bônus. Podemos inovar o modo de como fazer as coisa. Não no produto e serviço que já vem pronto da Op. C , entra o jogo de cintura. Usa-se a criatividade para realizar as vendas.
49) estratégia como improvisação e flexibilidade	Não	Não. Senão quebra. Se a empresa te deu regras, é melhor para você cumpri-las.
50) iniciativas empreendedoras recompensadas	Não respondeu	A própria Op. C tem um sistema de recompensas para os melhores funcionários em que são concedidos prêmios mensais, semestrais e anuais. Nos prêmios mensais são oferecidos prêmios simbólicos, já para os quatro melhores vendedores do Brasil são oferecidos viagens internacionais patrocinadas pela empresa.
51) Ranking de lojas	Realmente existe o ranking, mas não é levado em consideração para a atuação diária. Mas cada revenda tem sua meta estipulada pela operadora. Cada um cuida dos seus objetivos, não ligando muito com o que está acontecendo com as outras lojas. Outro fator importante constitui em não apenas atingir aqueles objetivos estipulados pela operadora e sim aqueles que atendam as nossas aspirações, que sempre superam os da operadora. Há a circulação de informações sobre o que está acontecendo em convenções, eventos que	Estão em décimo lugar no ranking da região sul – que abrange os estados da Região Sul do Brasil. Existe um ranking para cada tipo de canal de distribuição. Como o nosso Ponto Op. C , a Revenda, Varejo e a Op. C Business

	acontecem de tempos em tempos. Existe um ambiente de cooperação entre as revendas, no sentido de suprir, por exemplo, um equipamento que está em falta em minha loja ou em outra...	
51) Conselho para quem, está começando	Reserva de capital para uns dois anos, até receber os resultados, conhecimento do setor de atuação, funcionamento do mercado..., estar estruturado, projetado (acho que ele não soube falar mas citara indiretamente o Plano de Negócios), vender alguma coisa de qualidade, que você acredite.	É de fundamental importância ao se abrir qualquer tipo de negócio possuir conhecimento sobre esse mercado em que se vai atuar. Ter uma reserva financeira para tocá-lo até quando estiver colhendo os resultados que pode demorar pelo menos um ano. Mas é bom fazer uma reserva suficiente para dois anos.
52) Algo +	Investir em outras áreas que indiretamente estão relacionadas com produtos eletrônicos e tecnologia	Não

Quadro com as entrevistas na íntegra – Análise de Dados – Questionário de Pesquisa

Questões	Operadora D
	E 02
01) Origem	Origem – inicio do negócio através do pai que trabalhava na antiga TELEPAR, onde foi gerente regional. Pessoa de 25 anos, sexo masculino.
02)Empreendedor na Famíla	Sim. O próprio pai que iniciou as atividades em Londrina
03) Ocupação dos Pais	Pai – Ex-Funcionário da TELEPAR Mãe – Dona de casa
04) Formação Escolar	Não. Engenheiro Agrônomo, cursou Administração durante um ano, inicou um mestrado em Gestão ambiental... largou tudo para trabalhar com o pai
05) Gosto pelos estudos	Sim, pela necessidade e atualização
06) Adolescência	Varias profissões: desde jogador de futebol, bombeiro, médico, agrônomo
07) Influências	A maior influência consiste na experiência anterior adquirida pelo fundador da empresa na a atuação em telefonia. E por ser uma empresa que presta serviços para a Op. D, como já atuávamos em outras regiões com outros serviços relacionado à telefonia da Op. D , surgiu a oportunidade de trabalhar com a tecnologia GSM para a Op. D e abrir lojas em Londrina, Cambe, Cambará, Foz do Iguaçu, Maringá e Ponta Grossa. Foi na verdade uma oportunidade oferecida pela Op. D , pela novidade do Mercado – Telefonia Móvel Pessoal com tecnologia GSM. "É um aprendizado diário".
08)Características	Determinação Energia Flexível Respostas positivas frente aos desafios Otimistas Tomada de decisão Versátil Aprender com os erros Dinâmico Líder Habilidade de se relacionar com os outros (diz que às vezes é exageradamente humanista, que o atrapalha) Corajoso Cooperativo Comprometido Competência
09)Imagem segundo outras pessoas	Segundo o entrevistado as pessoas o tem como competente, justo e afetivo, que se relaciona facilmente com os outros. Bom relacionamento interpessoal.
10) Idéia do Empreendedor	Através da oportunidade de assumir um negocio novo oferecido ao seu pai pela Op. D – empreendedorismo de oportunidade
11) Início da Empresa	Teve início com a privatização da TELEPAR, com a saída do seu pai da telepar e abriu uma empresa prestadora de serviço em telefonia.
12) Negócio como Opção de vida	Sim, pois é um setor que foi agregado à empresa.
13) Identificação de Oportunidades	Através das novidades que surgem no mercado, seja no mesmo setor ou em outro. Idéias e sugestões de empregados – Pede que observem o que está acontecendo ao redor e tragam essas idéias para cá (Brainstorming – pelo menos uma forma de se fazer...) benchmarking
14) Como aprende	Com os erros cometidos, com os sucessos, processos de melhoria continua, a inovação na prestação de serviços
15) Método Próprio de	Não. Acha um erro não possuir um método próprio, sente a necessidade em desenvolver um. Aprende com a experiência diária.

aprendizado	
16) Solução de Problemas	Anotação dos problemas e só abandoná-los quando estiverem resolvidos.
17) Fracasso	Busca-se onde está os erros, levanta a cabeça e parte para a solução
18) Trabalho na Empresa	Gerenciamento das lojas de GSM
19) área que se concentra	Participa ativamente de todas as áreas da empresa, nas quais tenta obter informações e se manter atualizado. Mas se concentra em fazer relacionamentos pessoais que sejam proveitosos ao negócio. Motivar os empregados.
20) dia-a-dia	Sim, o dia todo. Estamos modificando a empresa para torná-la melhor. Resultado do contato entre as pessoas e seu entrosamento.
21) pessoas se reportam ao empreendedor	Sete pessoas
22) Delega	Sim, está sendo criado um cargo gerencial intermediário entre a diretoria da empresa e departamento comercial que na empresa recebeu a denominação de "pivô"
23) Outras empresas	Sim, controlo também uma divisão de venda de cartões de telefones públicos e fixo que foi desenvolvida pelo entrevistado. O próprio pai presta serviços terceirizados para a Op. D.
24)informações	Reuniões em nas empresas, relatórios gerenciais
25) controle	Delegando e cobrando.
26) energia	10 horas
27) Relações de influência	Não consegue ser antipático com as pessoas. Não despreza nenhuma pessoa pensando na possibilidade desta se tornar um potencial cliente no futuro. É de suma importância a construção e manutenção de uma rede de relacionamentos, mesmo trabalhando com uma revenda autorizada de uma empresa. Faz do relacionamento um investimento a longo prazo.
28) realizar seu sonho	Motivação, mostrando os resultados que podem ser conseguidos, enfim a recompensa material para as pessoas. Criar estratégias para conquistar parcelas do mercado local, técnicas de negociação.
29) equipe desenvolveu	No inicio foi um pouco atropelado, pois, tinha q abrir no outro dia devido a urgência da Op. D, não houve nenhum tipo de treinamento... com o tempo foi dado treinamento, avaliando o desempenho das pessoas, o desenvolvimento, ficando com as pessoas que melhor se adaptavam a atividade e através de motivação, permitindo ao empregado realizar seus sonhos. Mostrando para ele que esse sonho pode ser realizado através da execução de um bom trabalho, mesmo que ele não fique na empresa, mas é uma experiência pessoal e profissional que enriquece a pessoa...
30) Estratégia utilizada	Fazer co-brand.. parcerias com outras empresas. Utilizar outros canais para aumentar as vendas, "dar de brinde" um celular habilitado quando a pessoa compra uma certa quantia em R$ em uma loja de roupas, sapatos, ópticas, etc... passar a imagem da Op. D como se fosse a própria – uma loja da própria operadora.
31) métodos criatividade	Brainstorming Reuniões Características dos clientes Toda segunda feira
32) mudou estilo de gerenciamento	Sim, pois, há o aprendizado diário, aprender com as outras pessoas ... o pai
33) satisfação	Trabalha-se por um bom do resultado. Ver que os negócios estão dando resultados.
34) trata o erro	Enfrenta e tenta solucioná-lo... ou modifica ou não tem solução... tenta buscar onde foi o erro para que não se repita.
35) imaginação	100%. Desde a decoração de uma vitrine até a tomada de decisão. Para transformar o sonho em realidade. Procura fazer tudo aquilo que pode agradar um potencial cliente. Tentar transformar o ideal em real.
36) fator de sucesso	Atendimento preciso, honesto, se não tiver uma boa equipe formada, precisa possuir um diferencial
37) atividade SMP	Ambiente altamente competitivo, há o pula-pula que é um grande diferencial da BRT, mercado saturado... já está acontecendo uma filtragem das melhores lojas que vão permanecer no mercado.
38) Relação Operadora	Há um bom entrosamento entre revenda e concessionária, procura-se criar relações, apesar de alguns atrasos de comissionamento. Mas mantém um forte relacionamento devido à experiência de seu pai com a TELEPAR e os empregados da BRT também são oriundos da TELEPAR, antigos colegas de trabalho de seu pai.
39) estratégias Concessionárias	Essa é uma parte que elaborada pela operadora, através de tabelas de preços, prazos... a única forma de se destacar no mercado é procurar promover a imagem da loja perante o público, fazer com que se lembrem de nossa loja "quem não é visto não é lembrado..." A Op. D trabalha a estratégia de diferenciação em seus clientes através do convencimento da superioridade da tecnologia GSM perante as demais e o plano tarifário da Op. D, tanto o pós-pago e o pré-pago. O que é responsável pelo menor índice de telefone pré-pago entre as operadoras de SMP.
40) Estratégia simples e informal	Não respondeu
41) avaliação SWOT	Não.

42) Plano estratégico	Segue as determinações da Op. D.
43) relação fornecedores	
44) Acompanhamento sistemático de novas tecnologias	Sim, constantemente.
45) análise da concorrência	Não formalmente, mas observa o comportamento do mercado nos últimos anos, a atividade em Londrina está um pouco saturada seja pelas lojas multi-marcas, a concorrência desleal do varejo,
46) valor dos fundadores da empresa	Sim, o de seu pai, seu grande influenciador.
47) busca novas oportunidades de negócio	Não no momento
48) Inovação como ponto forte	Sim. No atendimento e prestação de serviços, proposições de parcerias para alavancar vendas
49) estratégia como improvisação e flexibilidade	Não
50) iniciativas empreendedoras recompensadas	Sim. Tenta fazer com que as pessoas tomem a iniciativa e tenha o trabalho como sua própria realização (dos empregados) pois assim obtem o resultado almejado.
51) Ranking de lojas	Existe uma graduação conforme o desempenho da loja - agente prata Agente ouro Agente Diamante É uma classificação que abrange diversos aspectos realizados durante a liberação de um telefone móvel como a própria venda, a documentação correta, dados do cliente, obediencia de prazos para mandar tudo que é necessário. Conforme vai superando suas metas vai aumentado a sua classificação
51) Conselho para quem, está começando	Em telefonia está difícil, pois, o mercado está saturado, as vezes pode-se agregar um serviço. A sobrevivência dessa loja se deve a outros pontos espalhados no estado do Paraná. A solução dos problemas está em loja própria, pois, essa se o cliente tiver um problema com a operadora, a tendência de se não voltar à loja revendedora é muito grande.
52) Algo +	Não.

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