



**UnICEUB**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA  
PROFESSOR ORIENTADOR: ALANO NOGUEIRA MATIAS

## **SEGMENTAÇÃO DE MERCADO COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING: CASO GVT**

LUCIANA ASSUNÇÃO XAVIER ALVES  
Matrícula nº 2030133/ 0

**Brasília/DF  
2006**

LUCIANA ASSUNÇÃO XAVIER ALVES

## **SEGMENTAÇÃO DE MERCADO COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING: CASO GVT**

Monografia apresentada à diretoria do curso de graduação do Centro Universitário de Brasília – UNICEUB como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Administração de Empresas, sob a orientação do Prof.<sup>o</sup> Alano Nogueira Matias

**Brasília/DF  
2006**

**LUCIANA ASSUNÇÃO XAVIER ALVES**

**SEGMENTAÇÃO DE MERCADO COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING: CASO GVT**

Monografia apresentada à diretoria do curso de graduação do Centro Universitário de Brasília – UNICEUB como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Administração de Empresas, sob a orientação do Prof.<sup>o</sup> Alano Nogueira Matias

Brasília,.....de novembro de 2006.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>o</sup> Alano Nogueira Matias  
Orientador

---

Prof<sup>o</sup>:  
Examinador

---

Prof<sup>o</sup>:  
Examinador

CONCEITO FINAL: \_\_\_\_\_

Aos meus pais Josemar Xavier Alves e Maria  
Ida Assunção Xavier Alves, a minha irmã  
Priscila Assunção Xavier Alves e a todos que  
acreditam em seus ideais e lutam para  
transforma-los em realidade hoje e sempre.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus pela força, paciência e sabedoria entregues na elaboração deste trabalho.

Aos meus pais pelo empenho em me auxiliar durante estes quatro anos de faculdade, dando apoio e base para que o objetivo final fosse alcançado com sucesso.

A minha irmã, pela paciência e compreensão dos momentos difíceis.

Ao meu namorado pela paciência, compreensão e incentivo em todos os momentos bons e ruins.

Ao meu professor orientador Alano Nogueira pela orientação prestada para um trabalho eficaz.

Aos professores do UNICEUB, colegas de faculdade, amigos, família, companheiros de trabalho e de alguma forma a todos que contribuíram para que eu chegasse até aqui.

“Não partilhe sempre o mesmo caminho,  
passando somente onde outros já passaram.

Abandone ocasionalmente o caminho  
trilhado e embrenhe-se na mata. Certamente  
descobrirá coisas nunca vistas,  
insignificantes, mas não as ignore. Prossiga  
explorando tudo sobre elas, cada descoberta  
levará a outra. Antes do esperado, haverá  
algo que merece reflexão”.

Alexandre Graham Bell

## RESUMO

A segmentação de mercado tem sido definida como estratégia de *marketing* de fundamental importância para o sucesso da empresa. Com este tema, o principal objetivo deste trabalho é a identificação das estratégias de segmentação de mercado e suas aplicações, incluindo seu conceito, bases, seleção de mercado-alvo e posicionamento. Para entender melhor como a segmentação é analisada e elaborada, o trabalho expõe exemplos e apresenta o estudo de caso da GVT, que é uma empresa de telefonia fixa que utilizou a segmentação de mercado como estratégia de *marketing* e vem obtendo sucesso no mercado. Os métodos utilizados para realizar a pesquisa foram entrevistas com funcionários, gerentes e diretores da empresa; busca em sites relacionados às telecomunicações: Anatel, GVT, Teletime, além de artigos e revistas relacionados à área. O estudo bibliográfico foi fator determinante para conceituação e exposição das bases de segmentação, posicionamento e seleção de mercado. Aliando teoria e prática, o estudo de caso revelou como segmentou seu mercado, os nichos escolhidos, o posicionamento da empresa e os fatores relevantes na hora da escolha. A avaliação do estudo de caso mostrou que a segmentação é uma excelente estratégia para conquistar e fidelizar clientes, construir uma marca forte, posicionar-se competitivamente diante do mercado, obter lucro, crescimento e reconhecimento tanto pelos clientes como pelo mercado de atuação. Com a globalização, a revolução tecnológica, a grande concorrência e o aumento das exigências dos clientes, a segmentação torna-se estratégia de *marketing* e mercado de grande importância para o crescimento da empresa. A conclusão deste trabalho identifica a importância da segmentação de mercado, da definição da área de atuação da empresa, da escolha do mercado de atuação, do formato dos produtos, dos riscos e oportunidades, ou seja, do caminho que a empresa deverá tomar para garantir sua participação no mercado.

Palavras - chave: Segmentação de mercado, *marketing*, posicionamento de mercado, seleção de mercado-alvo e estudo de caso GVT.

## **ABSTRACT**

The market segmentation has been defined as strategy of marketing of basic importance for the success of the company. With this subject, the main objective of this work is the identification of the strategies of market segmentation and its applications, including its concept, bases, election of market-target and position. To understand better as the market segmentation is analyzed and elaborated, the work shows examples and the case GVT, that is a company of fixed telephony that used the market segmentation as marketing strategy and comes getting success in it's busisnesses. The ways used in the research had been the interviews with employees, controlling and directors of the company, search in Internet pages related to the telecommunications, beyond specialized articles and magazines. The bibliographical study it was determinative to appraise and to display the bases of segmentation, positioning and election of market. Connecting the theory with the reality, the case showed how the company segmented its market, the excellent niches that chose, positioning that the company adopted and important factors in the choice. The evaluation of the case showed that the segmentation is an excellent strategy to conquer and to have faithful customers, to construct a strong mark, to be in a good positioning in the market to growth, get profit and recognition in such a way for the customers as for the performance market. With the globalization, the technological revolution, the growth of the competition and the increase requirements of the customers, the segmentation becomes the most important strategy for the growth of the company. The conclusion of this work identifies the importance of the market segmentation, the definition of the business of the company, the choice for the market performance, the format of the products, the risks and chances, or either, the way that the company will have to take to guarantee its participation in the market.

Keywords: Market segmentation, marketing, positioning of market, market-target and case GVT.



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADSL	Asymmetric Digital Subscribe Line
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
BRT	BrasilTelecom
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CTBC TELECOM	Companhia Telefônica Borda do Campo
DDD	Discagem de Longa Distância
DEALERS	Agentes Autorizados
E-COMMERCE	Comércio Eletrônico
ERB	Estações Rádio Base
GVT	Global Village Telecom
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INTERNET	Interconnected Network
IP	Internet Protocol
KBPS	Kbit por segundo
MARKET SHARE	Parcela de Mercado
MBPS	Megabit por segundo
MB	Megabit
NGN	Next Generation Network
PABX	Private Automatic Branch Exchange
POP	Provedor de Internet
SOFTWARES	Programas de Computador
SOHO	Small Office Home Office
TELEBRAS	Telecomunicações Brasileira S. A.
TELEMARKETING	Atendimento por Telefone
TELETIME	Tempo de Telecomunicações
TI	Tecnologia da Informação
TURBONET	Internet Banda larga da GVT
UNIQUE	Solução Única de produtos de Voz e Internet Banda larga
VOIP	Voice Over Internet Protocol

WEBLINE

Internet discada com tarifa fixa

WL

Wire Line

WLL

Wireless Local Lopp

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
1.1 Tema.....	12
1.1.1 Delimitação do tema.....	12
1.2 Objetivo geral.....	12
1.3 Objetivos específicos .....	13
1.4 Justificativa .....	13
1.5 Problema .....	14
1.6 Metodologia .....	14
1.6.1 Método de pesquisa .....	14
1.6.2 Método de abordagem .....	15
1.6.3 Método de procedimento.....	15
1.6.4 Técnicas de pesquisa.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
2.1 Conceito de segmentação de mercado .....	18
2.2 Bases para a segmentação de mercado .....	19
2.2.1 Segmentação geográfica .....	21
2.2.2 Segmentação demográfica .....	22
2.2.3 Segmentação psicográfica.....	25
2.2.4 Segmentação comportamental .....	27
2.3 Estratégia de delimitação de mercado alvo.....	29
2.3.1 Estratégia de marketing indiferenciado .....	29
2.3.2 Estratégia de marketing concentrado.....	30
2.3.3 Estratégia de marketing diferenciado .....	31
2.4 Estratégias de posicionamento.....	32
2.4.1 Bases de posicionamento .....	33
2.5 Importância e vantagens da segmentação demercado .....	35
3 ESTUDO DE CASO GVT .....	37
3.1 Histórico da empresa.....	37
3.2 Características da empresa e de seus dirigentes .....	39
3.3 Características do setor que a empresa atua .....	40
3.4 Características do mercado que a empresa atua .....	41
3.5 Estratégia adotada pela empresa .....	43
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	47
5 CONCLUSÃO.....	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	53
APÊNDICE .....	55

## 1 INTRODUÇÃO

Com a chegada do século XXI, o mercado se torna cada vez mais diversificado e competitivo, obrigando as empresa a se preocuparem mais com as necessidades e interesses do consumidor. Com a grande concorrência, as empresas estão voltadas para superar as expectativas dos clientes, evitando a ação da concorrência e a perda de mercado.

Adequando-se a esta nova tendência de mercado, as empresas buscam técnicas e estratégias que possam diferencia-las, chamando atenção do consumidor com os serviços e produtos disponíveis que possam atender as suas necessidades. Desta forma, as empresas têm adotado as técnicas de segmentação de mercado por ser considerada um dos melhores caminhos para a orientação de mercado, desenvolvimento de estratégias de marketing e programas de ação orientados para o mercado, cliente e produto.

Sendo este o principal enfoque do trabalho, a importância da segmentação de mercado como estratégia de marketing, foram realizadas pesquisas exploratórias, bibliográficas e o estudo de caso da GVT para comprovar como a segmentação é realizada e quais resultados ela pode trazer para a empresa.

Para iniciar a pesquisa de segmentação de mercado, o estudo teórico passa a ser fator fundamental, orientando a empresa para as bases de segmentação e como utiliza-las. A segmentação de mercado consiste em dividir o mercado em parcelas de consumidores que tenham necessidades semelhantes, assim elaborando produtos e serviços que atendam as necessidades de cada grupo.

As bases da segmentação de mercado estão divididas em características dos consumidores e suas atitudes, relacionadas em variáveis geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais. Através da identificação destas variáveis e de suas combinações é possível selecionar grupos distintos e analisar suas características, criando produtos, serviços, estratégias e posicionamentos diferenciados.

Após a análise das bases de segmentação de mercado é identificada a estratégia de *marketing* a ser utilizada para a delimitação de mercado alvo. Estas estratégias estão divididas em *marketing* indiferenciado, *marketing* concentrado e *marketing* diferenciado. Cada uma destas estratégias deve levar em consideração a

atratividade do setor de atuação escolhido e os recursos disponíveis pela empresa, identificando a estratégia que se encaixa no perfil dos clientes e do mercado de atuação.

E para encerrar o ciclo da segmentação, as estratégias de posicionamento chegam para marcar na mente do consumidor o status do seu produto ou serviço. O posicionamento torna-se o ponto chave para identificar pontos fortes e fracos dos concorrentes e quais fatores levam os clientes a identificarem cada marca como sendo mais ou menos atrativa.

Passando por estas fases de segmentação, ficam evidentes os benefícios que esta técnica proporciona as empresas. Com foco em um segmento é possível identificar as necessidades dos clientes, formular produtos e serviços compatíveis com estas necessidades, racionalização de tempo, recursos e esforço, além da utilização de capital financeiro e humano de forma mais adequada, otimizando custos e proporcionando crescimento para a empresa.

O estudo de caso reflete claramente como as técnicas de segmentação foram utilizadas e o resultado que a empresa GVT alcançou com base nos princípios da segmentação. Desta forma, este trabalho enfoca técnicas de pesquisa, enfoque nos conceitos e a prática com estudo de caso, facilitando o entendimento do leitor sobre o tema que é a segmentação de mercado como estratégia de *marketing*, mostrando os benefícios e características desta estratégia que tem sido considerada como um dos melhores caminhos na orientação para o mercado.

## **1.1 Tema**

Segmentação de mercado.

### **1.1.1 Delimitação do tema**

Segmentação de mercado como estratégia de *marketing*: Caso GVT.

## **1.2 Objetivo geral**

Analisar a importância da estratégia de segmentação de mercado para a empresa GVT.

### 1.3 Objetivos específicos

- a) Descrever conceito de segmentação de mercado;
- b) Descrever as bases para a segmentação de mercado;
- c) Identificar estratégias para a seleção de mercado alvo;
- d) Verificar estratégias de posicionamento;
- e) Mostrar a importância e vantagens da segmentação de mercado;
- f) Estudo de caso GVT.

### 1.4 Justificativa

Estando a nova ordem mundial focada no relacionamento, para garantir sucesso as empresas têm ultrapassado as paredes da organização e concentrado seus esforços na ampliação do relacionamento com os clientes. Estas práticas são norteadas pelo *marketing*, que propicia a adoção de mecanismos e ferramentas necessárias ao efetivo conhecimento do mercado de atuação da empresa.

Com a presença da competição acirrada, a GVT viu na segmentação de mercado uma grande oportunidade, identificando um grande grupo de potenciais clientes que diferem em seus desejos, poder de compra, localizações geográficas e atitudes.

Segundo Lamb (2004, p.206) “Segmentação de mercado é o processo de divisão de um mercado em segmentos ou grupos significativos, relativamente homogêneos e identificáveis”.

Com tanta diversidade, não se pode tratar todos os clientes da mesma forma como não se pode tratar todos de forma diferente, então a alternativa seria reunir grupos de pessoas com características, preferências e gostos semelhantes, e tratá-los como se fossem iguais, criando produtos que atendam a necessidade de cada grupo.

São inúmeros os benefícios que a segmentação de mercado, aliada ao *marketing* bem desenvolvido, podem trazer para a empresa. Por meio da segmentação de mercado, pode-se conhecer melhor as necessidades e desejos dos consumidores, trazendo uma série de vantagens como: domínio de tecnologia capaz de produzir bens preferidos por certas classes de compradores, maior proximidade ao consumidor final, possibilidade de oferecer bens e serviços a preços altamente competitivos,

disponibilidade de pontos de venda adequados a seus produtos e serviços, publicidade dirigida diretamente e exclusivamente aos segmentos visados, entre outras.

Este conjunto de vantagens propicia à empresa melhores condições para localizar e avaliar as oportunidades de *marketing*, assim como para auxiliar o administrador de *marketing* na avaliação das forças e vulnerabilidades da concorrência, e com isso tomar decisões que possam minimizar os pontos fracos da empresa e otimizar seus pontos fortes.

A autora deste trabalho, percebendo a importância da segmentação de mercado para o crescimento da empresa, busca no estudo de caso da empresa GVT mostrar os princípios da segmentação de mercado, suas técnicas, abordagens e benefícios na prática, trazendo aos leitores uma estratégia de penetração de mercado com foco em segmentos de clientes, que são os principais responsáveis pelo sucesso da empresa.

## 1.5 Problema

Qual a importância da segmentação de mercado como estratégia de *marketing*?

## 1.6 Metodologia

### 1.6.1 Método de pesquisa

Segundo Samara (1997, p.24):

Os estudos exploratórios, também denominados *desk research*, têm como principal característica a informalidade, a flexibilidade e criatividade, e neles procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo levantado, e hipóteses a serem confirmadas. Os estudos exploratórios são realizados a partir de dados secundários, conversas informais com pessoas especializadas no assunto de interesse e estudo de casos selecionados, em que incluem também pesquisas já realizadas.

Para Cervo ( 2002, p. 69):

A pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma. Essa pesquisa requer um planejamento bastante flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação.

A pesquisa exploratória foi escolhida porque promove ao pesquisador um maior

conhecimento sobre o tema e problema da pesquisa. Este método de pesquisa ajuda no desenvolvimento e criação de questões de pesquisas relevantes para o objetivo pretendido, a familiarizar e elevar o conhecimento e a compreensão de um problema de pesquisa, no delineamento do projeto final da pesquisa e a estabelecer prioridades para futuras pesquisas. (MATTAR, 1999).

### 1.6.2 Método de Abordagem

Segundo Cervo (2002, p.34):

A dedução é a argumentação que torna explícitas verdades particulares contidas em verdades universais. O ponto de partida é o antecedente, que afirma uma verdade universal, e o ponto de chegada é o conseqüente, que afirma uma verdade menos geral ou particular contida implicitamente no primeiro. A técnica desta argumentação consiste em construir estruturas lógicas, por meio do relacionamento entre antecedente e conseqüentes, entre hipótese e tese, entre premissas e conclusão.

O método de abordagem escolhido foi o dedutivo, pois este tem o propósito de explicar o conteúdo do estudo inicial. No método dedutivo, os argumentos estão certos ou estão incorretos, as premissas sustentam de modo completo a conclusão, não havendo graduações intermediárias. Os argumentos dedutivos sacrificam a ampliação do conteúdo para atingir a “certeza”. (LAKATOS, 2003).

### 1.6.3 Método de procedimento

Segundo Lakatos (2003, p. 106):

Os métodos de procedimento seriam etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos e menos abstratas. Dir-se-ia até serem técnicas que, pelo uso mais abrangente, se erigiram em métodos. Pressupõem uma atitude concreta em relação ao fenômeno e estão limitados a um domínio particular.

“O estudo monográfico consiste no estudo de qualquer caso em profundidade, sendo considerado representativo de outros casos e casos semelhantes, com o objetivo de obter generalizações”. Lakatos (2003, P. 106).

O estudo monográfico foi escolhido porque pode em vez de se concentrar em um aspecto, abranger um conjunto de atividades de um grupo social, tendo a vantagem de estudar em primeiro lugar a vida do grupo em sua unidade concreta, evitando a perda de seus elementos. (LAKATOS, 2003).



O estudo de caso, também o método escolhido pois é muito usado para melhorar a compreensão e formulação de hipóteses relevantes para a pesquisa. Este método envolve análise de registros existentes, observação do objeto de pesquisa, entrevistas estruturadas e não estruturadas, com o objetivo de ampliar o conhecimento sobre o problema de estudo. (MATTAR, 1999).

O estudo de caso conecta os dados da empresa e do objetivo da pesquisa, além das conclusões e recomendações do final do trabalho. O estudo estabelece um elo entre as questões iniciais e as conclusões estabelecidas, através de investigação da empresa, do tema abordado e da ligação entre a teoria e a prática. (RODRIGUES, 2002).

#### 1.6.4 Técnicas de pesquisa

“Técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática. Toda ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos”. Lakatos (2003, p. 174).

As técnicas de pesquisa utilizadas foram: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e observação:

Segundo Lakatos (2003, p. 190):

A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste em apenas ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar.

A observação é de extrema importância, pois é dela que depende o valor de todos os outros processos do estudo da realidade. Observar é executar a aplicação dos sentidos físicos a um objeto, para dele adquirir um conhecimento claro e preciso. (CERVO, 2002).

A observação oferece uma série de vantagens, entre elas está a possibilidade de estudar uma ampla variedade de fenômenos por meios diretos e satisfatórios, outra é exigir menos do observador em relação a técnicas diferentes desta, a permissão de coleta de dados sobre atitudes comportamentais e evidência de dados não constantes do roteiro de entrevistas são também vantagens da observação. (LAKATOS, 2003).

Já a entrevista, consiste na existência de um entrevistador, que fará perguntas e anotar as respostas do pesquisado entrevistado. A entrevista pode ser realizada pessoalmente ou por telefone, em grupo ou individualmente, visando obter informações relevantes ao objeto de estudo, aos procedimentos executados, problemas relacionados e satisfação dos entrevistados. (MATTAR, 1999).

A entrevista é uma alternativa sempre que se tem necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais e que podem ser fornecidos por certas pessoas. A entrevista é uma conversa orientada com o objetivo de recolher dados para a pesquisa, possibilitando registrar observações sobre a aparência, comportamento e atitudes do entrevistado. (CERVO, 2002).

Para a realização deste trabalho, foram utilizados também pesquisas bibliográficas, o estudo de caso e a pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica foi fundamentada por consultas em livros, revistas, páginas eletrônicas da internet e artigos, todos estes relacionados aos temas de *marketing*, segmentação de mercado, planejamento estratégico e administração.

A pesquisa de campo compreendeu a coleta de dados, construção dos instrumentos de pesquisa e avaliação de resultados. O estudo de caso foi baseado na pesquisa de campo, pesquisa bibliográfica, avaliação da estratégia proposta, consultas feitas à internet e entrevista realizada na empresa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Conceito de segmentação de mercado

Segundo Lamb (2004, p.206):

Segmento de mercado é um subgrupo de pessoas ou organizações que compartilhem uma ou mais características e que tenham as mesmas necessidades de produtos.[...] O processo de divisão de um mercado em segmentos ou grupos significativos, relativamente homogêneos e identificáveis, é chamado segmentação de mercado.

“Um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares”. Kotler (2002, p.278).

Segmentação de mercado é o processo de tornar-se o mercado global, heterogêneo, de um produto e dividi-lo em diversos subgrupos, sendo que um destes tende a ser homogêneo nos seus aspectos fundamentais. (STANTON, 1980).

A segmentação é um processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e características similares que provavelmente terão comportamento de compra similar. (WEINSTEIN, 1995).

A segmentação de mercado mostra como os profissionais de *marketing* podem dividir o mercado em grupos de clientes que tenham necessidade e características semelhantes. Assim, a segmentação identifica as bases mais indicadas para segmentar um mercado, percebe clientes de diferentes segmentos e elabora a descrição das características que cada segmento deve obedecer.

Existe oportunidade para segmentar um mercado, quando há diferenças entre as necessidades ou desejos dos clientes ou entre suas atitudes e predisposições com relação às ofertas disponíveis no mercado. Assim se subdivide o mercado em grupos menores, que se tornam os mercados-alvo. (HOOLEY ,2005).

Portanto, a segmentação de mercado começa com a distinção de interesses e necessidades dos clientes. Esta é a subdivisão do mercado em subconjuntos homogêneos de clientes, em que cada subconjunto deve satisfazer as necessidades de um grupo de clientes, que tenham necessidades semelhantes. Cada subgrupo pode ser selecionado como meta de mercado a ser alcançada, utilizando-se de um composto de *marketing* distinto.

A segmentação de mercado é um esforço para aumentar a precisão do marketing da empresa. Segue uma filosofia voltada para o freguês, onde descobre-se as necessidades dos compradores de um segmento e então é elaborado um produto ou plano de marketing para atingir esse segmento, atendendo as necessidades específicas do grupo escolhido. (STANTON, 1980).

A segmentação segue um papel de concentração consciente e planejada de uma empresa em parcelas específicas de seu mercado. Optando por concentrar seus esforços de *marketing* em determinados segmentos de mercado, possivelmente abandonando outros segmentos, mesmo que constituam potencial. (PIMENTA, 1991).

A segmentação de mercado esta baseada em alguns conceitos, primeiramente de que nem todas as pessoas ou empresas fazem parte de um segmento de mercado. Os consumidores são diferentes e essas diferenças são mensuráveis, tornando possível medi-las usando as bases de segmentação. Outro ponto é que segmentos de consumidores podem ser isolados, desta forma pode-se estudar as necessidades a serem atendidas pelo produto e também as características pessoais. E por fim, a segmentação de mercado não consiste somente em processo ou técnica, a segmentação é estratégia de marketing, porém é desenvolvida com técnicas de pesquisa. Um conceito está aliado ao outro. (SIQUEIRA, 1999).

A segmentação de mercado constitui uma poderosa arma estratégica, que depende da escolha de segmentos bem definidos para o delineamento de estratégias competitivas. A segmentação de mercado é realizada da seguinte maneira: primeiro segmenta-se o mercado, em seguida escolhe-se o mercado alvo, diferenciando produtos e serviços de modo a atender as necessidades do público alvo e posteriormente posiciona-se o produto como forma de expressar as diferenças existentes.

## **2.2 Bases para a segmentação de mercado**

Segundo Siqueira (1999, p.20):

O objetivo da segmentação é analisar mercados, encontrar nichos e oportunidades e capitalizar por meio de uma posição competitiva superior. Esse objetivo pode ser conseguido pela seleção de um ou mais grupos de consumidores como alvos para a atividade de marketing e pelo desenvolvimento de programas de marketing únicos para atingir esses grupos potenciais. [...] o desafio de marketing é não só atender eficientemente as

necessidades dos consumidores-alvo, como também estar à frente dos competidores.

“Bases são variáveis usadas para segmentar mercados. [...] é um critério de acordo com o qual os consumidores potenciais são agrupados, enquanto descritor de um segmento é uma variável ou característica que está ligada ao segmento-alvo e é relevante para a formulação da estratégia de marketing”. Siqueira (1999, p. 103).

As bases usadas na segmentação de mercados podem ser agrupadas em três classes: as características básicas dos clientes, atitudes dos clientes e comportamento dos clientes, caracterizando-se como predisposição do indivíduo para ação e seu real comportamento no mercado. (HOOLEY, 2005).

Por meio da segmentação de mercado, pode-se conhecer melhor as necessidades e desejos dos clientes. Este conhecimento se aprofunda, à medida que novas variáveis de segmentação são combinadas entre si, proporcionando maior conhecimento individual do cliente.

Os métodos para a segmentação de mercado podem variar de um produto ao outro, devendo ser contínuos, porque os mercados são dinâmicos, mudam constantemente a medida que nosso estilo de vida, atitudes, situação familiar, renda, padrões geográficos, entre outras variáveis se modificam. (STANTON, 1980).

As variáveis de segmentação são identificadas primeiramente através das características dos consumidores, utilizando-se variáveis geográficas, demográfica e psicográficas. Posteriormente, a identificação é feita por meio das atitudes do consumidor em relação ao produto, sendo analisados os benefícios procurados, ocasiões de uso do produto e a lealdade à marca.

A escolha das bases para segmentação de mercado é fator fundamental para o sucesso da implantação de uma boa estratégia de segmentação de mercado. As bases devem ser capazes de identificar e categorizar compradores, reais e potenciais, em grupos que mutuamente se excluam e cujas respostas às ações de marketing sejam relativamente homogêneas. As bases deveram também ter relação com as características dos grupos, para que possa ser usada como critério para dirigir esforços de marketing aos diferentes grupos. (SIQUEIRA, 1999).

Como as necessidades e desejos dos clientes são diversos, é necessário o uso

de variáveis para se segmentar um mercado consumidor, que podem ser identificadas analisando-se diferenças geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais.

### 2.2.1 Segmentação Geográfica

Segundo Kotler (2002, p.285):

A segmentação geográfica requer a divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como nações, estados, regiões, condados, cidades ou bairros. A empresa pode atuar em uma, em algumas ou em todas as áreas geográficas, prestando atenção nas variações locais.

“A segmentação geográfica refere-se à segmentação de mercados por região do país ou do mundo, tamanho de mercado, densidade de mercado ou clima”. Lamb (2004, p.209).

A variável geográfica é utilizada porque a demanda de produtos pode variar regionalmente. Esta variável é geralmente aplicada na tomada de decisão, referente aos recursos que serão disponibilizados na distribuição e na promoção. A sua utilização na área de vendas também é benéfica, guiando a atenção da empresa nas áreas que rendem alto valor no mercado e na mobilidade geográfica dos compradores.

A segmentação geográfica propõe divisões do mercado em unidades geográficas como países, regiões, municípios, cidades ou bairros. A empresa deve optar por qual dessas unidades ela irá atuar. A GVT fez a opção de atuar por regiões e atualmente tem expandido suas áreas de atuação, além disso, também atua em algumas cidades, sem atender completamente a região.

A segmentação geodemográfica é um complemento da segmentação geográfica, tem como objetivo observar características que ocorrem em certas localidades específicas, particularidades que só se encontram em certas vilas, bairros ou ruas.

Segundo Lamb (2004, p.216):

A segmentação geodemográfica agrupa clientes em categorias de estilo de vida próximas. Ela combina segmentação geográfica, demográfica e de estilo de vida. A segmentação geodemográfica ajuda os profissionais de *marketing* a desenvolver programas voltados a clientes que vivam em regiões geográficas pequenas, como bairros, ou tenham estilos de vida e características demográficas muito específicas.

A segmentação geodemográfica é um ponto de partida para a análise da segmentação de mercado, pois seus dados são relativamente fáceis de se obter por

meio de fontes secundárias de empresas que vendem dados demográficos, é menos cara que outras formas de pesquisa de segmentação e fornece a compreensão da estrutura e dos segmentos de clientes potenciais existentes no mercado. (WEINSTEIN, 1995).

Enquanto a segmentação geográfica divide as regiões potenciais para atuação, a variável geodemográfica identifica particularidades em regiões menores, proporcionando descrições mais detalhadas dos consumidores e da área geográfica. A interação entre estas duas variáveis proporciona mais precisão nos diagnósticos evitando potenciais erros na escolha da estratégia

Um exemplo de empresa que utilizou a variável de segmentação geográfica é a rede de hotéis *Hilton*, que de acordo com a região em que esta situado, proporciona características e decoração diferenciada para atender ao público daquela região. Já a variável geodemográfica apresenta características que predominam em certas localidades, como nas regiões rurais de Goiânia, onde os jovens gostam de andar de picapes, gastam muito dinheiro em festas e estão sempre querendo chamar a atenção com os bens de luxo que possuem.

## 2.2.2 Segmentação Demográfica

Segundo Lamb (2004 ,p.209):

Os mercados são segmentados com base em variáveis demográficas porque elas estão amplamente disponíveis e, normalmente, relacionam-se com o comportamento de compra dos consumidores. Algumas variáveis de segmentação demográfica são idade, sexo, renda, etnia e ciclo de vida familiar.

Segundo Kotker (2002, p.285):

As variáveis demográficas são bases mais usadas para se distinguir grupos de clientes. Uma das razões para isso é que as necessidades, os desejos e os índices de utilização dos consumidores estão freqüentemente associados a variáveis demográficas. Outra razão é que elas são mais fáceis de serem medidas. Mesmo quando o mercado-alvo não é descrito em termos demográficos, é necessário voltar para as características demográficas para que se possa estimar o tamanho do mercado-alvo e o meio de comunicação que deverá ser usado.

A segmentação demográfica divide o mercado em grupos, levando em consideração características como Idade, sexo, renda, classe social e ciclo de vida da família. Como o comportamento dos consumidores muda de acordo com a variação

destas características, é importante que os consumidores sejam caracterizados por meio das mesmas.

A característica idade como variável de segmentação é usada como variável básica em muitos mercados. Frequentemente é utilizada pela sua facilidade de mensuração e sua utilidade para o objetivo de seleção de mídias. Os desejos e habilidades dos consumidores mudam com a idade, exigindo novos padrões de produtos. (HOOLEY, 2005).

O tamanho dos grupos etários tem grande efeito sobre o mercado de certos produtos. O mercado jovem, por exemplo, tem um grande impacto no mercado, porque crianças podem influir nas compras feitas pelos seus pais e também porque uma grande parcela da renda destes pais é gasta para atender a necessidade deste grupo. O mercado dos adolescentes também é importante, pois este grupo tem cada vez mais dinheiro para gastar. Outro grupo de impacto é o de pessoas dos 50 aos 60 anos, sendo considerado um mercado maduro é amplo e financeiramente bem situado. (STANTON, 1980).

A variável idade é importante para selecionar a faixa etária ou faixas etárias que se deseja atingir. Porém, com a melhora da qualidade de vida para os idosos e o rápido amadurecimento das crianças, o fator idade deve ser observado juntamente com a qualidade de vida de cada indivíduo. Existem pessoas com 70 anos que estão na cadeira de balanço e outras que estão viajando e praticando esporte, crianças que brincam de bola e outras que querem frequentar shoppings e fazer compras. Estas mudanças no estilo de vida devem ser observadas juntamente com a idade.

A segmentação por sexo também tem sido bastante aplicada em *marketing* de produtos como vestuário, cosméticos, produtos de cuidados pessoais, revistas, jóias e calçados. Muitos planos de segmentação usam o sexo como uma primeira etapa, refinando ainda mais seus alvos dentro da categoria escolhida, sexo feminino ou masculino, a partir da classe social. (LAMB, 2004).

Esta variável de segmentação é muito útil porque inúmeros produtos têm sido tradicionalmente comprados por um ou por outro sexo. Estes padrões tradicionais estão se fragmentando e produtos que eram comprados por homens, passar a ter atratividade para mulheres. A indústria automobilística é um grande exemplo, pois é cada vez maior



o número de mulheres proprietárias de carros, impulsionando a atenção de alguns fabricantes a produzirem veículos com características voltadas para mulheres. (KOTLER, 2000).

Com a evolução da mulher no mercado de trabalho, as novas tecnologias e a mudança do estilo de vida da população, alguns produtos que eram usados somente por homens hoje tem atratividade para mulheres e vice-versa. Um bom exemplo é a linha de cosméticos que antes era atraída somente por mulheres e agora homens passam a se interessar em cuidar mais de sua estética.

A segmentação de mercado por classe social mostra que classes diferentes detêm níveis diferentes de afluência e devem adotar diferentes estilos de vida. Esses estilos de vida se relacionam com hábitos de consumo, mostrando sua tendência de comprar certos bens e serviços. A classe social exerce uma forte influência sobre a preferência por carros, roupas, mobília, atividades de lazer, hábitos de leitura e compras de varejo. Muitas empresas oferecem produtos e serviços para classes sociais específicas. (HOOLEY, 2005).

A segmentação por renda é utilizada porque influi nos desejos dos consumidores e determina seu poder de compra. Muitos mercados são segmentados por renda em varias categorias de produtos e serviços como mercado de imóveis, vestuário, automóveis, barcos, cosméticos, viagens e alimentos. (LAMB, 2004).

Para o máximo de proveito de uma distribuição por renda deve-se estudar as variações e tendências na distribuição da renda entre as diversas regiões e grupos populacionais. Estes dados são muito importantes para especificar o mercado que uma empresa pretende atingir. (STANTON, 1980).

As segmentações por classe social e por renda estão diretamente ligadas. As pessoas que possuem uma renda mais elevada estão relacionadas à classe média e alta, podendo comprar produtos de maior valor agregado, já a classe baixa, procura produtos mais baratos e com maior facilidade de pagamento. Estas variáveis são muito importantes para a decisão de segmento a ser tomado, ao valor a ser agregado ao produto, ao tipo de publicidade a ser realizada e ao retorno financeiro para a empresa.

A segmentação por ciclo de vida da família também é fator relevante na escolha de estratégias para o produto e nicho de mercado a ser trabalhado. Cada etapa do ciclo

de vida da família influencia nas suas necessidades e nas prioridades a serem seguidas.

A Diferença de padrões de consumo entre pessoas da mesma idade e sexo resultam no fato de elas estarem em diferentes estágios do ciclo de vida da família. Fatores como idade, estado civil e presença ou ausência de filhos são dados relevantes para identificação de segmentos. Estes fatores têm sido úteis para identificar as pessoas que mais provavelmente serão atraídas por um determinado tipo de produto e quando serão atraídas. (KOTLER, 2000).

### 2.2.3 Segmentação Psicográfica

Segundo Kotler (2002, p.288) :

Na segmentação psicográfica, os compradores são divididos em diferentes grupos, com base em seu estilo de vida, sua personalidade e seus valores. Pessoas do mesmo grupo demográfico podem ter perfis psicográficos diferentes.

A pesquisa psicográfica oferece uma série de vantagens, podendo estas serem valiosas para a exploração e conhecimento do mercado, compreensão do comportamento do consumidor e informações adicionais de *marketing*. Esta variável pode ser empregada no planejamento de estratégias de *marketing* bem-sucedidas para a empresa e para a minimização de riscos no lançamento de um novo produto. (WEINSTEIN, 1995).

As variáveis psicográficas ajudam na compreensão do porque as pessoas compram determinado produto ou se dirigem a determinada loja. A compreensão destas características ajuda na escolha de alguns aspectos do produto como o desenho, a forma, o padrão, o preço, a publicidade a ser usada, os canais de distribuição entre outras características.

As variáveis psicográficas podem ser utilizadas individualmente para segmentar mercados ou com outras variáveis para mostrar descrições mais detalhadas de segmentos de mercado. A segmentação psicográfica é baseada no estudo do comportamento do consumidor e divide o mercado em segmentos com variáveis de personalidade, valores e estilos de vida. (LAMB, 2004).

“Personalidade é definida como sendo um padrão dos traços internos e externos do indivíduo, os quais são fatores determinantes de suas reações de comportamento”. Stanton (1980, p. 108).

A variável de personalidade reflete os traços, atitudes e hábitos das pessoas. Os profissionais de *marketing* acrescentam a seus produtos personalidades de marcas, correspondendo assim às personalidades dos consumidores. Um bom exemplo foi a disputa entre Ford e Chevrolet que promoviam produtos com diferentes personalidades, onde os que compravam Ford eram homens independentes, impulsivos, masculinos e autoconfiantes, já os compradores da Chevrolet eram conservadores, econômicos, voltados para o prestígio e evitavam os extremos.(KOTLER, 2000).

A personalidade é uma variável que influi no comportamento de compra do consumidor, porém não se sabe como. Acredita-se que os fatores externos do ambiente e da sociedade, juntamente com os fatores da personalidade agem para formular as preferências do cliente.

Segundo Hooley (2005, p.210):

A segmentação pelo estilo de vida baseia-se em três aspectos principais: atividades (como lazer, esportes, passatempos, entretenimento, atividades domésticas, de trabalho, ou ligadas à categoria profissional, comportamento de compras, conservação da casa, viagens e atividades relacionadas, transporte diário, férias, educação formal, voluntariado); interação com os outros (como autopercepção, personalidade e percepção quanto ao “eu” ideal, percepções de papéis – como mãe, esposa, marido, pai, filho, filha etc. – interação social, comunicação com os outros, liderança de opiniões); e opiniões (sobre questões políticas, sociais e morais, questões econômicas e setoriais, tecnológicas e ambientais).

A variável estilo de vida divide as pessoas em grupos, conforme a maneira como passam o tempo, a importância que dão às coisas ao seu redor, suas crenças e características socioeconômicas como renda e religião. Os bens consumidos por estes grupos expressam o estilo de vida que elas possuem. (LAMB, 2004).

“A variável valor é um segmento de mercado que se baseia em valores centrais e crenças que determinam o comportamento e as atitudes de consumo. Os profissionais de *marketing* acreditam, que se apelarem para o íntimo das pessoas, conseguem influenciar o comportamento de compra do consumidor”. Kotler (2000, p.289).

As variáveis de personalidade, estilo de vida e valor interagem entre si, pois a personalidade reflete-se nos valores adquiridos durante os anos e nas experiências vividas, mostrando o estilo de vida que cada indivíduo entende por correto. Uns gostam de gastar seu dinheiro sem se preocupar com o futuro, outros são mais responsáveis, controlam mais os gastos, outros querem levar uma vida de luxo, outros tem dinheiro mas não gostam de esbanjar e assim são formadas as personalidades, estilos de vida e valores a serem seguidos.

A segmentação psicográfica é um complemento da segmentação demográfica. Ela não mostra todo o cenário, mas acrescenta ferramentas para se obter segmentos mais precisos. Ela promove a divisão de um mercado heterogêneo para um mercado homogêneo, com base nas atitudes, convicções, opiniões, personalidade e estilo de vida do cliente.

#### 2.2.4 Segmentação comportamental

De acordo com Kotler (2002, p. 289):

Na segmentação comportamental, os compradores são divididos em grupos com base em seus conhecimentos de um produto, em sua atitude com relação a ele, no uso dele ou na resposta a ele. [...] Muitos profissionais de *marketing* acreditam que as variáveis comportamentais são os melhores pontos de partida para se construir segmentos de mercado.

O método mais direto para segmentar os mercados é com base no comportamento dos consumidores naquele mercado. A segmentação comportamental abrange benefícios e taxa de uso. (HOOLEY, 2005).

“A segmentação por benefícios é o processo de segmentação de clientes conforme os benefícios que eles procuram nos produtos. [...] baseia-se na premissa de que os benefícios estão relacionados às necessidades dos clientes”. Lamb (2004, p. 218).

Ao comprar um bem, buscam-se algumas vantagens ou benefícios identificáveis, que podem variar consideravelmente de comprador a comprador. A segmentação por benefícios vem atender estas necessidades, identificando o grupo de consumidores potenciais que possuem similaridade na escolha de determinados produtos. (PIMENTA, 1991).

A segmentação por benefícios mostra o real fator que leva o cliente a compra. Analisa se o cliente compra por preço, por marca, por estar na moda, por qualidade, por prazo no pagamento, pela entrega de serviços, pelo relacionamento da loja com o cliente após a venda, por sofisticação, por status, entre outros fatores. Identificando os benefícios que o cliente procura nos produtos consegue-se elaborar um produto e uma estratégia de *marketing* com as características buscadas pelo consumidor, aumentando as chances de sucesso de venda do produto.

A segmentação por benefícios proporciona variado quadro das necessidades dos clientes, sendo muito importante na elaboração do produto, fixação de preços, distribuição e decisões de apoio ao *marketing*. Permite ainda a visualização das ofertas competitivas com relação à sofisticação técnica e a necessidade de serviços de assistência técnica, servindo de alerta para reformulações em caso de desvantagem diante da concorrência. (SIQUEIRA, 1999).

Segundo Lamb (2004, p. 218):

A segmentação por taxa de uso divide o mercado pela quantidade de produto comprada ou consumida. [...] A segmentação por taxa de uso permite que os profissionais de *marketing* enfoquem seus esforços nos grandes usuários ou desenvolvam diversos tipos de composto de *marketing* voltados a diferentes segmentos. Devido ao fato de que freqüentemente os grandes usuários respondem por uma porção mensurável da venda total do produto, alguns profissionais de *marketing* enfocam esse segmento.

A segmentação por taxa de uso permite que a empresa identifique o perfil de seus principais consumidores, identificando os graus de fidelidade à marca, podendo identificar pontos fortes dos produtos e pontos a melhorar para aqueles consumidores que ficam divididos entre outras marcas. A empresa deve interpretar de forma cautelosa os dados, identificando os principais fatores que levam o consumidor à compra de seus produtos. (KOTLER, 2000).

Esta variável de segmentação identifica os fatores que levam o consumidor a escolher por uma marca ou outra. Estes fatores podem ser benefícios que o produto oferece, preço mais em conta, qualidade, hábito de compra de determinada marca, indiferença a marca, entre outros fatores, que devem ser analisados com cautela para obter conclusões precisas.

A segmentação comportamental traz os motivos básicos pelos quais os clientes são atraídos por diferentes ofertas de produtos. Divide os compradores em grupos com

base em seus conhecimentos de determinado produto e sua atitude em relação a ele, seja em relação a sua frequência de uso ou qualidade do produto. Estas variáveis são consideradas por muitos profissionais como a maneira mais correta de se identificar segmentos, pois são precisas e relevantes para as decisões de *marketing*.

### **2.3 Estratégias de delimitação de mercado-alvo**

“Mercado-alvo é um grupo de pessoas ou empresa para as quais uma empresa projeta, implementa e mantém um composto de *marketing* com a finalidade de atender as necessidades deste grupo, resultando em trocas mutuamente satisfatórias”. Lamb (2004, p. 224).

A seleção de mercados é uma das decisões mais importantes que uma empresa pode enfrentar. Construir um estudo para apoiar a seleção de mercados e setores onde há oportunidades de uma empresa assumir posição sólida é extremamente necessário. A empresa deve examinar dois fatores: a atratividade global do segmento escolhido e os objetivos e recursos da empresa, questionando se há características que o tornam viável como tamanho, crescimento, aproveitamento, risco e competências disponíveis para crescimento deste segmento. (KOTLER, 2000).

A definição dos mercados que a empresa esta avaliando como alvo é uma questão de mensuração, comparação competitiva e critério de necessidades dos clientes. Para abordar a definição de um mercado é importante levar em consideração que os mercados mudam, caracterizando a estratégia de *marketing* sob constante mudança, compreensão do setor atual e o mercado pela perspectiva do cliente e definições diferentes de mercado de acordo com os objetivos. (HOOLEY, 2005).

Algumas estratégias podem guiar a seleção dos mercados-alvo, entre elas três abordagens amplas podem identificar e avaliar os vários segmentos que constituem o mercado, como as estratégia de mercado indiferenciado, concentrado e multissegmentado.

#### **2.3.1 Estratégia de *marketing* indiferenciado ou não-diferenciado**

A estratégia de *marketing* indiferenciado pode ser adotada de duas maneiras: considerando o mercado como uniforme, oferecendo um plano de *marketing* para a

necessidade comum dos consumidores, captando um grande volume de vendas, conseguindo vantagens de custo e economias de escala ou separando produtos e programas de *marketing* especiais para cada segmento. (SIQUEIRA, 1999).

A estratégia de *marketing* indiferenciado tem como característica a adoção de uma estratégia de mercado de massa, ou seja, sem identificar segmentos específicos. A empresa trata o mercado como um todo, assumindo que os clientes individuais possuem necessidades similares que podem ser atendidas em um composto de *marketing* comum. (HOOLEY, 2005).

O *marketing* de massa geralmente é difundido para produtos usados por uma quantidade razoável de pessoas, como o sabonete, sopa, geladeiras, carros, entre outros. Com o aumento da grande concorrência, o mercado tem obrigado as empresas a serem mais seletivas e marcar alvos mais definidos, utilizando-se de diferentes estratégias de mercado. Mas, ainda existem produtos e circunstâncias que o *marketing* de massa permanece eficaz como a Coca - Cola, o Mc Donald's e a pasta de dente *Crest*. (KOTLER, 2005).

O marketing indiferenciado possui algumas vantagens e desvantagens na sua aplicação. Como principais vantagens economia de custos de produção e *marketing*, que são possibilitados por se ter somente um item para produzir e um produto para promover. As desvantagens são as ações da concorrência que se tornam mais suscetíveis e as ofertas de produtos padronizados que se tornam sem diferenciação. (LAMB, 2004).

A principal característica do *marketing* indiferenciado é que a empresa quer atingir todo o mercado com uma só oferta, atraindo o maior número possível de compradores, adotando estratégias como distribuição e propaganda de massa. Deve ser avaliado cautelosamente se esta é a melhor alternativa, pois a grande concorrência pode tomar fatias do seu mercado com inovação dos produtos e diferenciação.

### 2.3.2 Estratégia de *marketing* concentrado

O *marketing* concentrado tem como principal característica o foco em um ou poucos segmentos de mercado. Desta forma, a empresa obtém uma forte posição em mercados selecionados, em vez de tentar competir no mercado todo. (HOOLEY, 2005).

O sucesso do *marketing* concentrado consiste em conhecer seus clientes, saber o que os diferentes compradores querem em relação ao produto, preços, canais, prazos de entrega, entre outras características. Assim, percebe-se que os compradores constituem grupos distintos, onde cada grupo valoriza uma determinada característica do produto ou serviço, podendo a empresa escolher a qual destes grupos ela irá servir. (KOTLER, 2005).

Para desenvolver uma estratégia de mercado concentrado eficaz é necessário que a empresa selecione um nicho de mercado para atuação, concentrando seus esforços em compreender as necessidades, satisfações e motivos de compra dos membros deste grupo de clientes e se especializar para atendê-los de forma eficaz. (SIQUEIRA, 1999)

As principais vantagens da estratégia de mercado concentrado são: forte posicionamento, melhor atendimento das necessidades dos clientes e alta concentração de recursos. As desvantagens são risco de mudança das necessidades dos consumidores e ação de grandes concorrentes na venda de maneira mais efetiva para nichos de mercado. (LAMB, 2004).

O *marketing* concentrado tem como principal objetivo a participação da empresa em poucos segmentos de mercado ou um segmento de mercado. Esta estratégia é mais indicada para pequenas empresas e para aquelas empresas em que seus recursos são limitados, desta forma as empresa conseguem competir em alguns segmentos com grandes empresas ganhando participação no mercado.

### 2.3.3 Estratégia de *marketing* multissegmentado ou diferenciado

“O *marketing* diferenciado é adotado por empresas que buscam oferecer um produto ou serviço diferente para cada segmento de mercado escolhido”. Hooley (2005, p. 270).

O *marketing* multissegmentado é caracterizado por servir a dois ou mais segmentos de mercado bem-definidos e desenvolver um composto de marketing distinto para cada segmento. As principais vantagens desta estratégia são o maior sucesso financeiro da empresa, as economias de escala na produção e *marketing*,



além da diversificação do risco da empresa. As desvantagens são os custos altos e a canibalização. (LAMB, 2004).

Uma das características da estratégia de mercado multissegmentado é a escolha da empresa por um número de segmentos que sejam atraentes e apropriados, apresentando boas razões objetivas para esta escolha. Não é preciso haver características semelhantes entre os segmentos escolhidos, mas todos devem ser rentáveis para a empresa. (KOTLER, 2000).

As empresas têm a necessidade de aprender a competir de novas maneiras, que incluem inovação e diferenciação de produtos, rapidez de entrega, qualidade, preço, forma de pagamento e benefícios para os clientes. Desta maneira podem se destacar nos segmentos que atuam e obter lucro e sucesso nas vendas.

## **2.4 Estratégias de posicionamento**

“O termo posicionamento refere-se ao desenvolvimento de um composto de marketing específico para influenciar a percepção geral dos clientes potenciais de uma marca, linha de produto ou empresa”. Lamb (2004, p. 228).

“Posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo”. Kotler (2000, p. 321).

Resumindo o posicionamento significa diferentes coisas para diferentes pessoas. Os profissionais de marketing precisam gravar uma posição de seus produtos na mente dos consumidores, ou seja, estes devem perceber o desempenho superior de um produto em relação ao outro e a saciedade de suas necessidades. (SIQUEIRA, 1999).

Existem alternativas para concorrer com marcas que já estabeleceram posicionamento na mente dos clientes. Entre as alternativas está o ato de reforçar a posição atual da empresa em relação ao seu principal concorrente, se a empresa ocupa o segundo lugar, focalizar a posição de número 2 no ranking de posicionamento no mercado. A segunda alternativa é conquistar uma posição não-ocupada no mercado e a terceira é atacar a concorrência e se possível eliminá-la. O profissional de *marketing* deve identificar um atributo ou benefício importante que uma marca pode possuir e que

seja convincente para o cliente, buscando a primeira posição que é a mais lembrada na mente do consumidor. (KOTLER, 2000).

Os consumidores comparam produtos com base em atributos importantes, portanto o posicionamento eficaz exige que a avaliação das posições ocupadas pelos concorrentes esteja sempre sendo avaliada, determinando o que há de mais importante e o que agregou valor na escolha do cliente pela marca. Desta forma os profissionais de marketing podem escolher uma posição no mercado que tenha grande impacto na concorrência. (LAMB, 2004).

#### 2.4.1 Bases de posicionamento

O posicionamento pode ser feito levando em consideração vários aspectos, entre eles: atributos, benefícios, utilização, usuário, categoria de produto, preço e qualidade e por concorrente. O profissional de marketing geralmente utiliza vários destes atributos para formular o posicionamento do produto, pois consegue segmentos que irão responder as expectativas da empresa.

O posicionamento por atributos é foco quando a empresa se posiciona com base em um atributo específico do produto. O produto é associado a um atributo que ele oferece ou benefício para o cliente, como o tamanho, conforto e tempo de existência. O posicionamento por benefícios significa que o produto é posicionado como líder pr obter certo benefício que a concorrência não possui. (KOTLER,2000).

O posicionamento por atributos ou benefícios pode ser feito por um único benefício, por dois ou três benefícios. O exagero de benefícios no posicionamento ou a falta de benéficos podem prejudicar o foco do posicionamento, deixando o produto em um subposicionamento, quando o benefício ou atributo não é bem reconhecido, um superposicionamento quando os clientes deixam de adquirir produtos por achar que eles tem um valor demasiado, que podem custar caro ou não são padrões para sua classe social ou posicionamento duvidoso quando a marca não tem credibilidade para enfocar todos os atributos ou benefícios que posicionou para o cliente.

Estes cuidados devem ser tomados, pois alguns exemplos são claros de falhas que ocorreram em grandes empresas pela confusão do posicionamento. A pepsi é um grande exemplo de subposicionamento, quando colocou a transparência como seu

único atributo, sendo este um fator que não tinha importância para o consumidor. Um caso de superposicionamento é a *Tiffany*, marca de jóias que remete produtos luxuosos e caros, mostrando uma imagem de que só vende jóias caras, perdendo assim clientes que podem pagar valores de jóias que existem na *Tiffany*. Já para posicionamento confuso ou duvidoso existem muitos exemplos, porém o mais recente é o da Mercedes que lançou o classe A que foi um carro de verdadeira derrota, os compradores da Mercedes querem luxo e não um carro popular, acessível a outras classes, a Mercedes perde clientes pois mudou o seu posicionamento.

O posicionamento por utilização é um posicionamento em que o produto é o melhor para algum uso ou aplicação. A ênfase no uso do produto e suas aplicações são tidas como um meio efetivo de posicionamento do produto. (LAMB,2004).

O posicionamento por qualidade ou preço é a oferta de produto que oferece o melhor valor ou qualidade do produto. Sendo assim, um bom exemplo da adesão de mais de uma base de posicionamento é a empresa AT&T, empresa de telefonia que fez um slogan “ligue e entre em contato com alguém”, incentivou o consumidor a ligar mais e pagar um preço menor. O parque japonês *Deer Park* também é outro exemplo que associa o posicionamento por utilização com o slogan “se você tem pouco tempo, venha se divertir aqui” para os turistas que tem em torno de uma hora para conhecer e brincar no parque, além disso, por um preço mais em conta do que os outros parques.

O posicionamento por usuário também é bastante comum, posicionando o produto como o melhor para um grupo de consumidores. Este posicionamento enfoca uma personalidade ou tipo de usuário, como clientela mais idosa, mais jovem, adolescente, pessoas de regiões diferentes, entre outras. (SIQUEIRA, 1999).

O posicionamento por usuário pode ser percebido como a criação de segmentos de mercado dentro do posicionamento, colocando uma mesma marca disposta em subconjuntos para atender públicos diferentes ou um único público-alvo. A *magic mountain* é um exemplo de posicionamento por usuário, sendo uma montanha russa onde somente pessoas que procuram emoção irão se divertir. A Polyélle também é outro exemplo, pois possui lojas diferenciadas para adultos e crianças.

Além destas bases de posicionamento existe o posicionamento por categorias de produto, que compreende a posicionar o seu produto como líder em uma categoria e

o posicionamento por concorrentes, que posiciona o produto em comparação com um outro concorrente, sendo como líder no mercado ou se posicionando como tão bom quanto o líder. (KOTLER, 2000).

Um exemplo de posicionamento por categoria e por concorrente é a cacau show, que se posicionando não como uma loja de chocolates, mas como uma loja de presentes, assim como a *Kopenhagen*. Posicionando-se como uma segunda alternativa à *Kopenhagen*, a cacau show mantém a qualidade e o status de presente, com o diferencial de um preço mais acessível.

## 2.5 Importância e vantagens da segmentação de mercado

Segundo Lamb (2004, p. 206):

A segmentação de mercado tem um papel importante na estratégia de *marketing* de quase todas as organizações bem-sucedidas e é uma poderosa ferramenta de *marketing*, por diversas razões. A mais importante é que todos os mercados incluem grupos de pessoas ou organizações com diferentes necessidades e preferências de produtos. A segmentação de mercado ajuda os profissionais de *marketing* a definir mais precisamente as necessidades e desejos do consumidor. Devido ao fato de que os segmentos de mercado diferem de tamanho e potencial, a segmentação ajuda os tomadores de decisões a definir os objetivos de *marketing* de maneira mais precisa e a melhor alocar os recursos. Por sua vez, o desempenho pode ser mais bem-avaliado quando os objetivos são mais precisos.

A segmentação de mercado é fator de grande importância para a empresa, porque permite que esta identifique os grupos de clientes que tenham necessidades similares e assim possam ser analisadas as características e as preferências de compra do grupo selecionado. A segmentação ajuda a formular a estratégia de *marketing* a ser utilizada, para que atenda as características dos segmentos escolhidos. Também pode aliar a satisfação das necessidades e desejos dos clientes com os objetivos da organização, que são fatores que proporcionam fidelização, aumento de vendas e lucro para a empresa.

Todo plano de *marketing* bem sucedido começa com a identificação quantitativa dos clientes atuais e em potencial, aliados a compreensão de seus hábitos de compra e processos de decidir. A segmentação de mercado desenvolve esta idéia, atuando como peça fundamental para a elaboração de boas estratégias de *marketing*. Com a segmentação, foca-se um determinado nicho de mercado, melhorando a direção da empresa em relação ao *marketing* e utilizando melhor os recursos disponíveis. A

possibilidade de sucesso é bem maior pelas empresas que segmentam seus mercados do que por aquelas que querem atingir todo o mercado. (STANTON, 1980).

A segmentação de mercado é uma estratégia que auxilia a empresa a penetrar em segmentos escolhidos, facilitando o acesso ao consumidor por intermédio do ajuste da oferta à demanda, e do produto ao mercado. A segmentação concentra esforços de marketing em determinados alvos, que a empresa julga como favoráveis para serem explorados, obedecendo à capacidade da empresa de satisfazer a demanda de clientes e produtos.

Além da vantagem de focar um segmento de mercado e atendê-lo de forma mais precisa e utilizando melhor os recursos disponíveis, pela segmentação consegue-se conhecer melhor as necessidades dos clientes, podendo atendê-los de forma mais satisfatória. Com a segmentação é potencializado o domínio da tecnologia que produz bens preferidos pelo segmento escolhido e pela classe de compradores do nicho. Também proporciona maior proximidade com o consumidor final, maior possibilidade de oferecer bens e serviços a preços competitivos, disponibilidade de pontos de vendas adequados aos produtos ou serviços e direcionamento da publicidade aos segmentos visados.

A segmentação proporciona uma racionalização do capital e esforço para mercados mais lucrativos, evitando perda de tempo, dinheiro e esforço. Esta projeta produtos que realmente atendam às exigências do mercado, estabelecendo quais os apelos promocionais que serão mais eficazes para a empresa e escolhendo de maneira mais inteligente qual a estratégia de *marketing* publicitário será utilizada, determinando uma distribuição de recursos financeiros melhor entre os meios de comunicação. (STANTON, 1980).

A utilização de recursos de forma adequada é um dos pontos-chaves da segmentação de mercado, diminuindo o risco de falha de desempenho das atividades da empresa. Estas vantagens que a segmentação de mercado oferece proporcionam a empresa melhores condições para localizar e avaliar as oportunidades de *marketing*, auxiliar na avaliação das forças e vulnerabilidades da concorrência, podendo assim tomar decisões que minimizem os pontos fracos da empresa e otimizem os pontos fortes da mesma.

### 3 ESTUDO DE CASO GVT

#### 3.1 Histórico da empresa

O sistema telefônico do país era estatal e controlado pela Telebrás até Novembro de 1997, quando foi criada a Anatel. Esta foi criada com o objetivo de promover o desenvolvimento das telecomunicações do País de modo a dotá-lo de uma moderna e eficiente infra-estrutura de telecomunicações, capaz de oferecer à sociedade serviços adequados, diversificados e a preços justos, em todo o território nacional. Desta forma, acabou-se com o monopólio e as empresas de telefonia puderam ingressar no mercado de telecomunicações, sendo as mesmas reguladas pela Anatel.

A GVT é uma empresa holandesa formada por três grandes grupos internacionais de investimentos: *Magnum Group* da Europa, que detêm 60% das ações da empresa, *IDB Group* de Israel que detêm 28% das ações da empresa e *Merrill Lynch Group* dos EUA que possui 12% das ações, frente à oportunidade de atuar no mercado brasileiro, adquiriu licença de operação em novembro de 1999 e desde então vem crescendo e aumentando sua oferta de produtos na área de telefonia fixa. Em Novembro de 2000 a GVT inicia suas operações em 24 cidades da Região II - Porto Alegre, Caxias do Sul, Pelotas, Canoas, Novo Hamburgo, Santa Maria, Gravataí e Viamão (RS); Curitiba, Londrina, Maringá, Ponta Grossa, Foz do Iguaçu e Cascavel (PR); Florianópolis, Joinville e Blumenau (SC); Goiânia, Aparecida de Goiânia e Anápolis (GO); Cuiabá e Várzea Grande (MT); Campo Grande (MS) e Distrito Federal (DF).

Em Julho de 2001 faz início de operações em outras 27 cidades da Região II no Centro Sul e em dezembro inicia operação na área norte da Região II. Com a antecipação das metas firmadas com a Anatel em número de terminais disponíveis, a empresa se antecipa, viabilizando a solicitação de novas licenças, além de terminar este ano de 2001 com 860 mil terminais disponíveis, superior à meta fixada pela Anatel em 630 mil terminais.

Em Julho de 2002, depois de sete trimestres de operação, consegue seu primeiro mês de lucro operacional positivo, além da aquisição da licença de serviços de

comunicação multimídia. Em Agosto do mesmo ano, iniciou suas operações em São Paulo no mercado corporativo e em dezembro já possuía 500 mil linhas em serviço.

Em 2003, conseguiu aquisição da licença para oferecer ligações de longa distância nacional e internacional a partir da área de atuação, para qualquer lugar do país e do mundo. Obteve o melhor desempenho em comercializações via internet para o consumidor final, de acordo com pesquisa divulgada pela Revista Exame com as 100 maiores empresas de *e-commerce* do país. Além disso, fez o lançamento do *Turbonet Professional* – ADSL com IP fixo e fechou o ano com 700 mil linhas em serviço.

No ano de 2004 lançou o *Webline* – linha exclusivamente dedicada para conexão à internet discada até 56 kbps, com mensalidade fixa, independente do horário e do tempo de permanência da conexão, além do conceito inédito na forma de cobrar interurbano – DDD R\$ 1,00 mais impostos a cada 5 minutos, caracterizando respeito ao consumidor que passa a saber, antes de discar, quanto pagará pela chamada.

Em 2005 a GVT ganha destaque com os serviços de internet banda larga e de VoIP que são apontados como destaque no prêmio info 2005 promovidos pela revista exame. Lança ao mercado o *Unique* que permite ao consumidor ter o máximo em telefonia com a GVT e a telefonia de terceira geração para o mercado corporativo. Neste ano a GVT é apontada como modelo a ser seguido no evento de Procons “Telecomunicações e o Consumidor”.

E neste ano de 2006 expandiu seu atendimento nas cidades paranaense de Toledo e Arapongas; na cidade gaúcha de Santa Cruz do Sul e Bento Gonçalves, além da cidade catarinense de Balneário Camboriú. Lança banda larga de nova geração sobre tecnologia ADSL2 *Plus* com o *Turbonet MAXX* de 10 Mbps e é considerada uma das 150 melhores empresas brasileiras para trabalhar segundo o guia da revista Exame-Você S/A de 2006.

Atualmente, tem infra-estrutura em 61 cidades da área classificada como região II pela Anatel, além das áreas de código 11 (grande São Paulo) 21 (grande Rio de Janeiro) e 31 (grande Belo Horizonte) que totalizam 64 cidades em todo o território nacional. Possui 28 filiais, divididas em três regionais: Sul, Centro-Sul e Norte (Centro-Oeste), sendo sua matriz localizada em Curitiba.

### **3.2 Características da empresa e de seus dirigentes**

A GVT é a operadora de telefonia fixa brasileira de capital estrangeiro que cresce 40% ao ano como provedora completa de serviços integrados de voz local e de longa distância (25), dados e internet. Com 1.800 funcionários e uma margem crescente de lucratividade operacional, próxima a 30%, a companhia investiu aproximadamente R\$ 4 bilhões em quatro anos na atuação em todo território nacional. Possui 11% de participação de mercado nas cidades atendidas da região II e proporciona cerca de 5000 empregos indiretos.

Nas regiões Sul, Centro-Oeste e Norte do país atende a pequenas e médias empresas, mercado residencial e grandes corporações. Na Grande São Paulo, Rio de Janeiro e em Belo Horizonte atende exclusivamente com soluções corporativas. O crescimento progressivo da GVT é baseado na inovação em produtos e serviços, qualidade de atendimento e expansão inteligente.

Em sua estrutura organizacional predomina-se as unidades estratégicas de negócios com foco no mercado, pois a empresa escolheu as técnicas de segmentação de mercado para focalizar segmentos de mercado e oferecer produtos de acordo com as necessidades de cada cliente. A GVT vem se posicionando como uma operadora de telecomunicações com soluções completas e integradas de voz e dados para clientes residenciais, grandes, médias e pequenas empresas. Com produtos diferenciados para cada um destes nichos de mercado escolhidos, a GVT procura satisfazer o cliente com tecnologia, preço competitivo, diferenciais de atuação no mercado e qualidade no serviço prestado.

No nível hierárquico da empresa a integração é realizada tanto verticalmente como horizontalmente. O gerente regional se comunica com toda a área relacionada a sua gerência (vendas, corporativo, logística, tecnologia, entre outras), fazendo reuniões pessoais, por vídeo conferência ou teleconferência, ouvindo as sugestões de todos os cargos relacionados a sua área de gestão e solucionando potenciais problemas.

O clima organizacional é bem favorável para a produtividade, há muita cobrança, pressão e metas a atingir, mas a recompensa recebida compensa o stress do dia a dia. Políticas motivacionais são aplicadas para o bem estar do funcionário e sua maior produtividade, aliando treinamento, informação e oportunidades de crescimento



dentro da empresa. Além de incentivos como prêmios para cotas de vendas atingidas, promoções, incentivos verbais e formais.

### **3.3 Características do setor/indústria em que a empresa atua**

A GVT possui como concorrentes a CTBC Telecom, BrT e a Sercontel. Porém, a BrT é sua principal concorrente, quando a maior área de abrangência da GVT é a região II e a BrT lidera neste setor. A GVT é a operadora de telecomunicações brasileira que atua como prestadora de soluções completas em comunicação – via telefonia fixa convencional, longa distância pelo código 25, banda larga com o *Turbonet MAXX*, via internet com *Vono* (braço exclusivo para *VoIP*), e como provedor gratuito e de banda larga com o POP.

Após a privatização, diferentes operadoras puderam ingressar no mercado de telecomunicações e aumentar a concorrência. Cada estado possui no mínimo dois concorrentes, chegando a ter até quatro concorrentes. Apesar de ser um mercado com poucas empresas atuantes, cerca de nove operadoras, a concorrência é acirrada para a fidelização de clientes e expansão da região.

No mercado globalizado a competição entre as empresas está cada vez mais acirrada, o que favorece empresas mais bem preparadas para atender o mercado, superando as expectativas dos clientes. Em função dos altos investimentos do setor de telecomunicações, as empresas devem ser bem estruturadas e competitivas, a fim de prosperar no mercado e obter retorno sobre o investimento. O setor de telefonia fixa é um setor de investimentos de longo prazo. Há necessidade de altos investimentos em infra-estrutura, tecnologia, além do alto custo de operação e manutenção.

Para atender às necessidades de um número maior de pessoas em menor tempo, a GVT optou pela utilização de duas tecnologias, ambas 100% digitais. Além de uma ampla cobertura, estas tecnologias permitem a oferta de uma série de serviços até então inacessíveis em telefonia fixa.

Para o acesso às áreas de maior demanda, normalmente localizadas na região central das cidades, a GVT trabalha com sistema a cabo de fibra óptica ou WL. Essa estrutura foi concebida com capacidade para transmitir Internet de alta velocidade pela tecnologia ADSL, podendo oferecer acesso em até 8MB. Para acesso às áreas mais

distantes onde a concorrência não possui cobertura é usada a tecnologia WLL, que funciona via rádio frequência e apresenta um custo bem menor que a tecnologia WL.

### **3.4 Características do mercado em que a empresa atua**

Antes da abertura do mercado de telecomunicações as operadoras não se preocupavam muito com o cliente, nem com as necessidades do mercado. Sua maior preocupação era voltada para o interior da empresa. Seus conceitos davam mais importância a um desenvolvimento da organização em si, pois as operadoras do sistema Telebrás sempre acreditaram que se conseguissem melhorar o desempenho de sua empresa os lucros cresceriam. Entretanto, com a privatização das empresas do sistema Telebrás e a entrada das operadoras espelho no mercado, a visão das operadoras mudou. A importância dos processos e desenvolvimento da organização continua alta, porém não é mais a prioridade da companhia. As operadoras procuram primeiramente atender com excelência seus clientes, e esse é o ponto chave que levará a operadora ao sucesso ou não.

A GVT viu na estratégia de segmentação de mercado a oportunidade para diferenciar seus serviços e atender de forma mais satisfatória seus clientes. Segmentou o mercado em grupos de clientes que tenham características semelhantes em três nichos: clientes *Corporate*, que compreendem as grandes empresas e Governo; Clientes PME, que se enquadram pequenas e médias empresas e clientes Residenciais, que atendem as necessidades das residências.

Como um único produto não pode satisfazer a necessidade e desejos de todos os consumidores, a segmentação é uma estratégia que diferencia grupos de clientes e possibilita a elaboração de produtos e serviços que atenderão de forma satisfatória cada grupo de clientes.

Para a escolha destes segmentos de mercado a GVT utilizou-se de bases de segmentação geográficas, demográficas, psicográficas, e comportamentais para estabelecer o perfil dos clientes e criar os nichos de mercado. Com a variável geográfica a GVT pode observar as regiões geográficas mais atraentes para investimento, visando o grau de mobilidade geográfica dos compradores e as regiões

de maior poder aquisitivo dos consumidores, além do desenvolvimento tecnológico destas regiões.

A GVT, através da segmentação geográfica, identificou oportunidades de atuação no Acre, Distrito-Federal, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Paraná, Rio Grande do Sul, Rondônia, Santa Catarina, Tocantins e São Paulo, rio de Janeiro e belo horizonte para grandes empresas.

Por meio da segmentação demográfica, foi possível a elaboração de pacotes de serviços relacionados para cada segmento. Através das variáveis de idade, classe social, sexo, renda e ciclo de vida da família, criou-se pacotes para quem é objetivo e rápido no telefone (pacote 180 minutos), para quem usa o telefone freqüentemente (pacote 550 minutos), para quem precisa do telefone como parceiro (pacote 1100 minutos), para quem utiliza constantemente o telefone (pacote 2500 minutos) e para quem utiliza de forma intensa o telefone (pacote 5000 minutos). Os pacotes *economix* também foram elaborados através da segmentação demográfica juntamente com a psicográficas, mostrando qual a necessidade das empresas e quais serviços elas esperam. Os pacotes *economix* procuram atingir ao mercado de profissionais liberais, micro e pequenas empresas; pequenos comércios e escritórios; médias empresa com filial e grandes empresas. Para atingir estes mercados oferece planos que vão de 2.000 a 15.000 minutos, proporcionando economia média de 30%, compartilhamento da franquia entre a empresa e residência, ligações gratuitas entre residência e empresa e entre franquias, entre outros benefícios.

As variáveis psicográficas mostraram o que os clientes esperam de uma empresa de telefonia, quais aspectos são valorizados por eles e que tipo de serviço é interessante para cada grupo, assim identificou-se alguns serviços requeridos pelos clientes e fatores que fazem a diferença como preço, tarifas, vantagens, serviços adicionais de banda larga Turbonet, Voip, transparência nas contas telefônicas, entre outros.

A variável comportamental também foi fator de fundamental importância para a segmentação da GVT, pois através das variáveis de benefícios e taxa de uso do cliente foram identificadas características que levam o cliente a compra.. Assim pela taxa de uso identificou-se o perfil dos clientes, e pelos benefícios o real fator que leva o cliente

ao uso ou troca de operadora. Identificou-se uma nova tarifação para a GVT através dos minutos e sem assinatura básica, que atrai clientes na busca de um serviço diferenciado e justo.

### **3.5 Estratégia adotada pela empresa**

A estratégia básica da GVT é atender mercados corporativos para grandes empresas em todas as regiões do país. A expansão da área de atuação para o Rio de Janeiro, Belo Horizonte e São Paulo nos últimos anos mostra claramente o foco em grandes empresas e regiões que possuem alto poder aquisitivo.

O objetivo de atingir segmentos de alto valor é meta que se caracteriza pela alta tecnologia desenvolvida pela empresa, diferenciação de seus serviços, mais voltados para o segmento corporativo, infinidade de produtos e serviços que proporcionam praticidade, economia, rapidez e qualidade, além de ser um mercado que antigamente não era tão visado pelos concorrentes, sendo a GVT uma empresa de visão que desenvolveu e desenvolve produtos e serviços diferenciados para a área corporativa.

A estratégia de marketing da GVT é a segmentação e a diferenciação de seus produto e serviços, com tecnologias inovadoras, economia para o cliente, qualidade de serviços e propostas que atendem a vários perfis de consumidores.

O principal negócio da GVT é atuar como operadora de telecomunicações com soluções completas e integradas de voz, dados, internet e chamadas de longa distância para clientes residenciais, grandes, médias e pequenas empresas. Preocupa-se em escutar o mercado e oferecer produtos e serviços que este necessita, atendendo e superando as expectativas do consumidor.

A GVT possui o slogan: “Serviços Diferentes, Ligações Inteligentes”, sintetizando a sua relação com o cliente ao mesmo tempo em que o qualifica, é um posicionamento que tira o consumidor do lugar comum, afinal, pessoas inteligentes não se contentam com pouco e exigem os melhores serviços. São necessidades que só empresas modernas e com atitude podem suprir, através da transparência, modernidade e serviços completos. Mais do que linhas telefônicas, a GVT vende serviços inteligentes e é esse conceito que a empresa quer passar para seus clientes, buscando provocar no consumidor o desejo de mudança, tentar o novo é um ato

simples, é sinônimo de evolução, liberdade de escolha e, acima de tudo, atitude. Em contrapartida só uma empresa com credibilidade e transparência pode propor o novo sem oferecer riscos. E a GVT faz isto através de serviços únicos para clientes que querem mudar para a melhor.

A GVT possui serviços diferenciados para o mercado empresarial: pequenas, médias e grandes empresa, com o diferencial de economia e também para o mercado residencial, com diferencial de transparência nos serviços, fazendo com que sua marca seja vista como um sinônimo de inovação. Traz para os serviços de telecomunicação novas tecnologias, serviços e propostas de telefonia inteligente.

A estratégia da GVT em relação ao produto é a diferenciação de produto, mostrando suas diferenças entre a concorrência. Esta estratégia foi escolhida para mostrar a diferença, qualidade e tecnologia inovadora de seus produtos, colocando o cliente em uma posição de que se ele é inteligente e quer algo inovador, irá utilizar serviços GVT.

O diferencial dos produtos GVT tem como base à tecnologia, sendo a primeira empresa da América Latina com infra-estrutura capaz de operar uma rede NGN, que permite a completa integração na transmissão de voz, dados e imagem, além do desenvolvimento de produtos com tecnologia de voz sobre IP. Possui Rede digital, a qual utiliza como meio de transmissão da central telefônica até o armário de distribuição principalmente a fibra ótica, que tem uma capacidade melhor de transmissão em relação ao cabo de cobre. Os cabos de cobre utilizados pela concorrência estão sujeitos à oxidação e interferências atmosféricas no material que os compõem, acarretando uma menor velocidade de envio de informações pela rede, sendo que na rede de fibra ótica as informações são transmitidas via feixe de luz que propicia melhor qualidade e velocidade do sinal pela rede.

Além disso, a GVT também possui tecnologia sem fio, que proporciona o atendimento a regiões de difícil acesso, cumprindo as normas da Anatel de universalização e conquistando novos clientes. Outro diferencial é que na GVT há somente uma central telefônica por cidade, a vantagem para o cliente é que no caso de mudança de endereço dentro da cidade não é necessária a mudança do número telefônico, já na concorrência há várias centrais telefônicas na cidade, divididas por

bairros e em cada uma delas prefixos de números diferentes. Por isso, em caso de mudança de endereço, muitas vezes é obrigatória a mudança do número telefônico.

A estratégia de preço da GVT é colocar um preço um pouco abaixo da concorrência e oferecer vantagens em relação aos produtos e serviços, ou seja, pagar um preço até 30% menor com alta tecnologia, diferenciais de qualidade e tarifação. Um diferencial muito importante do preço GVT é a tarifação por minuto, onde o cliente paga efetivamente pelo que gastou, ao contrário da concorrência que funciona por pulsos, onde cada pulso apresenta quatro minutos, que são distribuídos de forma aleatória para o cliente, sem clareza e cobrando além do que o cliente gastou.

Os portfólios de produtos GVT são compostos de diversos planos tarifários de preço, conforme o uso da linha telefônica, pois cada família, cada pessoa e cada empresa têm necessidades diferentes. Visando atender as necessidades destes grupos, a GVT proporciona condições especiais para uso de telefone, ligações para celulares, acesso à internet e ligações de longa distância, não cobrando tarifa básica como fazem as outras operadoras, mas trabalhando com planos adequados para cada perfil de cliente.

A estratégia de distribuição da GVT é tanto feita pelos canais diretos como indiretos. Pelos canais diretos a empresa utiliza venda porta a porta, onde as equipes da empresa buscam o cliente em sua residência ou trabalho, a venda direta que trabalha na visitação de clientes jurídicos, quiosques em feiras e eventos relacionados à área de telecomunicações, o *telemarketing* ativo e passivo, a mala direta, informando sobre a empresa, diferenciais e vantagens, além da loja virtual, com venda através da rede eletrônica, internet. Pelos canais indiretos utiliza agentes autorizados, caracterizados por repassar os produtos da operadora para o consumidor final pelo preço estipulado pela operadora e os vendedores porta a porta terceirizados.

A GVT não possui lojas de vendas, as vendas são feitas pelos canais de distribuição acima relacionados, para reclamações é disponibilizado para os clientes uma central de atendimento, tanto para compra, dúvidas ou reclamações. Se o cliente desejar um consultor de vendas vai até sua localidade para explicar os planos, diferenciais, economia e benefícios que a GVT proporciona. Existem 28 filiais

espalhadas em sua área de atuação que podem dar suporte pessoal ao cliente se necessário.

A promoção da GVT é realizada através dos seus canais de distribuição, da internet, da mídia com propagandas, *outdoors*, eventos relacionados a telecomunicações e através dos grupos Solidariedade GVT e projeto Educando GVT. No campo da inclusão social e digital, o Educando GVT leva a comunidades antes consideradas como excluídas, o acesso ao mundo do conhecimento global na tela do computador. Instituições ligadas a organizações não governamentais inseridas em comunidades de baixa renda, recebem linha e acesso à *internet*, sem custos, material didático e *softwares* sobre navegação.

As estratégias de vendas da GVT estão relacionadas aos canais de distribuição, proporcionando total comodidade para o cliente, que pode adquirir produtos e serviços GVT através da *internet*, da central de atendimento, dos agentes autorizados e dos consultores de venda. Os vendedores mostram ao cliente os diferenciais que a GVT oferece como Tarifação por minuto, gerenciamento de conta, controle da sua conta, inclusive das ligações locais, planos e serviços adequados às necessidades do cliente, detalhamento da conta, ausência da tarifa básica, economia de até 30% em suas contas telefônicas, planos de pacotes por minuto, tecnologia digital, entre outros fatores.

A GVT tem como missão proporcionar, aos segmentos de mercado de alto valor, serviços de telecomunicações de qualidade superior, fortalecendo continuamente o relacionamento com os clientes, garantindo a criação de valor para os acionistas e satisfação para os colaboradores. Sendo assim, a GVT não mede esforços para alcançar excelência em seus serviços e produtos utilizando a tecnologia para proporcionar mais qualidade, praticidade e transparência ao cliente, tendo a satisfação dos clientes como foco de seus negócios.

#### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

De acordo com a página 18 deste trabalho, Weinstein conceitua a segmentação como um processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e características similares que provavelmente terão comportamento de compra similar.

A elaboração de um único produto ou serviço para atender ao público como um todo, vem fracassando como estratégia, exigindo das empresas produtos que atendam as necessidades específicas do consumidor. Este está guiado por diferenças de classe social, sexo, localização geográfica, idade, ciclo de vida da família, estilo de vida, cultura, valores, entre outros fatores que os diferenciam entre si.

Avaliando as novas tendências do mercado e a grande concorrência, a GVT optou pelo mercado das telecomunicações e por segmenta-lo, observando novas oportunidades de diferenciação de seus produtos, com a proposta de atender da melhor maneira possível as necessidades de seus clientes.

A partir das bases de segmentação relacionadas nas páginas 19 a 29, Siqueira e outros autores mostram que a escolha das bases para segmentação de mercado é fator fundamental para o sucesso da implantação de uma boa estratégia de segmentação de mercado. As bases devem ser capazes de identificar e categorizar compradores, reais e potenciais, em grupos que mutuamente se excluem e cujas respostas às ações de marketing sejam relativamente homogêneas. As bases deveram também ter relação com as características dos grupos, para que possa ser usada como critério para dirigir esforços de marketing aos diferentes grupos.

A GVT após analisa-las, optou por três segmentos de mercado: clientes *Corporate*: grandes empresas e governo; clientes PME: Pequenas e médias empresas e clientes residenciais: residências.

Como o principal objetivo da GVT é atender seus clientes como foco de seus negócios, as bases de segmentação tornaram-se ponto chave para identificar as necessidades e desejos dos clientes.

Para identificar as características básicas dos consumidores, foram usadas as variáveis geográficas, demográficas e psicográficas. A variável geográfica possibilitou que a GVT identificasse as regiões que rendem alto valor no mercado, escolhendo a



Região II, assim classificada pela Anatel, compreendendo as cidades do Acre, Distrito-Federal, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Paraná, Rio Grande do Sul, Rondônia, Santa Catarina e Tocantins; além de uma pequena parcela da Região I e III, com as cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, atuando somente para grandes empresas.

Identificando as áreas de atuação, a GVT utilizou-se da segmentação demográfica para distinguir os grupos de clientes. As variáveis idade, renda, classe social e ciclo de vida da família foram utilizados para a elaboração dos pacotes residenciais e a tecnologia a ser usada em cada região. Por exemplo, a variável renda juntamente com a classe social, mostraram no mercado de Brasília no plano piloto, um poder aquisitivo maior das famílias, com pessoas da classe média, sendo viável a utilização de tecnologia WL que é mais cara para a empresa, mas que irá atender melhor as necessidades deste público. O ciclo de vida da família ajuda a determinar a quantidade de minutos por pacote e os serviços adicionais que podem ser oferecidos, como o pacote de 1100 minutos para famílias que possuam filhos adolescentes e que utilizam muito o telefone, combinando com extensão de linha para maior privacidade, já um rapaz ou moça solteiros e que morem sozinhos, necessitam de uma franquia menor, enquadrando-se no plano de 180 minutos, pois utilizam pouco o telefone e passam a maior parte do tempo fora de casa.

A segmentação psicográfica foi utilizada para analisar e compreender o comportamento do consumidor. A variável de personalidade é usada pela GVT para distinguir clientes que utilizam seus serviços diferenciados, assim coloca na mente dos clientes que eles são pessoas especiais, que procuram serviços diferenciados, criando a idéia de inteligência para os clientes que optam pelos serviços GVT. A variável estilo de vida, foi usada também para a elaboração dos pacotes tanto residenciais quanto para empresa, pois existem pessoas que são descontroladas com gasto telefônico e podem monitorar este gasto de minutos pela GVT, algumas empresas, tanto pequenas, médias ou grandes podem adotar serviços de *economix* com *Home Office*, para que quando o cliente esteja em casa, possa ligar para o escritório ou empresa gratuitamente. Algumas empresas adotam um estilo em que o funcionário trabalha em

casa, adequando-se perfeitamente a estes serviços oferecidos e pacotes de linhas telefônicas.

Para identificar as preferências, atitudes, benefícios procurados, lealdade à marca e ocasiões de uso do produto, a GVT procurou na análise comportamental fatores relevantes para auxílio na definição de alvo de mercado e nas características dos produtos e serviços a serem oferecidos.

A análise comportamental foi uma base utilizada para distinguir os segmentos de mercado que a GVT iria atuar. Observando o comportamento das empresas, a taxa de uso de telefonia, *internet* e outros serviços, analisando o comportamento dos diversos grupos de pessoas, das famílias, seus gastos e o que leva os consumidores a escolher por uma ou outra prestadora de serviços, que a GVT identificou grupos que possuíam necessidades semelhantes, e dentro de cada grupo, diferenciou os serviços prestados para atender as necessidades de cada segmento de clientes.

A delimitação do mercado-alvo da GVT foi determinada a partir da estratégia de mercado diferenciado, que de acordo com as páginas 31 e 32 deste trabalho, é caracterizada por servir a dois ou mais segmentos de mercado bem-definidos e desenvolver um composto de marketing distinto para cada segmento. As principais vantagens desta estratégia são o maior sucesso financeiro da empresa, as economias de escala na produção e *marketing*, além da diversificação do risco da empresa. Segundo este conceito de Lamb, é possível desenvolver um *mix de marketing* individualizado para alcançar cada segmento escolhido. Dentro do mercado de telecomunicações, atuando na área de telefonia fixa, a GVT analisou três grupos de clientes e os segmentou em clientes corporativo, pequenas e médias empresas e residências.

A escolha da estratégia de diferenciação foi ocasionada pela proposta da empresa de ter o cliente como foco de seus negócios, podendo atendê-lo da melhor maneira possível, além de proporcionar maior volume de vendas e reconhecimento pelos clientes de serviços e produtos completos, gerando lucro e credibilidade para a empresa.

Com base em seus valores é que a GVT se posiciona estrategicamente na mente dos consumidores, buscando incentivar os benefícios altamente valorizados de

seus serviços que acompanham a tecnologia. A diferenciação dos produtos aliados a tecnologia é que fazem o diferencial da GVT, com a proposta de oferecer economia para clientes corporativos, transparência para clientes residenciais e alta tecnologia para ambos é que se posiciona tanto por benefícios como por preço e qualidade. Assim, cria um posicionamento que tira o consumidor do lugar comum, afinal, pessoas inteligentes não se contentam com pouco e exigem os melhores serviços.

Os benefícios esperados pela segmentação de mercado, de acordo com as páginas 35 a 37 do trabalho, são relatados por Stanton mostrando que a segmentação proporciona uma racionalização do capital e esforço para mercados mais lucrativos, evitando perda de tempo, dinheiro e esforço. Projeta produtos que realmente atendam às exigências do mercado, estabelecendo quais os apelos promocionais que serão mais eficazes para a empresa e escolhendo de maneira mais inteligente qual a estratégia de *marketing* publicitário será utilizada, determinando uma distribuição de recursos financeiros melhor entre os meios de comunicação. Estes fatores são observados na GVT que vem crescendo ao longo de sua trajetória, sendo a empresa espelho que mais se destacou nos últimos anos, tendo margem de crescimento de 40% ao ano e expandindo seu território de atuação e suas linhas e serviços em atendimento.

A GVT diagnosticou na segmentação de mercado a melhor forma de conhecer seus clientes de maneira precisa e poder aliar produtos e serviços que superem suas expectativas e obedeçam as novas tendências do mercado de tecnologia e globalização que estão modelando a economia.

Segundo a revista teletime de setembro de 2006, a GVT é entre as empresas autorizadas (empresas de telefonia fixa autorizadas a explorar serviço de telefonia fixa comutada em regime privado em uma determinada região conforme o plano geral de outorgas, com obrigatoriedade de exploração conjunta e simultânea da modalidade local e de longa distância nacional de âmbito intra-regional) a principal empresa espelho, obtendo melhor resultado com 730 mil assinantes.

Com a análise das bases para a segmentação de mercado a GVT concluiu que fatores como a representatividade dos valores das tarifas básicas cobradas pelas operadoras de telefonia fixa, aliado à falta do detalhamento em conta, dos minutos utilizados em ligações locais, que impedem verificações dos gastos e clareza na

cobrança dos minutos contratados, fazem com que os usuários de forma geral, descontentes, reflitam muito sobre a manutenção desta forma de contratação. Assim, criou diferenciais de mercado para atender as necessidades do público mostrando clareza em contas telefônica, detalhamento da conta, ausência de tarifa básica, tarifas mais reduzidas e tecnologia avançada, pra conseguir sucesso no mercado de telecomunicações.

Para atender a demanda de mercado, os pacotes de serviços se multiplicam e são apresentados em embalagens mais e mais segmentadas. A flexibilidade é essencial para atender necessidades específicas de clientes de qualquer porte e área de atuação. Deste modo, a GVT confirma seu compromisso com os clientes de serviços diferenciados, tecnologia e inovação, que são valores firmados pela empresa para atender aos clientes, superando suas expectativas.

A expansão da empresa ano a ano tanto em serviços como em áreas de atuação, mostra a evolução da empresa entre seus concorrentes e a preocupação em oferecer serviços de alto valor agregado aos clientes. Este quadro é resultado de uma estratégia de segmentação bem fundamentada, correto posicionamento da empresa no mercado e foco no mercado-alvo, utilizando estratégias de marketing diferenciado, inovação tecnológica, serviços exclusivos, atenção às tendências de mercado e equipe especializada para conduzir os negócios GVT.

## 5 CONCLUSÃO

As empresas quase sempre não conseguem identificar que o mercado em que atua muda constantemente. A exigência dos clientes e as forças competitivas vêm mudando significativamente em diversos setores da economia. Algumas técnicas de seleção de mercado-alvo, *marketing*, posicionamento de mercado e produto tem sofrido influências da globalização e da tecnologia, mudando os padrões de atuação no mercado.

Com estas constantes mudanças e a grande concorrência os consumidores passam a exigir mais das empresas, gerando mudanças no perfil dos produtos, lojas, técnicas de venda e áreas de atuação. Para atender as mudanças que o mercado esta exigindo, as empresas têm utilizado inovação e estratégias diferenciadas para enfrentar obstáculos e conquistar mercados.

Neste trabalho foi observado que a estratégia de segmentação de mercado vem ganhando espaço e sendo utilizada em larga escala pelas vantagens que ela oferece. O conhecimento a fundo dos clientes, do mercado, a identificação de oportunidades, identificação de pontos forte e fraco dos concorrentes e produtos são alguns fatores que levam a empresa a segmentar mercados, especializando-se em um segmento onde possa atender melhor a necessidade dos clientes.

Com a análise, observação e pesquisa das bases da segmentação de mercado é possível a criação de uma empresa, identificando as necessidades do mercado escolhido e a promoção de um produto ou serviço que satisfaça o cliente. Também foi concluído neste trabalho, que a segmentação é uma ótima opção para o reposicionamento da empresa, da marca, dos produtos e do público-alvo.

O estudo de caso e os exemplos citados durante o trabalho deixam claros os conceitos e aplicações da segmentação de mercado, com exemplos reais, identificando tanto o mercado de atuação quanto às estratégias de *marketing* que também estão relacionadas à segmentação.

Sendo este o principal objetivo do trabalho, conexão dos conceitos à prática, com a conclusão da eficácia da estratégia, torna-se claro que a segmentação de mercado é uma tendência eficaz e confiável para as empresas, podendo ser aplicada a diversos setores do mercado, atendendo as novas exigências da sociedade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Printice Hall, 2002.
- COBRA, marcos. **Estratégias de marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo: Cobra,2001.
- ETZEL, Michael J., et al. **Marketing**. São Paulo: Makron books,2001.
- HOOLEY, Graham J., et al. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **O marketing sem segredos: Philip Kotler responde suas dúvidas**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LAMB, Charles W. Jr., et al. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RICHERS, Raimar; PIMENTA, Maria Cecília. **Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro**. São Paulo: Nobel, 1991.
- RODRIGUES, Cássia Regina Botelho. **A imagem da câmara dos deputados: modelos determinantes da imagem organizacional segundo a teoria da gestão do conhecimento**. Brasília: câmara dos deputados, coordenação de publicações, 2002.
- SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1997;
- SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso de. **Segmentação de mercados industriais**. São Paulo: Atlas, 1999.
- STANTON, William John. **Fundamentos de marketing**. São Paulo: Pioneira, 1980.
- TACHIZAWA, Takeshy; MENDES, Gildásio. **Como fazer monografia na prática**. Rio de janeiro: Editora fundação Getúlio Vargas, 1998.
- WEINSTERIN, Art. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.

ATLAS brasileiro de telecomunicações. **Teletime**, São Paulo, n. 4, 2004.

ATLAS brasileiro de telecomunicações. **Teletime**, São Paulo, n. 5, 2005.

CAMPO minado: a oferta de tv por assinatura soa atraente num cenário convergente, mas as teles terão de aprender a jogar no perigoso e complicado terreno da programação. **Teletime**, São Paulo, n.92, set 2006.

O desafio das telcos: novos serviços e manutenção de legado colocam as operadoras no turbilhão da integração. **TI inside**, São Paulo, n. 17, set 2006.

ANATEL. Disponível em: <[www.anatel.gov.br](http://www.anatel.gov.br)>. Acesso em: 20 set de 2006 a 25 out de 2006.

GVT. Disponível em :<[www.gvt.com.br](http://www.gvt.com.br)>. Acesso em: 05 out de 2006 a 22 out de 2006.

FUTURECOM. Disponível em: <[www.futurecom.com.br](http://www.futurecom.com.br)> . Acesso em: 05 out de 2006.

TELETIME. Disponível em:<[www.teletime.com.br](http://www.teletime.com.br)>. Acesso em: 05 out de 2006 a 20 out 2006.

## APÊNDICE A: CONSOLIDAÇÃO DO ESTUDO DE CASO GVT

A GVT, formada por três grandes grupos internacionais de investimentos: *Magnum Group*, *IDB Group* e *Merrill Lynch Group*, frente à oportunidade de atuar no mercado brasileiro de telecomunicações, adquiriu licença de operação em novembro de 1999 e desde então vem crescendo e aumentando sua oferta de produtos na área de telefonia fixa. Em Novembro de 2000 a GVT inicia suas operações em 24 cidades da Região II - Porto Alegre, Caxias do Sul, Pelotas, Canoas, Novo Hamburgo, Santa Maria, Gravataí e Viamão (RS); Curitiba, Londrina, Maringá, Ponta Grossa, Foz do Iguaçu e Cascavel (PR); Florianópolis, Joinville e Blumenau (SC); Goiânia, Aparecida de Goiânia e Anápolis (GO); Cuiabá e Várzea Grande (MT); Campo Grande (MS) e Distrito Federal (DF).

Em Julho de 2001 faz início de operações em outras 27 cidades da Região II no Centro Sul e em dezembro inicia operação na área norte da Região II. Com a antecipação das metas firmadas com a Anatel em número de terminais disponíveis, a empresa se antecipa, viabilizando a solicitação de novas licenças, além de terminar este ano de 2001 com 860 mil terminais disponíveis, superior à meta fixada pela Anatel em 630 mil terminais.

Em Julho de 2002, depois de sete trimestres de operação, consegue seu primeiro mês de lucro operacional positivo, além da aquisição da licença de serviços de comunicação multimídia. Em Agosto do mesmo ano, iniciou suas operações em São Paulo no mercado corporativo e em dezembro já possuía 500 mil linhas em serviço.

Em 2003, conseguiu aquisição da licença para oferecer ligações de longa distância nacional e internacional a partir da área de atuação, para qualquer lugar do país e do mundo. Obteve o melhor desempenho em comercializações via internet para o consumidor final, de acordo com pesquisa divulgada pela Revista Exame com as 100 maiores empresas de *e-commerce* do país. Além disso, fez o lançamento do *Turbonet Profissional* – ADSL com IP fixo e fechou o ano com 700 mil linhas em serviço.

No ano de 2004 lançou o *Webline* – linha exclusivamente dedicada para conexão à internet discada até 56 kbps, com mensalidade fixa, independente do horário e do tempo de permanência da conexão, além do conceito inédito na forma de cobrar



interurbano – DDD R\$ 1,00 mais impostos a cada 5 minutos, caracterizando respeito ao consumidor que passa a saber, antes de discar, quanto pagará pela chamada.

Em 2005 a GVT ganha destaque com os serviços de internet banda larga e de VoIP que são apontados como destaque no prêmio info 2005 promovidos pela revista Exame. Lança ao mercado o *Unique* que permite ao consumidor ter o máximo em telefonia com a GVT e a telefonia de terceira geração para o mercado corporativo. Neste ano a GVT é apontada como modelo a ser seguido no evento de Procons “Telecomunicações e o Consumidor”.

E neste ano de 2006 expandiu seu atendimento nas cidades paranaense de Toledo e Arapongas; na cidade gaúcha de Santa Cruz do Sul e Bento Gonçalves, além da cidade catarinense de Balneário Camboriú. Lança banda larga de nova geração sobre tecnologia ADSL2 *Plus* com o *Turbonet* MAXX de 10 Mbps e é considerada uma das 150 melhores empresas brasileiras para trabalhar segundo o guia da revista Exame-Você S/A de 2006.

Atualmente, tem infra-estrutura em 61 cidades da área classificada como região II pela Anatel, além das áreas de código 11 (grande São Paulo) 21 (grande Rio de Janeiro) e 31 (grande Belo Horizonte) que totalizam 64 cidades em todo o território nacional. Possui 28 filiais, divididas em três regionais: Sul, Centro-Sul e Norte (Centro-Oeste), sendo sua matriz localizada em Curitiba.

A GVT é a operadora de telefonia fixa brasileira de capital estrangeiro que cresce 40% ao ano como provedora completa de serviços integrados de voz local e de longa distância (25), dados e internet. Com 1.800 funcionários e uma margem crescente de lucratividade operacional, próxima a 30%, a companhia investiu aproximadamente R\$ 4 bilhões em quatro anos na atuação em todo território nacional. Possui 11% de participação de mercado nas cidades atendidas da região II e proporciona cerca de 5000 empregos indiretos.

Nas regiões Sul, Centro-Oeste e Norte do país atende a pequenas e médias empresas, mercado residencial e grandes corporações. Na Grande São Paulo, Rio de Janeiro e em Belo Horizonte atende exclusivamente com soluções corporativas. O crescimento progressivo da GVT é baseado na inovação em produtos e serviços, qualidade de atendimento e expansão inteligente.

A GVT vem se posicionando como uma operadora de telecomunicações com soluções completas e integradas de voz e dados para clientes residenciais, grandes, médias e pequenas empresas. Com produtos diferenciados para cada um destes nichos de mercado escolhidos, a GVT procura satisfazer o cliente com tecnologia, preço competitivo, diferenciais de atuação no mercado e qualidade no serviço prestado.

Para atender às necessidades de um número maior de pessoas em menor tempo, a GVT optou pela utilização de duas tecnologias, ambas 100% digitais. Além de uma ampla cobertura, estas tecnologias permitem a oferta de uma série de serviços até então inacessíveis em telefonia fixa.

A competição no mercado de telefonia não tem muitos jogadores, mas nem por isso deixa de ser árdua. As operadoras não querem perder nenhum ponto percentual de seu *market share* e para isso fazem de tudo para garantir que seu cliente continue consumindo os produtos e serviços de sua empresa. Essa competição traz vários benefícios para os clientes que passam a ter a seu alcance melhores produtos a preços mais justos.

A estratégia da GVT é oferecer produtos e serviços, com tecnologias inovadoras, economia para o cliente, qualidade de serviços e propostas que atendem a vários perfis de consumidores.

O principal negócio da GVT é atuar como operadora de telecomunicações com soluções completas e integradas de voz, dados, internet e chamadas de longa distância para clientes residenciais, grandes, médias e pequenas empresas. Preocupa-se em escutar o mercado e oferecer produtos e serviços que este necessita, atendendo e superando as expectativas do consumidor.

A GVT possui o slogan: “Serviços Diferentes, Ligações Inteligentes”, sintetizando a sua relação com o cliente ao mesmo tempo em que o qualifica, é um posicionamento que tira o consumidor do lugar comum, afinal, pessoas inteligentes não se contentam com pouco e exigem os melhores serviços. São necessidades que só empresas modernas e com atitude podem suprir, através da transparência, modernidade e serviços completos. Mais do que linhas telefônicas, a GVT vende serviços inteligentes e é esse conceito que a empresa quer passar para seus clientes, buscando provocar no consumidor o desejo de mudança, tentar o novo é um ato

simples, é sinônimo de evolução, liberdade de escolha e, acima de tudo, atitude. Em contrapartida só uma empresa com credibilidade e transparência pode propor o novo sem oferecer riscos. E a GVT faz isto através de serviços únicos para clientes que querem mudar para a melhor.

A GVT possui serviços diferenciados para o mercado empresarial: pequenas, médias e grandes empresa, com o diferencial de economia e também para o mercado residencial, com diferencial de transparência nos serviços, fazendo com que sua marca seja vista como um sinônimo de inovação. Traz para os serviços de telecomunicação novas tecnologias, serviços e propostas de telefonia inteligente.

Os portfólios de produtos GVT são compostos de diversos planos tarifários de preço, conforme o uso da linha telefônica, pois cada família, cada pessoa e cada empresa têm necessidades diferentes. Visando atender as necessidades destes grupos, a GVT proporciona condições especiais para uso de telefone, ligações para celulares, acesso à internet e ligações de longa distância, não cobrando tarifa básica como fazem as outras operadoras, mas trabalhando com planos adequados para cada perfil de cliente, proporcionando economia de até 30%.

A GVT tem como missão proporcionar, aos segmentos de mercado de alto valor, serviços de telecomunicações de qualidade superior, fortalecendo continuamente o relacionamento com os clientes, garantindo a criação de valor para os acionistas e satisfação para os colaboradores. Sendo assim, a GVT não mede esforços para alcançar excelência em seus serviços e produtos utilizando a tecnologia para proporcionar mais qualidade, praticidade e transparência ao cliente, tendo a satisfação dos clientes como foco de seus negócios.

**APÊNDICE B: QUESTÕES PARA DISCUSSÃO DO CASO EM SALA DE AULA**

- 1) Quais variáveis de segmentação de mercado são identificadas no estudo de caso da GVT e suas aplicações?
- 2) Qual estratégia de delimitação de mercado é utilizada pela GVT e que fato evidencia esta estratégia no estudo de caso?
- 3) Identifique o posicionamento da empresa no mercado de telecomunicações e as bases utilizadas.
- 4) Quais e quantos segmentos a empresa tem como foco? Justifique.
- 5) A segmentação de mercado como estratégia de marketing proporcionou benefícios para a empresa em estudo? Justifique.