

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS**  
**NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

**JONAS MARCEL FRIGOTTO QUERUZ**

**O PAPEL DAS CAPACIDADES DE MARKETING NOS SERVIÇOS DE  
TELECOMUNICAÇÕES: PROPOSTA DE UM FRAMEWORK PARA A  
REGIÃO NOROESTE DO RIO GRANDE DO SUL**

**Porto Alegre**

**2025**

JONAS MARCEL FRIGOTTO QUERUZ

O PAPEL DAS CAPACIDADES DE MARKETING NOS SERVIÇOS DE  
TELECOMUNICAÇÕES: PROPOSTA DE UM FRAMEWORK PARA A REGIÃO  
NOROESTE DO RIO GRANDE DO SUL

Dissertação de Mestrado apresentada como  
requisito parcial para obtenção do título de  
Mestre em Gestão e Negócios pelo Curso de  
Mestrado Profissional em Gestão e Negócios  
da Universidade do Vale do Rio dos Sinos –  
UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo André  
Machado

Porto Alegre  
2025

Q4p Queruz, Jonas Marcel Frigotto

O papel das capacidades de marketing nos serviços de telecomunicações : proposta de um *framework* para a região noroeste do Rio Grande do Sul / por Jonas Marcel Frigotto Queruz. – 2025.

136 f. : il.; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, 2025.  
Orientador: Prof. Dr. Marcelo André Machado.

1. Capacidades de marketing. 2. Serviços de telecomunicações. 3. *Resource-based theory*. 4. Claro Brasil.  
5. Vantagem competitiva. I. Título.

CDU 658.8

Catalogação na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

JONAS MARCEL FRIGOTTO QUERUZ

**O PAPEL DAS CAPACIDADES DE MARKETING NOS SERVIÇOS DE  
TELECOMUNICAÇÕES: PROPOSTA DE UM FRAMEWORK PARA A  
REGIÃO NOROESTE DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação de Mestrado apresentado como  
requisito parcial para a obtenção do título de  
Mestre em Gestão e Negócios, pelo  
Programa de Pós-Graduação em Gestão e  
Negócios da Universidade do Vale do Rio  
dos Sinos – UNISINOS.

Conceito Final:

Aprovado em: 12 de Setembro de 2025.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Marcelo André Machado – UNISINOS

---

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan- UNISINOS

---

Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner – UNISINOS

---

Prof. Dr. Marlon Dalmoro - UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela vida, saúde, força e sabedoria que me sustentaram desde 2019, quando surgiu a oportunidade deste mestrado profissional durante o MBA Executivo em Gestão e Negócios na Unisinos.

Ao meu pai, Jorge Luiz Queruz (in memoriam), cuja memória me inspira a cada conquista, e à minha mãe, Benvinda Queruz, pelo apoio incondicional, amor e compreensão em todos os momentos desta jornada.

Ao orientador, Professor Doutor Marcelo Machado, pela dedicação, paciência e valiosas contribuições que enriqueceram este trabalho e ampliaram minha visão acadêmica e profissional.

Aos colegas de mestrado, pelas experiências compartilhadas, em especial ao amigo e líder de turma Gilberto Pasini, exemplo de parceria e inspiração.

À Claro Brasil, que no decorrer deste mestrado integrou-me à sua história e trajetória, proporcionando vivências desafiadoras e enriquecedoras. Manifesto minha gratidão à Matriz, representada por Leandro Melito Caldas, Gerente Nacional dos Mercados em Desenvolvimento, à Regional Sul, na pessoa do Diretor Regional Marcelo Repetto, e ao meu chefe, Paulo Gigante, Gerente Territorial MDRS. Além de lideranças que marcaram esta trajetória, também participaram ativamente da pesquisa, oferecendo contribuições valiosas. Estendo ainda o reconhecimento aos colegas e colaboradores que auxiliaram de diferentes formas, assim como aos gestores externos que gentilmente compartilharam suas percepções.

Aos professores da Unisinos e da *Université de Poitiers*, pela excelência acadêmica e pela oportunidade de aprendizado internacional. Aos professores da Banca de Defesa, pela disponibilidade e pelas contribuições valiosas.

À família Montagner, pelo acolhimento, amizade e apoio prático que tornaram esta caminhada mais leve. Aos amigos próximos, pela presença nos momentos de alegria e de dificuldade, sempre oferecendo incentivo e compreensão.

Concluir este mestrado profissional, em um programa de dupla titulação internacional reconhecido pela AACSB, representa a realização de um sonho pessoal e

acadêmico, além do fortalecimento da minha trajetória profissional, na qual teoria e prática se entrelaçam em uma jornada de aprendizado e transformação.

Destaco ainda a experiência singular da viagem de estudos à Université de Poitiers, que ampliou horizontes e marcou de forma transformadora minha vida pessoal e profissional.

Este título é fruto de um esforço coletivo. Cada contribuição, acadêmica, profissional ou pessoal, foi essencial para sua concretização e representa para mim um compromisso permanente com o conhecimento, a gestão e a transformação da realidade à minha volta.

## RESUMO

O setor de telecomunicações na região Noroeste do Rio Grande do Sul apresenta um desafio competitivo singular: a convivência entre grandes operadoras multinacionais, como a Claro Brasil, e provedores regionais de internet (ISPs), que exploram agilidade, proximidade e personalização como diferenciais de mercado. Nesse contexto, o desafio desta pesquisa consistiu em investigar quais capacidades de marketing são necessárias para criar e sustentar vantagem competitiva em mercados regionais em desenvolvimento. O objetivo geral foi propor um *framework* de capacidades de marketing adaptado à realidade do Noroeste gaúcho. Para tanto, adotou-se uma abordagem mista, combinando entrevistas semiestruturadas com executivos da Claro e parceiros externos a uma *survey* aplicada a 22 colaboradores internos da Claro, o que permitiu a triangulação de dados qualitativos e quantitativos.

Os resultados indicaram que a Claro dispõe de capacidades de marketing robustas em marca, escala e infraestrutura, mas enfrenta barreiras relacionadas à agilidade de execução, autonomia regional e personalização do serviço. Em contrapartida, os ISPs locais destacam-se pela proximidade comunitária e pela resposta rápida às demandas do mercado. Identificaram-se cinco blocos de capacidades de marketing críticas para a competitividade em mercados regionais: agilidade local; proximidade e atendimento; integração marketing–vendas orientada a dados; governança adaptativa; e digitalização focada no cliente.

A partir desses achados, desenvolveu-se um *framework* fundamentado na *Resource-Based Theory* (RBT), nas capacidades dinâmicas (Teece, 2007) e na tipologia de capacidades de marketing (Vorhies; Morgan, 2005), conectando teoria e prática. Percebeu-se que as grandes operadoras podem sustentar vantagem competitiva em mercados periféricos ao equilibrar a força da escala corporativa com estratégias de personalização e enraizamento local, reforçando sua presença e competitividade em ambientes de alta rivalidade.

**Palavras-chave:** Capacidades de Marketing. Serviços de Telecomunicações. *Resource-Based Theory*. Claro Brasil. Vantagem Competitiva.

## ABSTRACT

The telecommunications sector in the Northwest region of Rio Grande do Sul presents a unique competitive challenge: the coexistence of large multinational operators, such as Claro Brasil, and regional Internet Service Providers (ISPs), which leverage agility, proximity, and personalization as market differentiators. In this context, the challenge of this research was to investigate which marketing capabilities are necessary to create and sustain competitive advantage in developing regional markets. The general objective was to propose a marketing capabilities framework adapted to the reality of Northwestern Rio Grande do Sul. To this end, a mixed-methods approach was adopted, combining semi-structured interviews with Claro executives and external partners with a survey applied to 22 internal collaborators from Claro, allowing the triangulation of qualitative and quantitative data.

The results indicated that Claro possesses robust marketing capabilities in brand, scale, and infrastructure but faces barriers related to execution agility, regional autonomy, and service personalization. In contrast, local ISPs stand out for their community proximity and rapid response to market demands. Five blocks of marketing capabilities critical to competitiveness in regional markets were identified: local agility; proximity and customer service; data-driven marketing–sales integration; adaptive governance; and customer-focused digitalization.

Based on these findings, a framework was developed grounded in the Resource-Based Theory (RBT), dynamic capabilities (Teece, 2007), and the typology of marketing capabilities (Vorhies; Morgan, 2005), connecting theory and practice. It was observed that large operators can sustain competitive advantage in peripheral markets by balancing the strength of corporate scale with personalization and local embeddedness strategies, reinforcing their presence and competitiveness in highly rivalrous environments.

**Keywords:** Marketing Capabilities. Telecommunications Services. Resource-Based Theory. Claro Brasil. Competitive Advantage.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Painel de performance <i>cluster</i> Santo Ângelo.....	63
Figura 2 - Painel de performance da cidade de Ijuí.....	65
Figura 3 – Oferta Claro Multi.....	82
Figura 4 – Ciclo de Gestão de Informações de Mercado da Claro .....	92
Figura 5 – <i>Framework</i> de Capacidades de Marketing para a Claro .....	112

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Capacidades de Marketing: principais definições, enfoques e contribuições .....	35
Quadro 2 - Síntese do Referencial Teórico.....	39
Quadro 3 – Síntese das características dos respondentes – executivos e externos.....	44
Quadro 4 – Caracterização dos colaboradores internos da Claro .....	46
Quadro 5 – Identificação dos respondentes da pesquisa .....	54
Quadro 6 – Relação dos objetivos específicos com as seções de análise.....	57
Quadro 7 – Participação de mercado de banda larga fixa nos principais municípios do Noroeste do RS (julho/2025).....	58
Quadro 8 – Comparativo de ofertas regionais .....	70
Quadro 9 – Resumo da Capacidade de Precificação da Claro .....	72
Quadro 10 –Resumo da Capacidade de Desenvolvimento de Produtos da Claro .....	76
Quadro 11 –Avaliação da Gestão de Canais da Claro .....	79
Quadro 12 –Resumo da Capacidade de Gestão de Canais da Claro .....	80
Quadro 13 – Resumo da Capacidade de Comunicação de Marketing da Claro.....	84
Quadro 14 –Avaliação da Capacidade de Vendas da Claro .....	88
Quadro 15 –Resumo da Capacidade de Gestão de Informações de Mercado da Claro ..	93
Quadro 16 –Resumo da Capacidade de Planejamento de Marketing da Claro .....	96
Quadro 17 – Comparativo entre a Claro e ISPs na Capacidade de Implementação das Estratégias de Marketing .....	101
Quadro 18 –Capacidade da Execução de Processos.....	103
Quadro 19 –Capacidade de Governança e Controle.....	104
Quadro 20 –Capacidade da Integração Marketing-Vendas .....	105
Quadro 21 –Capacidade de Inovação e Digitalização .....	106
Quadro 22 –Capacidade de Proximidade e Atendimento .....	107
Quadro 23 – Capacidade de Marketing da Claro no Noroeste do Rio Grande do Sul.	114

## **LISTA DE SIGLAS**

- 5G – Quinta Geração de Tecnologia de Rede Móvel
- ABDI – Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial
- ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações
- AR – Realidade Aumentada
- AWS – Amazon Web Services
- BeOn – Hub de Inovação da Claro
- BL – Banda Larga
- CM – Capacidades de Marketing
- CONEXIS – Sindicato Nacional das Empresas de Telefonia e de Serviço Móvel, Celular e Pessoal
- CRM – Customer Relationship Management (Gestão de Relacionamento com o Cliente)
- DAC – Distribuidor Automático de Chamadas
- FEE – Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser
- HPs – Homes Passed (Domicílios aptos a receber fibra óptica)
- IA – Inteligência Artificial
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IoT – Internet das Coisas
- ISP – Internet Service Provider
- LIC – Lei de Incentivo à Cultura
- LTV – Lifetime Value
- ME – Marketing Estratégico
- NPS – Net Promoter Score
- OS – Ordem de Serviço
- PAP – Porta a Porta Indireto
- PIB – Produto Interno Bruto
- PME – Pequenas e Médias Empresas
- RBT – Resource-Based Theory (Teoria Baseada em Recursos)
- RBV – Resource-Based View (Visão Baseada em Recursos)
- RS – Rio Grande do Sul
- SLA – Service Level Agreement (Acordo de Nível de Serviço)
- SMC – Serviço de Comunicação Multimídia

SPSS – Statistical Package for Social Sciences

TI – Tecnologia da Informação

VPC – Verba de Propaganda Cooperada

VR – Realidade Virtual

VRIO – Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	21
1.2.1 Objetivos Específicos .....	22
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA ACADÊMICA .....	22
1.3.1 Relevância Acadêmica.....	23
1.3.2 Relevância para o Mercado .....	23
1.3.1Relevância para a empresa beneficiária do Estudo .....	24
1.3.4 Relevância para o Autor .....	25
1.3.1Relevância para a Sociedade .....	25
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	26
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>27</b>
2.1 TEORIA BASEADA EM RECURSOS (RBT).....	27
2.1.1 Capacidades .....	30
2.1.2 Capacidades Dinâmicas .....	31
2.2 CAPACIDADES DE MARKETING (CM) .....	33
2.3 MARKETING DE SERVIÇOS .....	37
2.4 SÍNTESE DA LITERATURA .....	38
<b>3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS.....</b>	<b>42</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	42
3.2 UNIDADEDE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA .....	43
3.3 INSTRUMENTOS E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	47
3.3.1 Roteiro de Entrevistas.....	48
3.3.2 Questionários .....	49
3.3.3 Integração Metodológica .....	49
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	50
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	52
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>54</b>
4.1 CONTEXTO DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES NA REGIÃO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL .....	58
4.2 CAPACIDADE DE PRECIFICAÇÃO DA CLARO .....	67
4.3 CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DA CLARO .....	73
4.4 CAPACIDADE DE GESTÃO DE CANAIS DA CLARO .....	77
4.5 CAPACIDADE DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING DA CLARO.....	81
4.6 CAPACIDADE DE VENDAS DA CLARO .....	85
4.7 CAPACIADE DE GESTÃO DE INFORMAÇÕES DE MERCADO DA CLARO .....	90
4.8 CAPACIDADE DE PLANEJAMENTO DE MARKETING DA CLARO .....	94
4.9 CAPACIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DA CLARO .....	98
4.10 CAPACIDADE DE MARKETING RECONHECIDAS NA REGIÃO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL .....	102
4.11 FRAMEWORK DE CAPACIDADES DE MARKETING PARA A CLARO .....	109
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>115</b>

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>118</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM GESTORES DA CLARO .....</b>	<b>123</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM GESTORES EXTERNOS .....</b>	<b>126</b>
<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES DA CLARO.....</b>	<b>127</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de telecomunicações brasileiro é um dos pilares da economia digital contemporânea, responsável por sustentar a infraestrutura que viabiliza a conectividade e o desenvolvimento em praticamente todos os segmentos da sociedade. Sua importância transcende a contribuição direta ao Produto Interno Bruto (PIB), estimada em cerca de 3,3% em 2024 (IBGE, 2024), pois também exerce efeito transversal sobre áreas como educação, saúde, finanças, agronegócio e indústria, promovendo inclusão digital e aumento de produtividade (ANATEL, 2024; CONEXIS, 2024). Além de movimentar mais de R\$ 318 bilhões em receitas anuais e gerar mais de meio milhão de empregos diretos (CONEXIS, 2024), o setor atua como catalisador da transformação digital do país.

A trajetória histórica das telecomunicações no Brasil foi marcada por marcos regulatórios e ondas sucessivas de inovação. A privatização da telefonia, na década de 1990, ampliou o acesso e impulsionou a modernização das redes, permitindo a popularização da telefonia móvel e, posteriormente, da internet em banda larga. Nos últimos anos, a introdução do 5G passou a configurar uma mudança estrutural de grande impacto: até o final de 2024, o Brasil contava com quase 37 mil antenas licenciadas para essa tecnologia, cobrindo mais de 748 municípios e beneficiando aproximadamente 34 milhões de usuários com dispositivos compatíveis (ANATEL, 2024). Estimativas do *World Bank Brazil* (2024) indicam que a plena implementação do 5G pode adicionar até 0,5% ao PIB nacional anualmente até 2030, representando cerca de 41 bilhões de dólares por ano.

Esse dinamismo é intensificado pela difusão de tecnologias emergentes como Internet das Coisas (IoT), Inteligência Artificial (IA), Realidade Aumentada (AR) e veículos autônomos, que se apoiam diretamente na infraestrutura de telecomunicações. O número de conexões máquina a máquina (M2M) ultrapassou 47 milhões em 2024, crescendo quase 10% em um único ano (ANATEL, 2024), enquanto a velocidade média da banda larga fixa atingiu 440 Mbps, alavancada pela expansão das redes de fibra óptica (CONEXIS, 2024). Essa evolução evidencia a necessidade constante de investimentos bilionários em infraestrutura, pressionando as grandes operadoras a equilibrar retorno financeiro com competitividade tecnológica.

No mercado brasileiro, a competição revela duas lógicas distintas. Na telefonia móvel, três grandes operadoras: Claro, Vivo e TIM, que juntas concentram mais de 95% dos acessos (ANATEL, 2024). Já no segmento de banda larga fixa, o protagonismo é dividido: cerca de 56% dos acessos são oferecidos por provedores regionais de pequeno porte (ISPs), que respondem por mais de 28 milhões de conexões (ANATEL, 2024). Em muitos municípios, sobretudo em regiões interioranas, esses provedores superam as grandes operadoras, conquistando espaço por meio de preços competitivos, atendimento ágil e proximidade com as comunidades. Essa pulverização do mercado, somada ao dinamismo dos ISPs, transforma a competição em um fenômeno localizado, que exige das grandes operadoras estratégias distintas daquelas adotadas nos grandes centros urbanos.

A região Noroeste do Rio Grande do Sul exemplifica esse contexto. Com aproximadamente 275 mil habitantes distribuídos em cidades como Ijuí, Santo Ângelo, Santa Rosa e São Luiz Gonzaga (IBGE, 2022), a região apresenta elevada demanda por conectividade para sustentar atividades produtivas ligadas ao agronegócio, à agroindústria e a setores industriais. Entretanto, a expansão da infraestrutura em áreas de baixa densidade populacional implica custos elevados e retornos mais lentos, fatores que dificultam a atuação das grandes operadoras e abrem espaço para o avanço dos ISPs. A proximidade cultural e a agilidade no atendimento reforçam a preferência dos consumidores por esses provedores regionais, impondo às multinacionais o desafio de adaptar seus modelos de negócio e suas estratégias de marketing às especificidades locais.

No plano teórico, embora os termos *Resource-Based View* (RBV) e *Resource-Based Theory* (RBT) sejam frequentemente utilizados de forma intercambiável, a literatura distingue nuances relevantes. A RBV, introduzida por Wernerfelt (1984) e consolidada por Barney (1991), emergiu como uma perspectiva analítica que enfatiza os recursos internos na explicação da vantagem competitiva. Com o amadurecimento da pesquisa e a ampliação das aplicações empíricas, essa visão evoluiu para a RBT, configurando-se como uma formulação teórica mais abrangente (BARNEY; CLARK, 2007; BARNEY; HESTERLY, 2021). Assim, a utilização combinada dos termos reflete tanto a gênese conceitual quanto a consolidação teórica, legitimando sua adoção como base para compreender a vantagem competitiva sustentável.

Nesse contexto, as capacidades de marketing, são definidas como o conjunto de habilidades que permitem às organizações identificar oportunidades de mercado, desenvolver produtos, gerir canais e fortalecer relacionamentos com clientes, são recursos estratégicos fundamentais para sustentar competitividade (VORHIES; MORGAN, 2005; KUMAR et al., 2019). Estudos reforçam que a eficácia dessas capacidades depende da habilidade das empresas em construir conexões relevantes com os consumidores, aspecto essencial no setor de telecomunicações, marcado por rápidas mudanças tecnológicas e comportamentais (LEMON; VERHOEF, 2016).

Apesar desse quadro, as grandes operadoras no Brasil concentraram historicamente seus investimentos em centros urbanos, priorizando escala e retorno imediato (OLIVEIRA, 2018). Essa estratégia, embora eficiente nos grandes mercados, deixou lacunas nas regiões interioranas, permitindo que ISPs crescessem de forma significativa. De acordo com Gonzales et al. (2021) e Rindfleisch e Moorman (2021), os mercados regionais podem se converter em fontes expressivas de crescimento, desde que as operadoras adaptem suas capacidades e estratégias às realidades locais.

Assim, a análise do setor de telecomunicações no Noroeste do Rio Grande do Sul revela uma tensão estratégica: de um lado, multinacionais como a Claro dispõem de marca forte, escala e robustez tecnológica; de outro, necessitam desenvolver maior agilidade, proximidade e capacidade de personalização para competir em igualdade com os ISPs locais. Diante dessa realidade, este estudo busca compreender como as capacidades de marketing podem ser mobilizadas para reduzir essa lacuna competitiva. Essa reflexão conduz ao próximo ponto, em que se delimita de maneira mais específica o problema de pesquisa a ser investigado.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Um dos principais desafios enfrentados pelas grandes operadoras do setor de telecomunicações é a perda de mercado de consumidores para provedores de internet e telefonia locais (*Internet Service Provider - ISP*), que se mostraram mais ágeis, conexos e capazes de atender às necessidades específicas das comunidades interioranas (KUMAR; GUPTA, 2022).

Esses provedores, com operações menores e estruturas mais flexíveis, conseguiram conquistar a confiança dos consumidores ao oferecer serviços

personalizados e suporte mais próximo, algo que as grandes operadoras, com seus modelos sistêmicos padronizados, não conseguiram replicar. Além disso, as deficiências na cobertura, processos, cabeamento de redes e na qualidade do serviço em áreas menos densamente povoadas, evidenciaram as limitações das estratégias focadas exclusivamente nos grandes centros urbanos (FCC, 2021).

No contexto da região Noroeste do Rio Grande do Sul, essa situação também é evidenciada. As grandes operadoras estão agora diante de uma necessidade de combinar recursos e capacidades distintas daquelas que lhes dão vantagem nos grandes centros urbanos brasileiros para reconquistar competitividade em regiões onde já foram dominantes. No entanto, essa transição não é isenta de desafios. As operadoras enfrentam a complexa tarefa de adaptar suas ofertas de produtos e serviços e a comunicação mercadológica para mercados em desenvolvimento que exigem uma abordagem mais personalizada e que, muitas vezes, apresentam retornos financeiros menores do que os grandes mercados.

Além disso, as operadoras lidam com o desafio de infraestrutura em áreas rurais e de baixa densidade populacional. A expansão de redes de alta velocidade, como o 5G, em regiões remotas requer investimentos significativos, muitas vezes sem garantia de um retorno imediato. Isso coloca as operadoras em um dilema estratégico: investir expressivos recursos em infraestrutura com riscos financeiros elevados ou continuar a perder mercado para os concorrentes menores, mas mais adaptados às realidades locais.

Entretanto, junto a esses desafios, também surgem oportunidades significativas. A reorganização das grandes operadoras para focar em mercados regionalizados oferece a possibilidade de capitalizar sobre a lealdade do consumidor local. Ao desenvolver capacidades de marketing que sejam sensíveis às necessidades regionais, as operadoras podem criar ofertas diferenciadas que aumentem a satisfação do cliente e, consequentemente, a fidelização. Essa estratégia pode incluir desde a personalização de pacotes de serviços até a criação de programas de fidelidade que refletem os valores e as preferências culturais das comunidades locais (PWC, 2023).

Outra oportunidade reside na inovação tecnológica. A implementação de tecnologias emergentes, como a Internet das Coisas (IoT) e a inteligência artificial (IA), pode ser adaptada para atender às necessidades específicas das regiões rurais, como o agronegócio e a gestão de recursos naturais (ZHANG; ZHOU, 2022). Isso não apenas diferencia a oferta das grandes operadoras em relação aos provedores locais, mas também

cria novas fontes de receita e contribui para o desenvolvimento socioeconômico das regiões atendidas.

Ademais, o crescente interesse por parte dos consumidores em serviços de alta qualidade e conectividade confiável em regiões periféricas abre espaço para as grandes operadoras se posicionarem como líderes na promoção da inclusão digital (ROJAS; OLAYA, 2021). Ao investir em marketing estratégico e infraestrutura, as operadoras podem explorar nichos de mercado e aumentar a sua capilaridade de forma sustentável (ZHANG; ZHOU, 2022).

Assim, para aproveitar plenamente essas oportunidades, as grandes operadoras precisam repensar suas capacidades de marketing. Conforme apontado por Morgan, Feng e Whitler (2018), as capacidades de marketing envolvem a gestão eficaz de ofertas de produtos, a criação de parcerias estratégicas e a otimização dos canais de distribuição, juntamente com a realização de atividades de comunicação e a definição de estratégias de preços. Essas capacidades precisam ser adaptadas às condições locais, especialmente em contextos regionais, onde práticas eficazes em grandes centros urbanos podem não ter o mesmo sucesso em áreas rurais ou interiores. Morgan et al. (2018) complementam essa visão, destacando que as capacidades de marketing envolvem a utilização eficaz dos recursos da empresa para alcançar os resultados desejados.

Para as grandes operadoras, isso significa não apenas aplicar essas capacidades em um nível macro, mas também desenvolver uma compreensão profunda das dinâmicas locais e das preferências dos consumidores regionais. Essa abordagem permitirá que as operadoras não apenas recuperem mercado, mas também estabeleçam uma presença mais sólida e sustentável em regiões que anteriormente foram deixadas em segundo plano (MORRISON; MCLAFFERTY, 2022).

A necessidade de direcionar suas estratégias para focar em mercados regionais é uma resposta às lacunas criadas ao longo do tempo e que, no presente, exigem ações para obter vantagens competitivas. A adaptação das capacidades de marketing às realidades locais será fundamental para que essas empresas possam competir eficazmente com provedores locais e também com os grandes players instalados nas cidades, aproveitando as novas oportunidades que surgem com a inovação tecnológica e a demanda por conectividade em áreas rurais. Conforme discutido por Vorhies, Orr e Bush (2023), a habilidade de alavancar capacidades de marketing, como adaptação à inovação e diferenciação no atendimento regional, é essencial para maximizar o desempenho

competitivo em mercados diversificados. A capacidade de navegar por esses desafios e capitalizar sobre essas oportunidades determinará, em última análise, o sucesso das grandes operadoras no médio e longo prazo

Para este estudo, analisa-se o setor de serviços de telecomunicação na região Noroeste do Rio Grande do Sul, área reconhecida por sua relevância econômica, especialmente no contexto do agronegócio e do desenvolvimento industrial. A modernização das práticas agrícolas, aliada ao uso de tecnologia avançada, tem potencializado a produtividade das regiões, tornando-as competitivas nos mercados nacional e internacional (GONÇALVES; LOPES, 2023).

No que diz respeito às capacidades de marketing, três dimensões podem contribuir significativamente para as grandes operadoras se destacarem nesse mercado: orientação para o mercado, inovação e capacidade de relacionamento. A orientação para o mercado envolve uma compreensão profunda das necessidades dos consumidores, permitindo que as operadoras adaptem seus serviços de acordo com as demandas locais (DAY, 1994). Em ambientes onde a tecnologia avança rapidamente, a capacidade de inovar, seja por meio da adoção de novas tecnologias como 5G ou da implementação de soluções de Internet das Coisas (IoT), é fundamental para garantir eficiência e competitividade (MORGAN et al., 2009).

A capacidade de relacionamento é especialmente importante, pois o fortalecimento de laços com as pequenas e médias empresas (PMEs) e instituições locais pode criar sinergias que beneficiam tanto as operadoras quanto a comunidade. As PMEs são frequentemente mais ágeis na adaptação às mudanças do mercado e, ao colaborarem com grandes operadoras, podem ajudar a fomentar a inovação (SENAI, 2024).

Além disso, a infraestrutura de conectividade em expansão na região, impulsionada pela implementação de redes de fibra óptica e tecnologias avançadas de comunicação, é um fator que as operadoras devem considerar para atender não apenas às demandas do agronegócio, mas também para apoiar o crescimento de setores industriais emergentes. A cultura local, caracterizada por inovação e colaboração, também favorece o desenvolvimento de um ambiente de negócios dinâmico e resiliente (FEE, 2024).

A análise das capacidades de marketing nas empresas de telecomunicações nas cidades de Ijuí, Santo Ângelo, Santa Rosa e São Luiz Gonzaga, que possuem uma população total de mais de 275.095 habitantes conforme o censo de 2022 (IBGE, 2022), revela a importância de compreender as especificidades regionais e as necessidades do

mercado. As grandes operadoras têm a oportunidade de melhorar sua atuação e se posicionar de forma mais eficaz em um cenário de intensa concorrência, adaptando suas estratégias para atender a essas demandas.

Os potenciais beneficiários desta dissertação incluem os principais agentes do setor de telecomunicações, com destaque especial para a Claro Brasil S.A., integrante do grupo América Móvil. Conforme relatório da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), o Brasil encerrou 2024 com aproximadamente 346,9 milhões de acessos nos principais serviços de telecomunicações, abrangendo banda larga fixa e móvel, telefonia e TV por assinatura (ANATEL, 2025).

No segmento de banda larga fixa, a Claro permanece como líder nacional, com quase 10,2 milhões de assinantes, sendo 8,3 milhões via cabo coaxial e cerca de 1,75 milhão por fibra óptica. O país totalizou 53,3 milhões de conexões fixas, das quais 41,3 milhões em fibra, sendo 66,8 % ofertadas por pequenas prestadoras regionais (ANATEL, 2024). Em junho de 2025, a base de assinantes da Claro atingiu aproximadamente 10,41 milhões, mantendo a liderança nacional, ainda que o setor venha se desconcentrando com maior participação das operadoras regionais (TELETIME, 2025).

Em telefonia móvel, o Brasil alcançou 266,1 milhões de acessos ativos no segundo trimestre de 2025, registrando o maior crescimento dos últimos cinco anos. No segmento pós-pago, verificou-se um total de 117,2 milhões de acessos em maio de 2025 (ANATEL, 2025). Nesse mercado, a Claro ocupa a segunda posição, com aproximadamente 33,3 % de participação, atrás da Vivo e à frente da TIM (WIKIPÉDIA, 2025).

Em relação à TV por assinatura, a Claro é líder absoluta no país, com 41,7 % de participação de mercado em 2025, o que corresponde a cerca de 8 milhões de assinantes ativos. Esse desempenho consolida sua posição no segmento, em contraste com a retração do mercado nacional de TV paga, que tem perdido base nos últimos anos (WIKIPÉDIA, 2025).

Em termos de infraestrutura, a Claro planeja expandir sua rede nacional com cerca de 66.576 km de *backhaul* óptico de alta capacidade, que é a parte da rede que conecta o núcleo da operadora às redes de acesso (como antenas de celular e hubs regionais). Ele garante grande volume de transmissão de dados, baixa latência e estabilidade, sustentando serviços de banda larga fixa e móvel. A Claro utiliza tecnologia DWDM, que permite multiplicar a capacidade da fibra óptica e viabilizar a expansão do 4G e 5G em todo o território nacional (MEXICOBUSINESS, 2024). A empresa está presente em mais de

3.560 municípios, opera tecnologias GSM, 3G, 4G e 5G, além de manter acordos de *roaming* internacional em mais de 160 países para voz e 140 para dados (WIKIPÉDIA, 2025).

No campo do 5G, a operadora já alcança mais de 1.000 cidades brasileiras, com cerca de 44.000 estações 5G instaladas e mais de 43 milhões de terminais 5G ativos, consolidando-se como referência na América Latina (DPL NEWS, 2025). Em paralelo, conduz testes pioneiros de conexão direta entre satélite e smartphones, em parceria com a ANATEL, reforçando sua estratégia de inovação (BNAMERICAS, 2025).

Além de seus serviços tradicionais, a Claro expande continuamente o uso de serviços convergentes e de seu portfólio digital, com destaque para soluções em nuvem, TI e data center. Em 2025, sua base de clientes convergentes apresentou crescimento de 9,1 % em relação ao ano anterior, evidenciando a relevância da companhia na transformação digital do setor (CLARO PAR, 2025).

Nesse contexto, investigar como as capacidades de marketing podem ser adaptadas às necessidades específicas da região Noroeste do Rio Grande do Sul mostra-se particularmente relevante diante da elevada competitividade do setor de telecomunicações. A análise das lacunas entre as ofertas das operadoras e as demandas locais torna-se essencial para que as empresas fortaleçam sua posição competitiva, ao mesmo tempo em que contribuem para a inclusão digital e o desenvolvimento socioeconômico regional.

Dessa forma, este estudo se orienta pela seguinte questão de pesquisa: Quais capacidades de marketing a Claro necessita mobilizar para criar e sustentar vantagens competitivas no setor de serviços de telecomunicações em contextos regionais específicos, como o Noroeste do Rio Grande do Sul? Essa indagação constitui o eixo estruturante da pesquisa e guia a operacionalização da investigação. O objetivo central é identificar, analisar e sistematizar as capacidades de marketing mais relevantes para a Claro no contexto regional e, ao final, propor um framework aplicado que auxilie a empresa na formulação de estratégias competitivas mais eficazes.

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A proposta deste trabalho se sustenta no seguinte objetivo geral: propor um *framework* de capacidades de marketing necessárias para a Claro criar e sustentar

vantagem competitiva no setor de serviços de telecomunicações na região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

### 1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Visando alcançar o objetivo geral, foram criados quatro objetivos específicos para auxiliar na delimitação do estudo:

- a) Apresentar a dinâmica competitiva do setor de serviços telecomunicações na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul;
- b) Descrever as capacidades de marketing mobilizadas pela Claro;
- c) Avaliar quais CM são reconhecidas como distintivas na região Noroeste do RS; e,
- d) Identificar as capacidades de marketing distintivas e aderentes à Claro.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

O objetivo desta pesquisa é desenvolver um *framework* com as capacidades de marketing necessárias para a Claro, multinacional do setor de telecomunicações, a partir da investigação junto a ISPs (provedores de internet) locais, visando à criação de vantagem competitiva no segmento na região Noroeste do Rio Grande do Sul. A construção desse *framework* permitirá uma orientação mais precisa para a configuração e a gestão da Claro, ajustando suas estratégias de marketing às necessidades e características específicas da região.

Este estudo é relevante para a academia, por proporcionar diretrizes práticas para a aplicação da teoria de capacidades no contexto do marketing estratégico. Conforme discutido por Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Teece (2007), a aplicação da Teoria Baseada em Recursos (*Resource-Based Theory* – RBT), também reconhecida em sua formulação inicial como Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View* – RBV), juntamente com a teoria das capacidades dinâmicas, pode oferecer novas perspectivas sobre como as empresas exploram suas competências para obter sucesso. A dissertação contribui ao campo ao oferecer um estudo detalhado que pode ser útil tanto para gestores quanto para acadêmicos interessados em estratégias competitivas no setor de telecomunicações (BARNEY; HESTERLY, 2019).

Além disso, a pesquisa avança na literatura ao aplicar e expandir as bases teóricas da RBT, com foco nas capacidades e nas capacidades dinâmicas, em particular nas

capacidades de marketing e de marketing de serviços. Espera-se proporcionar uma nova perspectiva sobre como essas teorias podem ser adaptadas e aplicadas a contextos regionais específicos, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada das estratégias competitivas no segmento de telecomunicações.

### 1.3.1 RELEVÂNCIA ACADÊMICA

O presente estudo contribui para o avanço da literatura acadêmica ao explorar a relação entre as capacidades de marketing e a criação de vantagem competitiva em um setor específico e regionalmente delimitado. Ao adotar a Teoria Baseada em Recursos (*Resource-Based Theory – RBT*) como fundamento, o estudo valida sua aplicação em um novo contexto e propõe um *framework* de capacidades que pode servir de referência para pesquisas futuras em diferentes setores e regiões.

Além disso, a investigação sobre a interseção entre capacidades de marketing e o desempenho organizacional oferece *insights* valiosos para a academia, ao demonstrar como essas capacidades podem ser desenvolvidas e mensuradas de maneira prática e orientada para resultados. O estudo desafia a universalidade das teorias tradicionais e sugere adaptações necessárias para contextos regionalizados, onde a infraestrutura e o comportamento do consumidor podem diferir significativamente de mercados mais amplos. Jayachandran, Sharma, Kaufman e Raman (2023) identificam lacunas na pesquisa sobre como as capacidades de marketing podem ser ajustadas para diferentes contextos regionais e setores, destacando a necessidade de uma abordagem mais adaptada e prática. Essa pesquisa pavimenta o caminho para novas linhas de pesquisa que possam repensar e reconfigurar as práticas de marketing em contextos semelhantes.

### 1.3.2 RELEVÂNCIA PARA O MERCADO

No contexto atual de telecomunicações, caracterizado pela alta competitividade e rápidas inovações, a pesquisa apresenta relevância significativa ao propor um conjunto de métricas que alinham estratégias de marketing com resultados de vendas. O *framework* desenvolvido pode ser adotado por empresas do setor para aprimorar suas práticas de marketing, ajustando-as às demandas específicas dos consumidores de bens de consumo duráveis. Essa abordagem contribui para a melhoria do desempenho de empresas no Noroeste do Rio Grande do Sul, e pode ser adaptada para outros mercados regionais,

oferecendo um modelo replicável que aumenta a eficácia das campanhas de marketing e, consequentemente, a competitividade das empresas. Em um mercado saturado e altamente segmentado, como o de telecomunicações, a pesquisa proporciona uma solução assertiva que pode ser aplicada por outras empresas que enfrentam desafios semelhantes em mercados de nicho, permitindo que antecipem e respondam mais rapidamente às mudanças nas demandas dos consumidores.

### 1.3.3 RELEVÂNCIA PARA A EMPRESA BENEFICIÁRIA DO ESTUDO

Para a Claro Brasil, empresa beneficiária desta pesquisa, o *framework* desenvolvido representa uma contribuição direta à gestão estratégica. Mais do que um instrumento de diagnóstico, o modelo proposto constitui-se em uma ferramenta de alinhamento entre estratégia corporativa e execução regional, permitindo que as ações de marketing sejam ajustadas às particularidades do Noroeste do Rio Grande do Sul. Ao compreender de forma mais precisa as dinâmicas competitivas locais, a organização poderá otimizar o uso de seus recursos, ampliar sua competitividade e consolidar sua presença regional.

Essa abordagem possibilita identificar oportunidades antes pouco exploradas, aprimorar a segmentação de clientes e fortalecer o relacionamento com comunidades locais, transformando insights de mercado em vantagem competitiva. Além disso, ao orientar o uso integrado de canais de venda presenciais e digitais e o planejamento de campanhas mais segmentadas, o framework contribui para a expansão do *market share* em um ambiente altamente competitivo.

A criação de uma cultura organizacional mais ágil e adaptável, estimulada pelo modelo, também se apresenta como um benefício estratégico para a empresa. Em um setor caracterizado por rápidas inovações e pressões competitivas constantes, a adoção de práticas que conciliem a robustez de uma multinacional com a agilidade exigida em mercados regionais é fundamental para sustentar diferenciação. Por fim, a aplicação do *framework* transcende a lógica local, podendo servir como referência replicável para outras regiões brasileiras, reforçando o posicionamento da Claro como empresa inovadora e orientada por capacidades de marketing.

### 1.3.4 RELEVÂNCIA PARA O AUTOR

Para o autor, que é Executivo de Mercados em Desenvolvimento de uma multinacional do setor de telecomunicações da região Noroeste do Rio Grande do Sul, da Claro Brasil, esta dissertação possui um significado especial. Além de contribuir academicamente, o estudo tem um impacto prático direto em sua carreira profissional e no desenvolvimento da empresa em que atua. A criação de um *framework* de métricas, alinhado às necessidades específicas do mercado regional, não só fortalece sua performance dentro da empresa como também lhe proporciona uma visão mercadológica aprofundada das práticas de marketing e gestão no setor de telecomunicações.

Isso permite ao autor atuar de maneira mais estratégica, crítica, promovendo melhorias que beneficiarão tanto a Claro quanto a comunidade local em que está inserida. Ao desenvolver um *framework* que aborda diretamente as oportunidades e os desafios inerentes à organização, o autor demonstra uma compreensão profunda das dinâmicas de mercado e uma capacidade de transformar essa compreensão em ações práticas, eficazes e rentáveis para os negócios.

### 1.3.5 RELEVÂNCIA PARA A SOCIEDADE

Ao gerar conhecimento aplicável e relevante para a região, este estudo fortalece o papel da academia como agente de transformação social, demonstrando que a pesquisa científica pode e deve ter um impacto direto e positivo na vida das pessoas, promovendo um desenvolvimento sustentável e equilibrado. O objetivo não reside apenas para responder a uma lacuna crítica na literatura acadêmica, mas sim, gerar contribuições práticas e estratégicas que têm o potencial de transformar a realidade de empresas do setor de telecomunicações na região Noroeste do Rio Grande do Sul.

Ao desenvolver um *framework* de métricas que alinha as ações de marketing com os resultados de vendas, a pesquisa capacita empresas a se tornarem mais competitivas e resilientes em um mercado dinâmico. Além disso, o impacto positivo se estende à sociedade local, promovendo desenvolvimento econômico e inclusão digital, ao mesmo tempo que fortalece o papel do autor como um agente de mudança dentro de sua organização e comunidade.

Dessa forma, esta dissertação se posiciona como uma contribuição significativa tanto para a teoria quanto para a prática, com resultados que poderão reverberar por anos,

impulsionando o desenvolvimento sustentável e o avanço da competitividade empresarial regional.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A fim de alcançar os objetivos propostos, esta dissertação está organizada em cinco capítulos, iniciando pela presente introdução. O segundo capítulo apresenta a base teórico-conceitual, por meio de uma revisão da literatura sobre a Teoria Baseada em Recursos (*Resource-Based Theory* – RBT). Em seguida, discute-se sua aplicação no campo das capacidades de marketing (CM) e do marketing de serviços, culminando no direcionamento para o desenvolvimento do *framework*.

O terceiro capítulo descreve o método adotado para articular a teoria ao campo empírico, fundamentado em um estudo de natureza qualitativa e quantitativa, orientado à proposição de um *framework*. O quarto capítulo expõe os resultados da pesquisa à luz de uma análise interpretativista, propondo um esquema teórico-conceitual sobre a dinâmica das práticas de uma empresa multinacional de telecomunicações. O foco recai nas capacidades de marketing necessárias à criação de vantagem competitiva no setor, considerando o contexto da região Noroeste do Rio Grande do Sul.

Por fim, o quinto capítulo apresenta as conclusões gerais do estudo, suas delimitações e sugestões para pesquisas futuras.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo dedica-se à apresentação dos principais interesses teóricos da pesquisa, que combina estratégia competitiva e marketing, sendo mais bem definido como pertencente ao campo do marketing estratégico. A primeira seção aborda a Teoria Baseada em Recursos (RBT), proposta como lente de análise para a presente dissertação. Em um primeiro momento, são expostos os conceitos fundamentais dessa perspectiva, seguidos pela explanação de seu contexto histórico e de seus principais elementos constitutivos. Para tal, realizou-se uma revisão narrativa da literatura especializada, com o objetivo de mapear, avaliar e consolidar os resultados de estudos relevantes, fornecendo suporte teórico ao desenvolvimento do *framework* proposto.

A segunda seção, refere-se as capacidades, mais especificamente as capacidades de marketing (CM), identificando a capacidade da organização em gerenciar ofertas de produtos, parceiros de negócios e canais de distribuição, bem como as atividades de comunicação e preços. Por fim, o capítulo direciona-se à análise da criação de vantagens competitivas em contextos regionais específicos, tendo como foco a Claro Brasil, multinacional do setor de telecomunicações atuante na região Noroeste do Rio Grande do Sul. Essa abordagem busca conectar os fundamentos teóricos às particularidades do ambiente competitivo local, oferecendo subsídios para a construção do *framework* proposto nesta dissertação.

### 2.1 TEORIA BASEADA EM RECURSOS (RBT)

A Teoria Baseada em Recursos (*Resource-Based Theory* – RBT) consolidou-se como uma das abordagens mais influentes na compreensão das vantagens competitivas sustentáveis das organizações (PRAHALAD; HAMEL, 1990; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991). Fundamentada na premissa de que os recursos internos e as capacidades da empresa são os principais determinantes de sua performance, a RBT contrasta com outras teorias que enfatizam fatores externos, como a estrutura da indústria ou o posicionamento de mercado (BARNEY; HESTERLY, 2021).

Estudos recentes ampliam essa perspectiva, destacando a importância das capacidades dinâmicas e da inovação na manutenção da vantagem competitiva em ambientes voláteis (DESS; PICKLE, 2023; TEECE, 2022). Além disso, a integração das capacidades de marketing com recursos internos é reconhecida como essencial para a

adaptação e a resposta eficaz às mudanças do mercado (KOHLI; JAWORSKI, 2023; HOOIJBERG; PETERSON, 2023).

A essência da RBT está na ênfase atribuída aos recursos e capacidades como fundamentos da vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2021). A mobilidade imperfeita dos recursos, ou seja, a dificuldade de replicação e a lenta transferência entre empresas, é um fator preponderante que contribui para a persistência dessas diferenças ao longo do tempo (GOLDSMITH; HALL, 2022). A teoria sustenta que as empresas não são homogêneas em termos de recursos e capacidades, e essa heterogeneidade pode proporcionar uma vantagem competitiva duradoura.

É essencial adotar uma abordagem que identifique quais características dos recursos e capacidades estão associadas à vantagem competitiva e ao desempenho. Essa perspectiva permite que gestores, ao competir com estratégias alternativas às da concorrência, investiguem e explorem recursos e capacidades que aprimorem sua posição competitiva e se alinhem a seus modelos de negócio distintos (NEWBERT, 2008; TEECE, 2014). Pesquisas reforçam essa ideia, demonstrando que a capacidade de adaptar e reconfigurar recursos e capacidades é fundamental para sustentar a vantagem competitiva em um ambiente em constante mudança (BARNEY; HESTERLY, 2021; ALVAREZ; MINTZBERG, 2023).

Para afirmar que um recurso ou capacidade é valioso, raro e inimitável apenas com base em sua relação com a vantagem competitiva, é necessário assumir que as premissas da RBT que conectam valor, raridade e imitabilidade dos recursos à vantagem competitiva, são pressupostos teóricos e não exigem confirmação empírica. No entanto, para compreender como os recursos e capacidades efetivamente contribuem para a competitividade da empresa, suas características subjacentes devem ser analisadas empiricamente (NEWBERT, 2008; LEIBLEN, 2011).

Os recursos de uma empresa, conforme definidos pela RBT, incluem tanto ativos tangíveis quanto intangíveis. Entre os ativos tangíveis estão os recursos físicos, como instalações, equipamentos e capital financeiro. Por outro lado, os recursos intangíveis compreendem elementos como o conhecimento, a cultura organizacional, a reputação da marca e a expertise técnica dos funcionários (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2021).

Segundo Barney e Hesterly (2021), a RBT fundamenta-se na premissa de que recursos valiosos permitem às empresas explorar oportunidades ou neutralizar ameaças externas. Os critérios VRIO — Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização, são

essenciais para determinar a vantagem competitiva dos recursos. A raridade refere-se à posse de recursos exclusivos ou escassos entre os concorrentes; a imitabilidade relaciona-se à dificuldade de replicação; e a organização envolve a capacidade da empresa de estruturar seus processos internos para maximizar o valor desses recursos.

A distinção entre recursos tangíveis e intangíveis é fundamental para a análise da teoria. Recursos intangíveis, como conhecimento acumulado e reputação, são frequentemente mais difíceis de imitar e, portanto, proporcionam uma vantagem competitiva mais sustentável. Estudos recentes destacam a importância desses recursos intangíveis no setor de telecomunicações. Por exemplo, a lealdade dos clientes e uma marca forte são ativos estratégicos que desempenham um papel vital na manutenção da competitividade (LI, 2022; MARTÍNEZ, 2023). Enquanto recursos tangíveis, como tecnologia e infraestrutura, podem ser adquiridos ou replicados, os intangíveis estão profundamente enraizados no contexto e na história da empresa, oferecendo uma vantagem competitiva mais robusta (DUMAS; GARCÍA, 2022).

Além disso, a RBT enfatiza a importância das capacidades dinâmicas, fundamentais para a capacidade da empresa de adaptar e reconfigurar seus recursos internos e externos em resposta às mudanças do ambiente competitivo. Pesquisas confirmam que tais capacidades são essenciais para a inovação contínua e para a adaptação em mercados voláteis e em rápida evolução. Empresas que conseguem desenvolver suas capacidades dinâmicas ajustam-se rapidamente a novas tecnologias, mudanças nas preferências dos consumidores e alterações regulatórias, mantendo assim sua competitividade ao longo do tempo (TEECE, 2023; ALVAREZ; MINTZBERG, 2023).

Por meio da perspectiva da RBT, as empresas podem identificar quais recursos internos são críticos para explorar novos mercados e quais capacidades devem ser aprimoradas para maximizar o sucesso organizacional. Essa abordagem permite uma análise sistemática do valor, raridade, imitabilidade e organização dos recursos e capacidades, explicando as variações na vantagem competitiva. Com isso, gestores podem explorar recursos e capacidades que não apenas fortalecem sua posição competitiva, mas também se alinham a seus modelos de negócio (NEWBERT, 2022).

### 2.1.1 CAPACIDADES

Na Teoria Baseada em Recursos (*Resource-Based Theory* – RBT), as capacidades são entendidas como habilidades e processos internos que permitem à organização utilizar seus recursos para alcançar objetivos estratégicos (BARNEY, 1991). Diferentemente dos recursos, que representam os ativos que a empresa possui, as capacidades dizem respeito à forma como esses recursos são mobilizados e combinados para gerar valor e sustentar vantagem competitiva (SIRMON; HITT; IRELAND, 2007). Em síntese, refletem a competência organizacional em aplicar seus recursos de modo eficaz.

No setor de telecomunicações, as capacidades desempenham uma função essencial devido à alta competitividade e ao ambiente tecnologicamente avançado. O fato de possuir uma infraestrutura robusta não garante o sucesso; é a habilidade de gerenciar essa infraestrutura que realmente diferencia as empresas no mercado (GRANT, 1996). A capacidade de inovação é particularmente importante, pois as empresas devem desenvolver novos produtos e serviços que atendam às necessidades em constante evolução dos clientes (TEECE, 2007). A introdução de tecnologias emergentes, como a Internet das Coisas (IoT), demanda não apenas inovação tecnológica, mas também uma capacidade significativa de integrar essas inovações de maneira eficaz (YOO; HENFRIDSSON; LYYTINEN, 2010).

A teoria das capacidades dinâmicas, desenvolvida por Teece, Pisano e Shuen (1997), enfatiza a importância da habilidade das empresas de adaptar e transformar suas capacidades em resposta a mudanças no ambiente externo. No setor de telecomunicações, onde as mudanças tecnológicas e as preferências dos consumidores ocorrem rapidamente, possuir capacidades dinâmicas é essencial para manter a competitividade (EISENHARDT; MARTIN, 2020). Estudos recentes reforçam essa perspectiva, sugerindo que a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças no mercado e às novas demandas dos consumidores é um diferencial competitivo crítico. Mais recentemente, autores como Cassiman e Veugelers (2021) destacam a importância das capacidades dinâmicas para a inovação e a resposta a mudanças disruptivas no setor tecnológico.

A integração das capacidades de inovação com estratégias eficazes de marketing e atendimento ao cliente é igualmente fundamental. A capacidade de desenvolver e executar campanhas que destacam a qualidade e inovação dos serviços contribui para uma

vantagem competitiva significativa. Estudos de Kohli e Jaworski (2021) destacam que a capacidade de analisar dados de mercado e adaptar estratégias em tempo real é fundamental para o sucesso das empresas. Além disso, a pesquisa de Lee e Xu (2022) explora como a integração de capacidades analíticas avançadas e marketing digital pode aprimorar a resposta das empresas às necessidades dos consumidores e às tendências do mercado.

Perspectivas mais recentes também destacam a importância da integração entre capacidades organizacionais e práticas de marketing digital. Arndt e Linton (2022) exploram como a capacidade de coletar e analisar dados para prever tendências e comportamentos dos consumidores pode oferecer uma vantagem competitiva sustentável e responsiva. Além disso, a crítica contemporânea sugere que, enquanto a RBT oferece uma base sólida para entender as capacidades, é necessário considerar a interação contínua entre capacidades internas e mudanças externas (BARNEY et al., 2020). Foss e Lindenberg (2021) e Teece (2022), sugerem que a capacidade de inovação organizacional é uma vantagem competitiva crítica, especialmente em mercados dinâmicos e tecnologicamente avançados.

A análise das necessidades dentro da Teoria Baseada em Recursos demonstra que a posse de recursos por si só não garante sucesso. É a capacidade de mobilizar e utilizar esses recursos de maneira eficaz, especialmente em um setor competitivo e tecnológico como o de telecomunicações, que define a vantagem competitiva. Empresas que conseguem alavancar suas capacidades de maneira eficaz e adaptativa têm maior probabilidade de sustentar uma posição de liderança no mercado.

### 2.1.2 CAPACIDADES DINÂMICAS

O conceito de capacidades dinâmicas é uma extensão da Teoria Baseada em Recursos (RBT) e foi desenvolvido para ajudar as organizações a integrar, construir e reconfigurar suas competências em resposta a mudanças rápidas no ambiente. Essas capacidades são essenciais para promover e liderar mudanças, superando limitações tecnológicas e adaptando-se a novas condições de mercado. Recentemente, a definição e o papel das capacidades dinâmicas têm sido repensados para refletir as exigências contemporâneas de inovação e adaptação contínua em ambientes altamente competitivos e em rápida evolução (TEECE, 2022; KAPLAN; NORTON, 2022).

As capacidades dinâmicas envolvem três aspectos principais: adaptação, integração e reconfiguração das habilidades organizacionais internas e externas (TEECE, 2022; AMIT; SCHULER, 2023). Adaptação é a capacidade da organização de ajustar suas práticas e processos para responder às mudanças do ambiente externo. Inclui a identificação e resposta rápida a novas oportunidades e ameaças no mercado, o que é crucial para manter a competitividade em um cenário dinâmico e desafiador (EISENHARDT; MARTIN, 2023).

A integração refere-se à habilidade de combinar e alocar eficientemente recursos e conhecimentos entre diferentes áreas da organização. Essa capacidade é fundamental para aproveitar sinergias internas e externas, maximizando o valor gerado e a eficácia das respostas organizacionais às mudanças e desafios do mercado (AMIT; SCHULER, 2023). Já a reconfiguração envolve a alteração da estrutura e configuração dos recursos da empresa para se adequar às novas condições e demandas do ambiente competitivo. Isso pode incluir reorganizar processos, modificar modelos de negócios e adaptar competências organizacionais, promovendo inovação e mantendo a competitividade a longo prazo (WAMBACH; KORRICK, 2023).

Para sustentar uma vantagem competitiva, as empresas precisam equilibrar a exploração das capacidades existentes (*exploitation*) com o desenvolvimento de novas capacidades (*exploration*). Esse equilíbrio é fundamental, pois as capacidades dinâmicas são projetadas para promover mudanças e renovação, em contraste com as capacidades operacionais, que focam em manter o *status quo*. As capacidades dinâmicas permitem que as empresas se adaptem e prosperem em ambientes competitivos em constante evolução (EISENHARDT; MARTIN, 2023; WAMBACH; KORRICK, 2023).

No atual contexto, marcado por rápidas transformações tecnológicas e mudanças nas preferências dos consumidores, a simples posse de recursos valiosos e capacidades operacionais não é suficiente para manter uma vantagem competitiva (MORGAN, 2023). As empresas precisam desenvolver capacidades dinâmicas que lhes permitam detectar novas oportunidades, avaliar riscos e reconfigurar seus recursos de acordo com o novo contexto (TEECE, 2022).

No setor de telecomunicações, as capacidades dinâmicas são especialmente críticas devido à evolução tecnológica acelerada e às mudanças regulatórias frequentes. A transição de redes 4G para 5G, por exemplo, não requer apenas investimentos significativos em infraestrutura, mas também a capacidade de reconfigurar operações

internas para suportar novos modelos de negócios baseados em tecnologias emergentes, como a Internet das Coisas (IoT) e Inteligência Artificial (IA). Empresas com capacidades dinâmicas bem desenvolvidas podem adaptar rapidamente suas ofertas de serviços para incorporar essas novas tecnologias, criar novos fluxos de receita e melhorar a experiência do cliente (PEREIRA; BAMEL, 2023).

Além disso, a capacidade de antecipar e responder às mudanças regulatórias, como as relacionadas à neutralidade da rede e à privacidade dos dados, é essencial para manter a conformidade e evitar penalidades que possam impactar negativamente a reputação e a lucratividade da empresa. Empresas de telecomunicações com fortes capacidades dinâmicas podem ajustar suas estratégias e operações rapidamente para se alinhar com novas exigências legais e aproveitar oportunidades de mercado criadas por essas mudanças regulatórias.

Nesse cenário, a interseção entre empreendedorismo e gestão estratégica ganha relevância. O empreendedorismo corporativo, considerado como o núcleo da estratégia organizacional, abrange componentes estratégicos essenciais: o componente empreendedor, que define o posicionamento competitivo da empresa, e o componente integrador, que estabelece políticas, cultura e estrutura administrativa (VENTURA, 2023; MEYER; NECK; MEEKS, 2022).

A integração entre empreendedorismo e estratégia pode ser decisiva para a vantagem competitiva da organização. Hitt e Ireland (2022) discutem diversos fatores relacionados a essa interseção, como inovação, organização, redes e flexibilidade. Storopoli et al. (2023) ressaltam a importância de explorar como a inovação emerge, oferecendo uma compreensão mais profunda da complexidade e dos comportamentos dinâmicos que influenciam a competitividade. Isso é essencial para o setor de telecomunicações, permitindo que as empresas acessem novos recursos e competências de forma ágil, fortalecendo sua capacidade de inovar continuamente e manter a resiliência em um ambiente de negócios volátil.

## 2.2 CAPACIDADES DE MARKETING (CM)

As capacidades de marketing (CM) constituem um dos pilares fundamentais para a criação e sustentação de vantagens competitivas em ambientes de negócios caracterizados por dinamismo e alta competitividade. De acordo com Day (1994), tais capacidades podem ser entendidas como rotinas organizacionais que permitem à empresa

compreender o mercado, construir relacionamentos e responder de forma superior às mudanças ambientais. Posteriormente, o autor (DAY, 2011) aprofundou essa concepção ao distinguir as capacidades de marketing em três subconjuntos: estáticas, relacionadas a processos funcionais especializados; dinâmicas, que permitem aprimorar e reconfigurar capacidades existentes; e adaptativas, orientadas ao aprendizado proativo de mercado.

Vorhies e Morgan (2005) reforçam a relevância das CM ao demonstrar empiricamente que cada uma delas se relaciona positivamente com o desempenho organizacional, classificando-as em capacidades especializadas (como precificação, comunicação, gestão de produtos e canais) e capacidades arquiteturais, responsáveis por coordenar e orquestrar as primeiras. Morgan e Slotegraaf (2012) ampliam essa visão, introduzindo as chamadas capacidades cross-funcionais, como gestão de marca e relacionamento com clientes, que envolvem diferentes áreas da organização e operam em múltiplos níveis: individual, de equipe, organizacional e interorganizacional.

A evolução mais recente do conceito de CM está diretamente associada à teoria das capacidades dinâmicas, proposta por Teece, Pisano e Shuen (1997). Nesse contexto teórico, destaca-se a habilidade da organização em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas em resposta a ambientes em rápida transformação. Eisenhardt e Martin (2000) complementam essa perspectiva ao indicar que tais capacidades se manifestam como processos organizacionais que permitem não apenas responder a mudanças do ambiente, mas também induzir transformações no próprio mercado. Nessa linha, Barrales-Molina, Martínez-López e Gázquez-Abad (2014) conceituam as capacidades dinâmicas de marketing (*Dynamic Marketing Capabilities – DMC*) como processos que reconfiguram recursos e rotinas de marketing para responder continuamente às necessidades dos clientes, assegurando vantagem competitiva sustentável.

No setor de telecomunicações, a aplicação das CM pode ser observada na forma como grandes operadoras integram tecnologia, dados e marketing digital em suas estratégias. A Claro Brasil, por exemplo, destaca-se pela utilização de *big data*, inteligência artificial e CRM para personalizar ofertas e melhorar a experiência do consumidor (CLARO, 2025). A empresa tem investido em soluções convergentes e inovação em serviços digitais, integrando conectividade fixa, móvel e TV por assinatura, além de liderar a implementação do 5G no Brasil, com mais de mil cidades atendidas e milhões de acessos em 2025 (ANATEL, 2025). Tais iniciativas evidenciam como a

integração das capacidades de marketing com capacidades tecnológicas dinâmicas se torna essencial em um setor marcado pela convergência digital e pela necessidade de rápida adaptação às demandas do consumidor.

A literatura recente também reforça o papel estratégico das CM na personalização de serviços e na inovação contínua. Njoroge e Kyal (2023) demonstram que o uso de *big data* para customizar ofertas eleva a satisfação e a fidelização dos clientes, enquanto Indeje e Mutua (2024) evidenciam que a integração entre CRM e análise de dados em tempo real amplia a capacidade de adaptação organizacional em ambientes instáveis.

De modo convergente, Pereira e Bamel (2021) destacam que a introdução do 5G no setor de telecomunicações demanda a articulação entre marketing e inovação tecnológica para sustentar o posicionamento competitivo das empresas. Essas contribuições evidenciam que as capacidades de marketing evoluíram de uma concepção restrita a rotinas funcionais para uma visão ampliada, que integra dados, tecnologia e inovação como vetores de diferenciação competitiva.

Nesse sentido, observa-se a relevância crescente da combinação entre capacidades estáticas, dinâmicas e adaptativas, como proposto por Day (2011), no enfrentamento de contextos em ambientes de rápida mutação competitiva. Com base nesse percurso teórico, o Quadro 1 apresenta uma síntese das principais concepções, enfoques e contribuições sobre as capacidades de marketing, destacando sua evolução e aplicabilidade no setor de telecomunicações.

Quadro 1 – Capacidades de marketing: principais definições, enfoques e contribuições

Autor(es)	Definição / Concepção	Foco principal	Contribuição para a pesquisa
<b>Day (1994; 2011)</b>	Capacidades como rotinas organizacionais que permitem compreender mercados, construir relacionamentos e responder a mudanças. Diferencia capacidades estáticas, dinâmicas e adaptativas.	Integração entre <i>sensing</i> , relacionamento e aprendizado de mercado.	Fundamenta a visão de CM como base estratégica da competitividade.
<b>Vorhies e Morgan (2005)</b>	Distinção entre capacidades especializadas (preço, produto, comunicação, canais) e arquiteturais (coordenação e orquestração das especializadas).	Estruturação interna das funções de marketing.	Evidência empírica da relação positiva entre CM e desempenho organizacional.

<b>Morgan e Slotegraaf (2012)</b>	Ampliação do conceito com capacidades cross-funcionais, como gestão de marca e CRM, em diferentes níveis (individual, equipe, organizacional e interorganizacional).	Integração entre funções e níveis da organização.	Destaca a transversalidade das CM no desempenho empresarial.
<b>Teece, Pisano e Shuen (1997); Eisenhardt e Martin (2000)</b>	Capacidades dinâmicas como processos de integração, construção e reconfiguração de competências para ambientes em mudança.	Adaptação e reconfiguração contínua de recursos.	Oferece a lente teórica para entender CM em mercados turbulentos.
<b>Barrales-Molina et al. (2014)</b>	Dynamic Marketing Capabilities: reconfiguração de recursos e processos de marketing para responder às necessidades de clientes.	Dinamismo no marketing e flexibilidade competitiva.	Integra CM ao arcabouço das capacidades dinâmicas.
<b>Pereira e Bamel (2021)</b>	Relação entre capacidades de marketing e inovação tecnológica, especialmente em contextos de 5G.	Integração marketing–tecnologia.	Aponta a importância da inovação em serviços no setor de telecomunicações.
<b>Njoroge e Kyalo (2023)</b>	Personalização de ofertas por meio de big data e IA, elevando satisfação e fidelização.	Marketing digital e analítico.	Conecta CM ao uso estratégico de dados e personalização de serviços.
<b>Indeje e Mutua (2024)</b>	Integração entre CRM e análise em tempo real para adaptação em mercados incertos.	Agilidade de resposta e relacionamento com clientes.	Reforça a dimensão adaptativa das CM em ambientes competitivos.

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 1 integra diferentes perspectivas sobre as capacidades de marketing, evidenciando a evolução do conceito desde suas bases clássicas até as contribuições mais recentes. Observa-se que autores como Day (1994; 2011) e Vorhies e Morgan (2005) consolidaram o entendimento das CM como rotinas organizacionais e processos especializados, enquanto contribuições posteriores, como as de Teece, Pisano e Shuen (1997) e Barrales-Molina et al. (2014), enfatizam sua natureza dinâmica e adaptativa. Nos últimos anos, estudos aplicados ao setor de telecomunicações (PEREIRA; BAMEL, 2021; NJORGE; KYALO, 2023; INDEJE; MUTUA, 2024) reforçam o papel da integração entre marketing e tecnologia, destacando a relevância do uso de *big data*, inteligência artificial e CRM.

Assim, as capacidades de marketing emergem como competências organizacionais estratégicas, que extrapolam a função de marketing tradicional ao articular dados, tecnologia e inovação em prol da criação de valor para o cliente. No setor de telecomunicações, em particular, essa integração é determinante para sustentar vantagem competitiva em um ambiente caracterizado pela convergência digital e pela intensa competição entre grandes operadoras e provedores regionais. A partir dessa fundamentação teórica, a presente dissertação busca identificar como tais capacidades podem ser mobilizadas em contextos regionais específicos, como o Noroeste do Rio Grande do Sul, oferecendo subsídios para a proposição de um *framework* aplicado às demandas competitivas locais.

### 2.3 MARKETING DE SERVIÇOS

O setor de serviços consolidou-se como um pilar fundamental da economia global, representando parcela significativa do Produto Interno Bruto (PIB) e da geração de empregos em diversos países. Seu crescimento está diretamente associado ao desempenho econômico, de modo que momentos de expansão estimulam a demanda por serviços, enquanto períodos de retração afetam negativamente o setor (GOH; YAP, 2023).

Uma das características centrais dos serviços é a intangibilidade, que os diferencia dos bens físicos e amplia a complexidade de sua avaliação prévia. Tal característica, aliada à inseparabilidade entre produção e consumo, à variabilidade e à perecibilidade, exige das organizações atenção constante à qualidade da entrega e à experiência do consumidor (GUMMESSON, 2022).

A inovação e a transformação digital têm desempenhado papel decisivo no marketing de serviços. A digitalização de processos e a automação remodelam a oferta de serviços, intensificando a concorrência e elevando as expectativas dos consumidores (FITZSIMMONS, 2012; LUSCH; VARGO, 2021). A experiência do cliente, por sua vez, emerge como um dos principais diferenciais competitivos, construída a partir de múltiplos pontos de contato: lojas físicas, atendimento porta a porta, *call centers* e canais digitais, cada um com implicações distintas na percepção de valor (BERRY, 2014; JOHNSTON; CLARK, 2020; ZEITHAML; BITNER, 2018; RANAWEEA; NEELYR, 2023).

A literatura do marketing de serviços também enfatiza o composto ampliado, que estende os tradicionais quatro P's (produto, preço, praça e promoção) para incluir pessoas, processos e evidências físicas. A competência e o comportamento dos funcionários

impactam diretamente na satisfação e na fidelização (BERRY, 2014). As evidências físicas, como infraestrutura de atendimento, design das interfaces digitais e ambiente das lojas, influenciam a percepção de qualidade (ZEITHAML; BITNER, 2018; GRÖNROOS, 2020). Já os processos de prestação do serviço, quando estruturados de forma clara e eficiente, reduzem atritos e contribuem para experiências positivas (PELS, 2023).

Recentemente, a literatura e relatórios de mercado reforçam a importância de alinhar marketing e tecnologia no setor de telecomunicações. A Deloitte (2025) observa que operadoras de telecomunicações estão reposicionando o marketing de serviços como um campo estratégico de inovação, explorando oportunidades associadas à inteligência artificial generativa, à expansão de *data centers* e à monetização da conectividade. Tais transformações exigem que o marketing atue não apenas na comunicação com clientes, mas também na concepção de novos modelos de negócio, integrando capacidades digitais e tecnológicas para sustentar vantagem competitiva.

Nesse contexto, o marketing de serviços ultrapassa a gestão tradicional de intangíveis e se configura como elemento estratégico essencial em setores altamente dinâmicos, como o de telecomunicações. A integração entre marketing, tecnologia e inovação torna-se indispensável para alinhar expectativas dos clientes, reduzir discrepâncias entre promessa e entrega e fortalecer a competitividade em mercados regionais e nacionais (FITZSIMMONS, 2012; ZEITHAML; BITNER, 2018; DELOITTE, 2025).

## 2.4 SÍNTESE DA LITERATURA

A revisão de literatura buscou consolidar os fundamentos teóricos que sustentam a análise proposta nesta dissertação, articulando perspectivas clássicas e contemporâneas sobre estratégia competitiva e marketing. O percurso teórico partiu da Teoria Baseada em Recursos (RBT), que fornece a lente analítica central para compreender a vantagem competitiva a partir de recursos e capacidades estratégicas.

Em seguida, aprofundou-se a discussão sobre as capacidades de marketing (CM), concebidas como competências organizacionais fundamentais para a criação e sustentação de valor em setores dinâmicos. Por fim, a análise contemplou o marketing de serviços, destacando suas especificidades, como a intangibilidade, simultaneidade,

variabilidade e perecibilidade e a centralidade da experiência do cliente em mercados orientados por inovação tecnológica e digitalização.

Os estudos revisados evidenciam que a competitividade empresarial decorre da integração entre capacidades dinâmicas e capacidades de marketing, as quais possibilitam às organizações compreender e antecipar as demandas dos clientes, e também reconfigurar seus recursos e processos para responder às mudanças ambientais (DAY, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; VORHIES; MORGAN, 2005; BARRALES-MOLINA et al., 2014). Nesse sentido, autores apontam que a personalização de serviços com base em *big data* e inteligência artificial, a utilização de CRM e a digitalização da prestação de serviços constituem vetores de diferenciação competitiva em setores como o de telecomunicações (PEREIRA; BAMEL, 2021; NJOROGE; KYALO, 2023; INDEJE; MUTUA, 2024).

Do mesmo modo, a literatura de marketing de serviços reforça a importância da qualidade da entrega, da eficiência dos processos e da gestão dos pontos de contato com o cliente como determinantes da lealdade e da percepção de valor (ZEITHAML; BITNER, 2018; GRÖNROOS, 2020; BERRY, 2014). Mais recentemente, estudos e relatórios setoriais ressaltam a integração entre marketing e inovação tecnológica como condição estratégica para o setor de telecomunicações, particularmente diante da massificação do 5G e da incorporação de soluções digitais baseadas em inteligência artificial (DELOITTE, 2025).

Dessa forma, a síntese da literatura evidencia que a competitividade em serviços de telecomunicações depende da capacidade das empresas em articular recursos estratégicos (RBT), capacidades de marketing (CM) e os princípios do marketing de serviços, criando condições para responder a mercados em constante transformação. O Quadro 2 apresenta, de forma consolidada, os principais temas, teorias e autores que embasam esta dissertação, sistematizando suas contribuições para o estudo da criação de vantagens competitivas em contextos regionais.

Quadro 2 – Síntese do Referencial Teórico

Tema / Teoria	Autores principais	Concepção / Enfoque	Contribuição para a dissertação
<b>Teoria Baseada em Recursos (RBT)</b>	Wernerfelt (1984); Barney (1991); Barney & Clark (2007); Barney & Hesterly (2021)	A vantagem competitiva decorre de recursos e capacidades valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (VRIO).	Fornece a lente teórica para analisar a competitividade no setor de telecomunicações, permitindo

		Ênfase na reconfiguração de competências em ambientes dinâmicos.	compreender como recursos e capacidades se convertem em diferenciais estratégicos.
<b>Capacidades de Marketing (CM)</b>	Day (1994; 2011); Vorhies; Morgan (2005); Barrales-Molina et al. (2014); Morgan; Slotegraaf (2012)	Capacidades como rotinas e processos que permitem compreender mercados, construir relacionamentos e inovar em ofertas. Integram dimensões estáticas, dinâmicas e adaptativas.	Fundamentam a análise de como as operadoras articulam pesquisa de mercado, CRM, inovação em serviços e uso de dados para criar vantagem competitiva.
<b>Integração das CM com capacidades dinâmicas</b>	Teece, Pisano e Shuen (1997); Eisenhardt; Martin (2000); Welden; Gudergan (2015); Njoroge; Kyalo (2023); Indeje; Mutua (2024)	A vantagem não depende apenas de capacidades estáticas, mas da habilidade de sensing, seizing e reconfiguring recursos para responder a mudanças. Aplicação recente em big data, IA e CRM.	Demonstra a relevância de capacidades dinâmicas aplicadas ao marketing para adaptação em ambientes turbulentos, como o setor de telecomunicações regional.
<b>Marketing de Serviços</b>	Zeithaml; Bitner (2018); Grönroos (2020); Berry (2014); Johnston; Clark (2020); Fitzsimmons (2012)	Serviços caracterizados por intangibilidade, simultaneidade, variabilidade e perecibilidade. Ênfase em pessoas, processos e evidências físicas no composto ampliado.	Explica as especificidades do setor de telecomunicações como serviço, destacando a importância da experiência do cliente e da qualidade da entrega.
<b>Tendências recentes em marketing de serviços</b>	Deloitte (2025); Lusch; Vargo (2021); Pereira; Bamel (2021)	Transformação digital, 5G, IA e automação remodelam a prestação de serviços, exigindo integração entre inovação tecnológica e marketing.	Reforça que, no contexto atual, a competitividade depende de alinhar inovação tecnológica às estratégias de marketing e experiência do cliente.

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 2 apresenta de forma consolidada os principais eixos teóricos que fundamentam este estudo, articulando a Teoria Baseada em Recursos (RBT), as Capacidades de Marketing (CM) e o Marketing de Serviços, bem como suas evoluções voltadas à digitalização e a inovação tecnológica. Essa síntese evidencia que a competitividade no setor de telecomunicações, especialmente em contextos regionais como o Noroeste do Rio Grande do Sul, depende da capacidade das organizações em mobilizar recursos estratégicos, desenvolver competências de marketing e alinhar a gestão dos serviços às expectativas dos clientes.

Apresentado o quadro síntese da literatura, a seguir, passa-se para o capítulo de métodos e procedimentos, no qual se detalham o delineamento da pesquisa, os instrumentos de coleta e análise dos dados, e as estratégias adotadas para responder à questão de pesquisa proposta.

### 3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos que orientaram a realização da pesquisa. O objetivo é explicitar as escolhas de abordagem, estratégia e técnicas adotadas, de modo a assegurar transparência e consistência metodológica, em alinhamento com os objetivos definidos para a dissertação.

O leitor encontrará a caracterização do delineamento da pesquisa, os instrumentos e procedimentos de coleta de dados, bem como as estratégias de análise aplicadas aos resultados. A estrutura do capítulo evidencia como a combinação das abordagens qualitativa e quantitativa possibilitou compreender o fenômeno estudado e sustentar a proposição do *framework*.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa é uma etapa fundamental que estabelece a estrutura e a abordagem metodológica a serem utilizadas para alcançar os objetivos propostos. Para este estudo, optou-se por um delineamento que combina abordagens exploratória e descritiva, proporcionando uma compreensão ampla e detalhada do fenômeno em questão no contexto do setor de telecomunicações na região Noroeste do Rio Grande do Sul.

A pesquisa exploratória é um tipo de investigação que busca oferecer uma compreensão inicial de fenômenos pouco conhecidos ou de áreas que ainda não foram amplamente estudadas. Segundo Bodgan e Biklen (2019), essa abordagem é essencial para formular hipóteses, identificar variáveis relevantes e construir um referencial teórico a partir do qual futuras investigações possam ser desenvolvidas. Ao optar por uma pesquisa exploratória, esta dissertação visou mergulhar nas questões relacionadas às capacidades de marketing no setor de telecomunicações, permitindo a descoberta de novos conceitos e relações que possam não ser imediatamente evidentes.

Complementando a pesquisa exploratória, a pesquisa descritiva foi implementada para sistematizar e quantificar as informações obtidas. A pesquisa descritiva é fundamental para coletar dados que possibilitem descrever características demográficas, comportamentais e opinativas dos participantes, além de identificar padrões e tendências no comportamento do consumidor (Gil, 2019). De acordo com Hair et al. (2019), essa abordagem é eficaz para responder perguntas do tipo "o quê?", "quem?", "quando?" e "onde?", oferecendo uma visão detalhada do objeto de estudo.

Em relação ao procedimento adotado, optou-se pelo estudo de caso, entendido como uma estratégia metodológica voltada à análise de fenômenos em seus contextos naturais, em vez de ambientes controlados. Essa abordagem é fundamental para obter informações autênticas e contextualizadas, pois possibilita observar e interagir com os participantes em suas rotinas, favorecendo uma compreensão mais aprofundada do objeto de estudo (KUMAR, 2020).

Uma das principais vantagens do estudo de caso é a capacidade de apreender a complexidade e a dinâmica do fenômeno investigado, proporcionando uma compreensão aprofundada e multifacetada (RANJAN; READ, 2020). Essa estratégia mostra-se especialmente útil em pesquisas que envolvem interações sociais, como no setor de telecomunicações, em que as relações entre consumidores e prestadoras de serviços são condicionadas por múltiplos fatores contextuais e culturais.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

A unidade de análise deste estudo foi definida para responder à questão central da pesquisa, que busca investigar quais capacidades de marketing a Claro Brasil mobiliza para criar vantagem competitiva em mercados em desenvolvimento, com ênfase na região Noroeste do Rio Grande do Sul. Assim, o desenho do campo empírico articula diferentes perspectivas do ecossistema competitivo local, viabilizando uma análise alinhada ao objetivo de propor um *framework* de capacidades de marketing fundamentado em abordagens contemporâneas de capacidades dinâmicas (Teece, 2022) e de estratégias orientadas ao mercado (DAY, 2023).

A escolha da Claro Brasil como unidade de análise se justifica por sua relevância no panorama nacional: a operadora é considerada a quarta marca mais valiosa do Brasil, segundo o ranking Kantar BrandZ (2024), com valor estimado em US\$ 5,708 bilhões. Além disso, a Claro integra a América Móvil, que ocupa a posição de maior empresa de telecomunicações da América Latina, consolidando sua presença na região (RENOVA INVEST, 2025).

Outro fator decisivo para a escolha foi a atuação profissional do autor como Executivo de Mercados em Desenvolvimento da Claro Brasil, tendo como cluster de atuação cidades que compõem a região Noroeste do Rio Grande do Sul. Essa posição estratégica possibilita acesso direto a informações, experiências práticas e atores-chave

do ecossistema competitivo local, reforçando a pertinência, a profundidade e a aplicabilidade dos resultados obtidos.

Os sujeitos da pesquisa foram organizados em três grupos, de modo a captar diferentes perspectivas sobre a dinâmica competitiva e as capacidades de marketing no setor de telecomunicações. O primeiro grupo foi composto por executivos da Claro Brasil, ocupantes de cargos de liderança regional e nacional, responsáveis por decisões estratégicas e pela adaptação das diretrizes corporativas à realidade local. O segundo grupo reuniu parceiros comerciais externos, vinculados a operadoras e provedores regionais, que contribuíram com experiências práticas relacionadas à concorrência e à gestão de mercados locais. O terceiro grupo contemplou colaboradores internos da Claro Brasil, atuantes em áreas comercial, técnica e administrativa, que trouxeram percepções sobre atendimento, processos internos e desafios operacionais.

Para garantir a confidencialidade e, ao mesmo tempo, evidenciar a trajetória profissional dos participantes, os executivos foram codificados de G1 a G5 e os parceiros externos de E1 a E3. Os colaboradores internos, por sua vez, foram tratados de forma coletiva, mas caracterizados em quadro específico, considerando média de tempo de empresa, tempo de experiência no setor e cargos ocupados. O Quadro 3 apresenta a caracterização dos executivos da Claro e dos parceiros externos, enquanto o Quadro 4 sintetiza as informações referentes ao grupo de 22 colaboradores internos da companhia, destacando seu tempo de atuação, perfis funcionais e contribuições ao estudo.

.Quadro 3 – Síntese das características dos respondentes – executivos e externos

Grupo	Identificação	Tempo de Claro	Tempo no setor de Telecom	Cargo/Perfil	Contribuição para o Estudo
<b>Executivos da Claro Brasil</b>	G1	13 anos	25 anos	Diretor Regional Sul	Perspectiva estratégica sobre a operação no Sul, alinhada às diretrizes nacionais
	G2	12 anos	27 anos	Gerente Nacional de Mercados em Desenvolvimento	Experiência na formulação de estratégias específicas para mercados regionais
	G3	18 anos	21 anos	Gerente Territorial de Grandes Mercados RS	Visão de gestão comercial em mercados de

					maior porte no Estado
	G4	20 anos	20 anos	Gerente Territorial de Mercados em Desenvolvimento RS	Experiência na adaptação de estratégias em mercados competitivos regionais
	G5	25 anos	28 anos	Gerente de Trade Marketing Regional Sul	Atuação na execução de ações de marketing e trade voltadas ao varejo e canais parceiros
<b>Parceiros comerciais externos</b>	E1	-	9 anos	Ex-colaborador de operadora	Experiência prática na gestão de operações comerciais em mercados locais
	E2	-	2 anos	Credenciado de telecom	Atuação em operações comerciais regionais recentes, trazendo percepção atualizada da concorrência
	E3	-	9 anos	Ex-gestor de operadora / revenda	Vivência na expansão de rede e relacionamento com clientes em mercados locais

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além desses dois grupos, também participaram da pesquisa 22 colaboradores internos da Claro Brasil, oriundos de áreas comerciais, técnicas e administrativas. A média de tempo de empresa desse grupo é de 9 anos, com variação entre 5 e mais de 15 anos, sendo que todos possuem mais de 5 anos de experiência no setor de telecomunicações. Os cargos ocupados incluem analistas, supervisores, executivos de contas, gerentes de filiais e supervisores técnicos, conferindo diversidade de percepções quanto à operação local. A caracterização desse grupo é apresentada no Quadro 4.

Quadro 4 – Caracterização dos colaboradores internos da Claro

Grupo	Identificação	Tempo de Claro	Tempo no setor de Telecom	Área/Perfil	Contribuição para o Estudo
<b>Respondentes internos da Claro Brasil</b>	22 colaboradores	Média de 9 anos (mínimo de 5 e máximo de mais de 15 anos)	Mais de 5 anos	Analistas, supervisores, executivos de contas, gerentes de filiais, gerentes de negócios e supervisores técnicos, atuando nas áreas comercial, técnica e administrativa	Contribuíram por meio de questionário estruturado, relatando percepções sobre atendimento, processos internos, concorrência e desafios operacionais

Fonte: Elaborador pelo autor.

Dessa forma, a estruturação dos sujeitos da pesquisa permitiu abranger diferentes níveis de decisão, execução e percepção competitiva, proporcionando uma análise mais completa e triangulada sobre as capacidades de marketing em mercados regionais de telecomunicações.

Ao invés de uma amostragem probabilística, adotou-se uma estratégia intencional e exploratória, priorizando a diversidade de papéis e a profundidade qualitativa (YIN, 2023). A abordagem multi-informante possibilitou uma triangulação robusta de dados (FLICK, 2022), permitindo cruzar falas internas com percepções externas e tensionar lacunas relacionadas à cobertura de rede, agilidade operacional e presença local — pontos críticos destacados por concorrentes e parceiros comerciais.

Essa composição favoreceu a identificação de preferências de consumo, barreiras operacionais e potenciais fontes de diferenciação, atendendo aos objetivos específicos da pesquisa. A estratégia também dialoga com recomendações recentes para estudos de marketing em setores intensivos em serviços e sujeitos a alta competição local (KHAN et al., 2022; VERHOEF et al., 2021).

Por fim, destaca-se que o autor é nativo e residente em Ijuí, uma das principais cidades da região analisada, o que amplia a sensibilidade para nuances socioculturais, logísticas e comerciais, reforçando a aderência do estudo à realidade do mercado local (FELZENSZTEIN et al., 2022). Essa condição fortalece a legitimidade da análise

aplicada, conectando teoria, prática e contexto regional, conforme propõe o modelo de mestrado profissional. A seguir, apresentam-se os instrumentos e técnicas de coleta de dados utilizados na pesquisa.

### 3.3 INSTRUMENTOS E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados deste estudo foi estruturada para assegurar validade e confiabilidade, combinando diferentes técnicas metodológicas coerentes com os objetivos da pesquisa. Foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, questionários estruturados, além de análise documental e observação direta. Essa triangulação metodológica contribuiu para enriquecer a interpretação dos resultados e ampliar a robustez da investigação (BRYMAN, 2021; FLICK, 2022).

A análise documental envolveu o exame de relatórios internos da Claro Brasil, painéis de desempenho (*dashboards* comerciais e de rede), documentos estratégicos corporativos e materiais de mercado disponibilizados pela empresa, além de bases públicas como a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), Conexis, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Fundação de Economia e Estatística (FEE) e Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI).

Também foram consultados relatórios setoriais de consultorias especializadas (PwC, McKinsey) e estudos sobre o mercado brasileiro de telecomunicações, o que permitiu contextualizar os dados internos em relação a tendências nacionais e internacionais. Esse acesso privilegiado foi viabilizado pelo fato de o autor ser executivo da Claro na região analisada, condição que lhe proporcionou contato direto com informações de planejamento, monitoramento de resultados e relatórios de inteligência competitiva.

A observação direta complementou esse processo, uma vez que o autor vivencia o cotidiano da operação local, acompanhando reuniões de alinhamento regional, visitas de campo e interações frequentes com clientes em diferentes pontos de contato. O acompanhamento próximo de canais de vendas variados como as lojas dos agentes autorizados, varejo, parceiros credenciados, porta a porta (PAP), pequenas e médias empresas (PMEs) e canais digitais, permitiu registrar percepções sobre a experiência do consumidor e avaliar práticas comerciais concorrentiais.

Além disso, a interação contínua com a equipe técnica da Claro - responsáveis pela instalação e manutenção da rede, suporte de atendimento e resolução de falhas, possibilitou compreender como os aspectos operacionais impactam a percepção de qualidade e a competitividade em nível local. Essa inserção no campo conferiu sensibilidade para identificar nuances do relacionamento com clientes, dinâmicas de atuação dos provedores regionais de internet (ISPs), estratégias de concorrência, barreiras operacionais e práticas de execução, enriquecendo a interpretação dos dados coletados por outros instrumentos.

### 3.3.1 ROTEIROS DE ENTREVISTAS

Os roteiros de entrevistas foram elaborados com base na literatura sobre capacidades de marketing, tendo como referência central o modelo de Vorhies e Morgan (2005), que propõe dimensões específicas para a avaliação dessas capacidades. O roteiro foi estruturado de modo a captar percepções estratégicas e práticas relacionadas à mobilização de recursos de marketing no setor de telecomunicações, articulando categorias teóricas e evidências empíricas.

As entrevistas foram realizadas com dois grupos de sujeitos: (I) executivos da Claro Brasil (G1–G5), ocupantes de cargos de liderança regional e nacional; e (II) parceiros comerciais externos (E1–E3), incluindo ex-colaboradores de operadoras concorrentes e ex-gestores de ISPs atualmente vinculados a operações credenciadas e revendas regionais. Essa diversidade assegurou a inclusão de percepções estratégicas e contextuais complementares.

Os encontros ocorreram entre maio e julho de 2025. A maioria das entrevistas foi conduzida presencialmente na Regional Sul da Claro, em Porto Alegre/RS, possibilitando maior proximidade e aprofundamento das falas. Uma entrevista com executivo da matriz nacional foi realizada via *Microsoft Teams*, a partir de São Paulo/SP, enquanto as entrevistas com os parceiros comerciais externos ocorreram integralmente por meio de videoconferência (*Teams*), em razão da dispersão geográfica dos participantes.

Todos os encontros foram gravados e transcritos, assegurando fidelidade ao conteúdo e permitindo análise detalhada e sistemática (FLICK, 2022; KVALE; BRINKMANN, 2020). O roteiro completo das entrevistas encontra-se no Apêndice A desta dissertação.

### 3.3.2 QUESTIONÁRIOS

Foram utilizados dois questionários distintos, elaborados a partir da tipologia de capacidades de marketing de Vorhies e Morgan (2005), que constitui o suporte teórico central deste estudo. O primeiro foi um questionário qualitativo, aplicado a executivos da Claro Brasil e a parceiros comerciais externos (Apêndice B). Esse instrumento complementou os roteiros de entrevistas, permitindo registrar percepções adicionais em formato padronizado, especialmente sobre a relevância de práticas de marketing específicas e a comparação com concorrentes locais.

O segundo foi um questionário quantitativo, aplicado a 22 colaboradores internos da Claro Brasil – Regional Sul (Apêndice C). O instrumento foi distribuído *online*, por meio de link do *Google Docs* compartilhado em grupo corporativo de *WhatsApp*, assegurando acessibilidade e agilidade na coleta. As questões foram elaboradas com base na escala tipo *Likert* de 10 pontos, fundamentada nas recomendações metodológicas de Dawes (2008) e Malhotra (2019), que ressaltam sua utilidade em estudos de marketing por permitir maior discriminação das respostas e sensibilidade na mensuração de percepções. Estudos confirmam a adequação desse formato para setores intensivos em serviços e sujeitos a elevada competição local (KUMAR et al., 2021; HUSSAIN et al., 2021; ALFADL et al., 2022).

O instrumento foi submetido a validação acadêmica por um júri formado por um professor pesquisador do tema, assegurando coerência com o referencial teórico, clareza das questões e aderência ao contexto organizacional analisado. Cabe destacar que o roteiro de entrevistas (Apêndice A) e o questionário qualitativo (Apêndice B) cumpriram papéis distintos e complementares. Enquanto o roteiro serviu como guia para a condução das entrevistas semiestruturadas pelo pesquisador, o questionário qualitativo possibilitou o registro padronizado de percepções dos executivos e parceiros externos, assegurando comparabilidade entre respostas e evitando sobreposição de técnicas.

### 3.3.3 INTEGRAÇÃO METODOLÓGICA

A definição dos instrumentos considerou a relação entre os objetivos específicos do estudo e as dimensões de capacidades de marketing propostas por Vorhies e Morgan (2005), de forma a assegurar a coerência metodológica. Assim, as entrevistas buscaram

capturar visões estratégicas e contextuais sobre planejamento, execução e monitoramento das estratégias de marketing, enquanto os questionários permitiram tanto o registro qualitativo de percepções de executivos e parceiros quanto a mensuração quantitativa da percepção dos colaboradores internos sobre processos internos, práticas comerciais e alinhamento estratégico.

Essa integração garante que cada objetivo de pesquisa seja abordado por múltiplas fontes, ampliando a validade dos achados. A combinação de entrevistas individuais, questionários estruturados, análise documental, observação direta e triangulação entre diferentes fontes de informação fortaleceu a análise, garantindo uma abordagem metodológica consistente e robusta, conforme destacam Bryman (2021) e Flick (2022).

Essa estratégia possibilitou integrar dados qualitativos e quantitativos, ampliando a compreensão acerca das capacidades de marketing da Claro Brasil e dos desafios competitivos presentes no mercado de telecomunicações da região Noroeste do Rio Grande do Sul. A seguir, será apresentada a técnica de análise dos dados coletados, assegurando uma interpretação sistemática, fundamentada teoricamente e empiricamente dos resultados obtidos.

### 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados é uma fase essencial da pesquisa, pois transforma os dados coletados em informações significativas que respondem às questões de pesquisa e contribuem para alcançar os objetivos propostos. Neste estudo, a técnica de análise foi estruturada em duas abordagens principais: qualitativa e quantitativa, cada uma adequada ao tipo de dado coletado.

A análise qualitativa foi realizada a partir das entrevistas semiestruturadas, utilizando o método de análise de conteúdo (SILVA; MENEZES, 2020). Para a codificação inicial, foram definidas categorias a priori, fundamentadas no referencial teórico sobre capacidades de marketing, tais como: (I) qualidade do serviço (confiabilidade, velocidade e continuidade); (II) relacionamento com o cliente (atendimento, proximidade e fidelização); (III) gestão de canais (abrangência, execução e presença local); e (IV) inovação e digitalização (adoção de novas tecnologias, serviços digitais e 5G).

Durante o processo de leitura e categorização, emergiu de forma recorrente a categoria empírica “capacidade técnica”, associada ao desempenho da rede, à eficiência

de instalação e manutenção, e ao suporte ágil prestado pela equipe de campo. Os relatos evidenciaram ainda que os técnicos não apenas realizam a instalação, mas também atuam como agentes consultivos junto ao cliente, orientando sobre o uso dos serviços, sugerindo soluções adicionais e reforçando a percepção de valor da marca. Essa dimensão mostrou-se central para a experiência do consumidor e foi incorporada como categoria de análise, evidenciando um diferencial competitivo relevante para a Claro.

A análise quantitativa, por sua vez, foi realizada a partir dos questionários estruturados aplicados aos colaboradores internos da Claro Brasil – Regional Sul. As respostas foram organizadas em planilhas eletrônicas e analisadas por meio de estatística descritiva. Esse procedimento permitiu mensurar a importância atribuída a diferentes dimensões das capacidades de marketing e identificar padrões de percepção entre os respondentes. A opção pela estatística descritiva mostrou-se suficiente e adequada, uma vez que o objetivo do questionário não era testar relações causais entre variáveis, mas quantificar percepções e complementar os dados qualitativos.

Adicionalmente, o autor lançou mão de ferramentas de inteligência artificial generativa, como o ChatGPT, para apoiar a sistematização e discussão dos resultados. A utilização da IA não substituiu o processo de análise acadêmica, mas funcionou como instrumento de suporte à organização de categorias, à síntese de informações e ao refinamento da redação, contribuindo para maior clareza e consistência na interpretação dos achados. Pesquisas recentes evidenciam o potencial do uso da IA generativa no campo científico, especialmente como recurso para análise de dados qualitativos, apoio na escrita acadêmica e integração de perspectivas teóricas e empíricas (LIU et al., 2023; THOMAS; UZUN; AYDIN, 2023). Dessa forma, a aplicação da IA deve ser entendida como um elemento complementar, que ampliou a capacidade analítica do pesquisador sem comprometer o rigor metodológico.

A combinação de entrevistas individuais, questionários estruturados, análise documental, observação direta e o apoio complementar da inteligência artificial fortaleceu a análise, garantindo uma abordagem metodológica consistente e robusta, conforme destacam Bryman (2021) e Flick (2022). Essa estratégia possibilitou integrar dados qualitativos e quantitativos, ampliando a compreensão acerca das capacidades de marketing da Claro Brasil e dos desafios competitivos presentes no mercado de telecomunicações da região Noroeste do Rio Grande do Sul.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Toda pesquisa possui limitações que podem afetar a validade, a confiabilidade e a extensão dos resultados obtidos. Neste estudo, ainda que metodologicamente estruturado, algumas restrições são inevitáveis e devem ser reconhecidas para uma interpretação mais crítica dos achados.

Primeiramente, a natureza qualitativa de grande parte da investigação pode introduzir viés interpretativo, uma vez que a análise de conteúdo das entrevistas depende da leitura, categorização e triangulação realizada pelo pesquisador (FLICK, 2022). Embora medidas como gravação, transcrição e cruzamento de falas tenham sido adotadas para garantir rigor e transparência, não é possível eliminar completamente a subjetividade desse processo.

A amostra qualitativa, composta por executivos da Claro Brasil, parceiros comerciais externos e ex-gestores de ISPs, tem recorte intencional e está fortemente contextualizada na região Noroeste do Rio Grande do Sul. Essa escolha, embora essencial para compreender a dinâmica competitiva local, limita a possibilidade de generalização para outros contextos geográficos ou realidades de mercado (BRYMAN, 2021).

No caso dos 22 respondentes internos que participaram por meio de questionários online, distribuídos via *Google Docs* em um grupo corporativo no *WhatsApp*, a análise possibilitou captar percepções amplas sobre as capacidades de marketing da empresa. Ainda assim, essa abordagem quantitativa enfrenta limitações como viés de resposta, ausência de justificativas mais profundas e a possibilidade de interpretações distintas das perguntas (HAIR et al., 2020). Além disso, o número reduzido de participantes impediu a aplicação de testes estatísticos mais robustos, restringindo a análise a estatísticas básicas e exploratórias.

Por fim, o setor de telecomunicações é caracterizado por um ambiente altamente dinâmico, com rápidas transformações tecnológicas, alterações regulatórias e mudanças nas preferências dos consumidores. Assim, os resultados devem ser compreendidos como uma fotografia de contexto, válida para o momento da coleta de dados, mas que poderá demandar revisões e complementações futuras para manter sua relevância (PALLANT, 2020).

Reconhecer essas limitações contribui para uma interpretação mais criteriosa dos resultados, ao mesmo tempo em que sinaliza caminhos para pesquisas futuras que

aprofundem ou ampliem os temas aqui tratados. Na sequência, o Capítulo 4 apresenta a análise e a discussão dos resultados obtidos, articulando os dados empíricos coletados com o referencial teórico mobilizado ao longo da pesquisa.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta a análise dos dados coletados, com o objetivo de responder à pergunta central da pesquisa e cumprir os objetivos específicos definidos. Os resultados são apresentados e interpretados, buscando fundamentar um *framework* de capacidades de marketing necessárias para a criação de vantagem competitiva no setor de serviços de telecomunicações na região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

Assim, espera-se contribuir para o avanço da literatura sobre capacidades de marketing e apoiar estratégias da Claro Brasil para reforçar sua competitividade na região, em especial, para as quatro cidades que compõem o *cluster* de mercados em desenvolvimento: Ijuí, Santo Ângelo, Santa Rosa e São Luiz Gonzaga. A coleta de dados deste estudo foi realizada por meio da combinação de entrevistas semiestruturadas e questionários estruturados, definidos em consonância com os objetivos da pesquisa, a disponibilidade dos participantes e a viabilidade de acesso às informações internas.

As análises apresentadas neste capítulo baseiam-se em entrevistas realizadas com cinco colaboradores da Claro que ocupam posições estratégicas na empresa, além de três gestores externos com experiência no setor de telecomunicações na região Noroeste do Rio Grande do Sul. Os participantes internos atuam em diferentes níveis da organização, desde a matriz em São Paulo até a gestão regional sul do Brasil, enquanto os externos contribuíram com uma visão complementar sobre o ambiente competitivo local, a partir de sua vivência como parceiros comerciais ou concorrentes da operadora.

Para facilitar a compreensão do perfil dos entrevistados e seu papel na pesquisa, o Quadro 5 apresenta uma breve identificação dos respondentes. Essa caracterização reforça a diversidade e complementaridade das perspectivas coletadas, essenciais para uma compreensão ampla da dinâmica competitiva na região.

Quadro 5 – Identificação dos respondentes na pesquisa

Código	Cargo/Função	Vínculo
<b>G1</b>	Diretor Regional Sul	Claro
<b>G2</b>	Gerente Nacional de Mercados em Desenvolvimento	Claro

<b>G3</b>	Gerente Territorial de Grandes Mercados	Claro
<b>G4</b>	Gerente Territorial de Mercados em Desenvolvimento	Claro
<b>G5</b>	Gerente de Trade Marketing Regional	Claro
<b>E1</b>	Gestor Comercial	Externo
<b>E2</b>	Gestor Comercial	Externo
<b>E3</b>	Gestor Comercial	Externo

Fonte: Elaborado pelo autor

Adicionalmente, aplicou-se um questionário estruturado, disponibilizado por meio da ferramenta *Google Docs*, que contou com a participação voluntária de 22 colaboradores internos, através de um link disponibilizado em um grupo corporativo via *WhatsApp*. Além dos questionários, foram consultados documentos institucionais e relatórios internos, considerando a atuação do autor como executivo de mercado da Claro na região e também como nativo e residente em Ijuí, o que contribuiu significativamente para a percepção aprofundada das características locais, de relacionamentos, da dinâmica competitiva e da cultura regional. A vivência prática fortaleceu a interpretação das evidências levantadas ao longo da pesquisa.

Neste capítulo, serão examinadas as formas pelas quais a Claro avalia e aplica suas capacidades de marketing na região Noroeste do Rio Grande do Sul, com foco em aspectos relacionados à gestão estratégica da companhia. Serão abordados o processo de tomada de decisão, o levantamento e a análise de dados de mercado, o acompanhamento e a avaliação das ações de marketing, bem como a definição de metas e planos estratégicos voltados para mercados em desenvolvimento. A apresentação e discussão dos dados estão organizadas conforme as dimensões definidas na etapa metodológica, possibilitando compreender, de maneira estruturada, como essas capacidades são empregadas no contexto regional, considerando estratégias adotadas, práticas gerenciais e resultados observados.

Além disso, a explanação conceitual contribui para o alcance do primeiro objetivo específico, que é apresentar a dinâmica competitiva do setor, à medida que evidencia os

elementos gerenciais que sustentam a atuação competitiva no mercado local. Por fim, a fundamentação das capacidades também serve de base para os objetivos de avaliar quais capacidades são percebidas como distintivas pelos principais atores do setor e de identificar aquelas mais aderentes ao perfil da Claro na região, objetivos estes que são tratados na etapa analítica subsequente.

Assim, para fins de contextualização teórica, entende-se que precificação se refere à competência de definir preços alinhados ao valor percebido pelo cliente e aos resultados financeiros almejados pela empresa. Desenvolvimento de produtos diz respeito à habilidade de conceber ou adaptar serviços de acordo com as demandas do mercado-alvo. Gestão de canais envolve a seleção, organização e controle de canais de distribuição, incluindo parceiros estratégicos que viabilizam o atendimento ao cliente final. Comunicação de marketing contempla o planejamento e a execução de ações de comunicação para promover produtos, serviços e a marca junto aos públicos de interesse.

A Capacidade de vendas abrange a mobilização da força comercial, o estabelecimento de metas, a qualificação da equipe e o monitoramento de resultados. Gestão de informações de mercado refere-se ao processo de coleta, análise e disseminação de dados relevantes sobre concorrentes, clientes e tendências setoriais. Já o planejamento de marketing envolve o desenho de estratégias, definição de metas e acompanhamento da implementação, garantindo coerência com os objetivos corporativos. E por último, a implementação das estratégias de marketing compreende a execução prática das ações planejadas, assegurando que o posicionamento pretendido seja efetivamente traduzido em resultados tangíveis.

Essas capacidades, tomadas em conjunto, estruturam a discussão dos resultados apresentada nas próximas seções, de forma a atender aos objetivos específicos do trabalho e fundamentar a proposição final do *framework* voltado ao fortalecimento da competitividade da Claro na região Noroeste do Rio Grande do Sul. Com o objetivo de facilitar a compreensão e evidenciar a coerência metodológica, apresenta-se a seguir o Quadro 6 que relaciona cada objetivo específico desta pesquisa às seções de análise do capítulo, demonstrando de que forma os resultados e discussões buscam atender às metas delineadas.

Quadro 6 – Relação dos objetivos específicos com as seções de análise

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CAPACIDADE DE MARKETING	PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO	SEÇÃO DO CAPÍTULO
<b>a) Apresentar a dinâmica competitiva do setor de serviços de telecomunicações na região Noroeste (RS).</b>	Contexto geral / Aspectos múltiplos	12 ; 13; 14	4.1 Contexto do setor de telecomunicações na região Noroeste do Rio Grande do Sul
<b>b) Descrever as capacidades de marketing mobilizadas pela Claro.</b>	Precificação	1; 2	4.2 Capacidade de precificação da Claro
	Desenvolvimento de produtos	3; 4	4.3 Capacidade de desenvolvimento de produtos da Claro
	Gestão de canais	5	4.4 Capacidade de gestão de canais da Claro
	Comunicação de marketing	6	4.5 Capacidade de comunicação de marketing da Claro
	Vendas	7; 8	4.6 Capacidade de vendas da Claro
	Gestão de informações de mercado	9	4.7 Capacidade de gestão de informações de mercado da Claro
	Planejamento de marketing	10	4.8 Capacidade de planejamento de marketing da Claro
	Implementação das estratégias de marketing	11	4.9 Capacidade de implementação das estratégias de marketing da Claro
<b>c) Avaliar quais capacidades são reconhecidas como distintivas.</b>	Todas as capacidades	Todas as anteriores + avaliação qualitativa e quantitativa	4.10 Capacidades de marketing reconhecidas na região Noroeste do RS
<b>d) Identificar as capacidades distintivas e aderentes da Claro.</b>	Todas as capacidades	Todas as anteriores + análise integrada	4.11 Proposição de <i>framework</i> de capacidades de marketing para a Claro

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1 CONTEXTO DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES NA REGIÃO NOROESTE DO RIO GRANDE DO SUL

Esta seção situa o leitor no ambiente competitivo onde a Claro busca se inserir e alcançar melhores resultados na região Noroeste do Rio Grande do Sul, atendendo ao primeiro objetivo específico da pesquisa: apresentar a dinâmica competitiva do setor de telecomunicações em um território marcado por provedores locais consolidados (ISPs), características socioculturais próprias e um histórico de entrada tardia da operadora nacional.

As ISPs (*Internet Service Providers*) são empresas regionais que atuam na oferta de serviços de internet banda larga, muitas vezes com redes próprias de fibra óptica e que se diferenciam pela flexibilidade operacional, atendimento personalizado e agilidade na instalação e manutenção dos serviços, sobretudo em comparação com as operadoras de grande porte. Na região em estudo, muitas dessas empresas estão presentes há mais de duas décadas, tendo construído uma forte reputação local e vínculos duradouros com as comunidades onde operam.

O mercado regional de banda larga fixa caracteriza-se por uma alta pulverização e forte competitividade, com diferentes ISPs assumindo a liderança em municípios específicos. Essa diversidade de players dominantes reflete estratégias de cobertura, precificação e relacionamento fortemente adaptadas ao contexto local. Conforme dados da Anatel (2025), atualizados em 31 de julho de 2025, a participação de mercado se distribui da seguinte forma:

Quadro 7 – Participação de mercado de banda larga fixa nos principais municípios do Noroeste do RS (julho/2025)

Município	Líder (%)	2º Lugar (%)	3º Lugar (%)	4º Lugar (%)	Participação Claro (%)
<b>Ijuí</b>	Vero (40,3%)	RazãoInfo (15,1%)	Unifique (13%)	Triway (9,2%)	6,8
<b>Santa Rosa</b>	Brphonia (40,8%)	Sulnet (37,1%)	Unifique (8,2%)	Claro (2,8%)	2,8
<b>Santo Ângelo</b>	Vero (23,6%)	Benderson (16,4%)	Sulnet (15,3%)	Unifique (14,6%)	8,4
<b>São Luiz Gonzaga</b>	Viacom (47,8%)	Ciacom (16,3%)	Vero (15,3%)	Claro (8,4%)	8,4

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa configuração demonstra que, embora a Claro esteja presente em todos os mercados, sua participação varia significativamente entre os municípios. Em praças como Ijuí e Santa Rosa, a distância para os líderes é expressiva, evidenciando a força de ISPs que operam com alta capilaridade, tempos reduzidos de instalação e políticas de retenção agressivas. Já em localidades como Santo Ângelo e São Luiz Gonzaga, embora ainda atrás dos líderes, a Claro mantém participação mais próxima, o que abre espaço para estratégias de precificação e convergência mais assertivas. Esses dados reforçam que a definição de preços e ofertas não pode ser uniforme: ela precisa considerar não apenas a estrutura de custos e a estratégia nacional, mas também o contexto competitivo específico de cada cidade, explorando oportunidades de penetração onde a marca já possui vantagem relativa e mitigando desvantagens estruturais frente aos concorrentes locais.

Embora as operadoras nacionais como a Claro, a Vivo, a Tim e a Oi também estejam presentes na região, sua participação de mercado na banda larga fixa é, em geral, significativamente inferior à das ISPs. Esse contraste é especialmente evidente em municípios onde provedores regionais lideram com ampla vantagem. Ressalta-se, no entanto, que o cenário competitivo se inverte no segmento de telefonia móvel, no qual as grandes operadoras, em especial Claro e Vivo, mantêm posição dominante. Essa configuração evidencia o protagonismo dos provedores locais, cujas estruturas ágeis, conhecimento do território e relacionamentos de confiança com os consumidores têm se mostrado diferenciais competitivos relevantes diante dos modelos padronizados e centralizados das grandes operadoras.

De um lado, gestores da Claro evidenciam que a empresa é líder consolidada nos grandes centros, como Porto Alegre, mas já encontra limites de captura de receita nos grandes mercados. Como ressalta o Gerente Territorial de Grandes Mercados do RS “*Eu tenho 51% de share em Porto Alegre; nesse caso eu tenho que defender a minha base do que atacar*” (G3). Essa consolidação cria uma necessidade estratégica de buscar novas oportunidades. Nesse contexto, os mercados interiores se tornam áreas prioritárias de crescimento, principalmente por seu potencial agroindustrial, renda crescente e carência de infraestrutura robusta. “*O investimento, o recurso, a receita que o interior começa a gerar, tem um mercado de tecnologia para a gente investir*” (G3). Por sua vez, o Gerente Territorial de Mercados em Desenvolvimento do RS destaca o desafio operacional: “*Expandir no interior não é só ampliar a cobertura; é entender a cultura local, construir*

*relacionamento próximo e oferecer suporte que traduza a complexidade da região em soluções simples para o cliente”* (G4).

Para viabilizar essa expansão, destaca-se a fibra ótica como habilitadora estratégica para a rede fixa, mas também para fortalecer a rede móvel: “*não tenho como melhorar a minha rede móvel se não tenho uma rede de fibra na cidade*” (G3). Essa interdependência reforça a importância dos investimentos em infraestrutura de *backbone* local, que consiste nas redes de transmissão de alta capacidade responsáveis por conectar os principais pontos da rede de telecomunicações. Um exemplo disso foi o avanço da cobertura regional, evidenciado pelo lançamento de fibra ótica em mais de 60 cidades no Rio Grande do Sul ao longo do ano de 2023, conforme dados internos da companhia.

Entretanto, as ISPs mantêm sua vantagem histórica pela capilaridade, velocidade de instalação e relacionamento comunitário. Um respondente externo descreve: “*As ISPs puxam a fibra onde for preciso, instalam poste em todos os lugares, passam a fibra e vendem - se vai dar lucro ou não depois, é secundário*” (E1). Essa lógica de capilaridade flexível contrasta com a abordagem mais burocrática e verticalizada da Claro, como critica outro entrevistado externo: “*Pra liberar um endereço leva dois dias. Em dois dias a ISP já vendeu e instalou. Esse fluxo engessa*” (E2).

Existe um *modus operandi* divergente entre os modelos de operação, que se evidencia com força: para as ISPs, proximidade local e agilidade são prioridades. “*Eles têm loja na cidade, carro plotado, conhecem o dono do mercado, da padaria*” (G4). Já a Claro, mesmo investindo em estrutura local com a criação dos Mercados em Desenvolvimento e a nomeação de executivos regionais, como é o caso do autor deste estudo, ainda enfrenta uma percepção de distanciamento: “*Tem uma percepção de que o técnico sai lá de São Paulo para atender*” Diretor Regional Sul (G1).

O discurso interno tenta romper essa barreira, relembrando as raízes locais da NET e da Claro: “*A NET nasceu em Porto Alegre. A Claro nasceu em Porto Alegre. Também somos locais*” (G3), buscando assim reforçar a proximidade com as comunidades regionais. Para isso, a empresa intensifica ações de presença territorial, como patrocínios locais e campanhas de trade marketing que, segundo o G3, são “*sempre muito bem recebidas pela comunidade, gerando engajamento e reforço da marca.*” Essas iniciativas visam construir vínculos de confiança e percepção de pertencimento, essenciais para a fidelização. O Gerente de Trade Marketing da Regional Sul, complementa:

Ser local é mais do que um slogan, é estar presente nos momentos que importam para o cliente, apoiando eventos, pequenas empresas e causas comunitárias. Isso cria uma conexão emocional que nem sempre as grandes marcas nacionais conseguem alcançar (G5).

No entanto, essa narrativa nem sempre é compartilhada pelo público externo. O E1 destaca uma visão mais pragmática: “*O cliente quer saber se instala hoje, não de onde nasceu a marca.*” Ou seja, a promessa de origem local perde força diante das demandas imediatas de serviço ágil, qualidade e atendimento eficaz. O E2 reforça essa percepção ao afirmar que “*a presença física e a rapidez na instalação são o que realmente contam para o cliente final, especialmente em mercados competitivos onde o tempo é fator decisivo.*”

Ainda o mesmo entrevistado E2 acrescenta uma crítica sobre a comunicação da marca: “*Muitas vezes, o discurso da Claro sobre ser local não chega claro para o cliente. A comunicação precisa ser mais alinhada com as expectativas da comunidade e mostrar que ser local significa também entender e responder rápido às suas necessidades.*” Essa divergência evidencia um desafio para a Claro: equilibrar a valorização da identidade regional com a entrega operacional eficiente e visível no dia a dia do consumidor.

Conforme aponta o G3, “*Construir a percepção de marca não se limita a narrativas históricas; é preciso traduzir essa história em experiência concreta e diferenciada para o cliente, caso contrário, a credibilidade se perde no mercado.*” Assim, apesar dos esforços internos em reforçar a origem local, o principal critério de avaliação do consumidor permanece sendo a qualidade e rapidez do serviço. A questão da qualidade técnica também revela tensões.

Internamente, a Claro aposta na superioridade de rede, utilizando selos como “*eleita a mais rápida pelo Speedtest*” (G1), ferramenta internacional de medição de velocidade de internet, desenvolvida pela Ookla, que avalia o desempenho de redes fixas e móveis a partir de testes realizados por usuários. Além disso, a operadora explora combos convergentes como diferencial competitivo: “*Eu posso entregar um celular 5G, banda larga, TV, streaming, tudo em uma única fatura*” (G1). Contudo, os concorrentes minimizam esse argumento técnico quando o básico falha: cobertura incompleta, lentidão no atendimento ou na instalação. Um respondente externo provoca: “*O cliente nem sabe o que é mega. Ele quer velocidade na instalação, não no Wi-Fi só*” (E2).

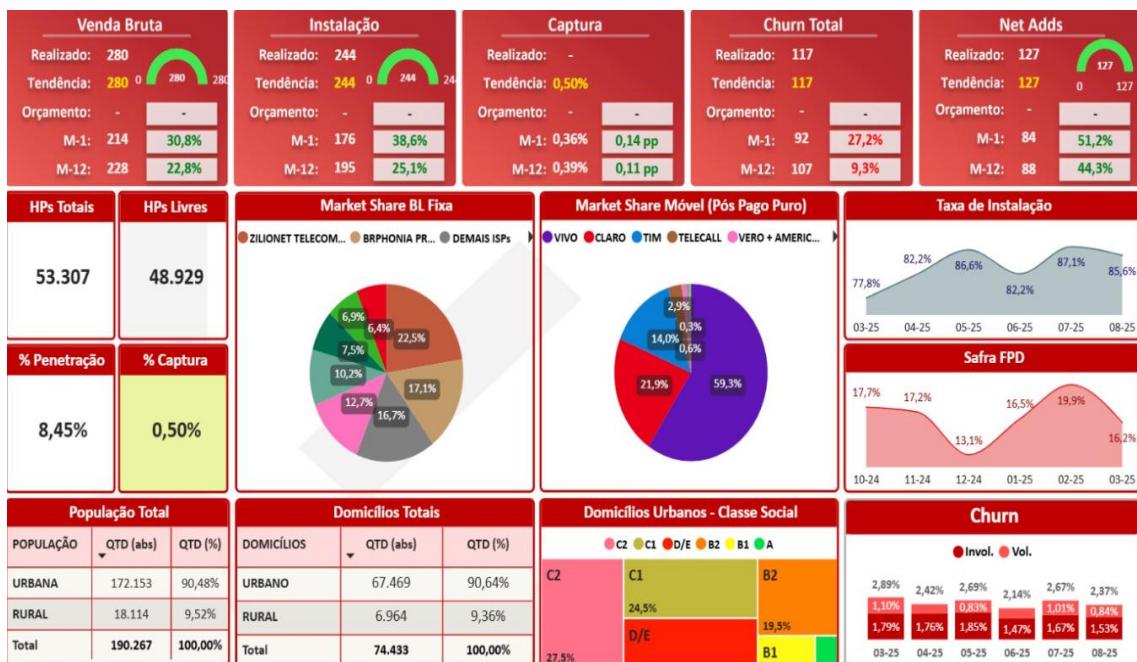
Em outra frente, as falas internas celebram o poder de regular o preço de mercado, reduzindo distorções praticadas por ISPs: “*Quando a gente entra, regula o mercado; tem provedor que cobrava o dobro e baixa*” (G1). Porém, a base de sustentação dessa estratégia - a escala e a robustez financeira da Claro, esbarra em desafios de cultura de serviço: “*A Claro acha que o produto é tão bom que o cliente espera. Mas não é assim que funciona no interior*” (E2).

Outro ponto de fricção é a confiança e a transparência. Enquanto gestores internos reforçam a credibilidade da marca, concorrentes destacam reclamações: “*Aparecem serviços não contratados na fatura, ligações em excesso da central*” (E3). Assim, questões operacionais, que parecem pontuais do ponto de vista de uma multinacional, tornam-se munição de ataque dos provedores locais: “*Aqui não tem isso, a fatura é a mesma todo mês*” (E3).

As entrevistas semiestruturadas revelaram que a percepção das capacidades de marketing da Claro, embora analisada de forma genérica pelos respondentes, apresenta variações importantes quando triangulada com dados de desempenho de mercado, onde concentram-se os principais indicadores da Diretoria de Mercados em Desenvolvimento da organização, que permite aprofundar essa leitura a partir de evidências quantitativas.

Para essa análise, através da Figura 1, foram considerados dados internos do painel de performance da empresa referentes ao fechamento do mês de julho de 2025, contemplando o *cluster* Santo Ângelo (que compreende as cidades de Santo Ângelo, Santa Rosa e São Luiz Gonzaga) e, de forma comparativa, a cidade de Ijuí, localizada fora do cluster, mas com estrutura de atendimento semelhante e proximidade geográfica.

Figura 1 – Painel de performance cluster Santo Ângelo



Fonte: Diretoria de Mercados em Desenvolvimento da Claro

No *cluster* Santo Ângelo, observa-se que a Claro registra um desempenho modesto na banda larga fixa (BL), com *market share* inferior ao da concorrência. Essa posição pode ser explicada, em parte, pela baixa participação da operadora na rede móvel da região, onde a Claro detém 21,9% de *market share*, contra 59,3% da Vivo e 14% da TIM. Como ressaltou G4, “*a ausência de uma cobertura móvel robusta impacta diretamente a confiança do consumidor na marca, dificultando a proposta de valor integrada que oferecemos.*”

A cobertura de rede móvel reduzida compromete a percepção da marca em termos de conectividade e confiança, mas também limita estratégias de convergência entre móvel e fixo, uma das capacidades destacadas como críticas na literatura e nas entrevistas com os executivos. Essa limitação impacta diretamente na penetração da banda larga fixa, que é de apenas 7,46% no cluster, mesmo diante da ampla disponibilidade de HPs — sigla para *homes passed*, ou seja, domicílios que já possuem infraestrutura de fibra óptica instalada e apta para receber o serviço. No total, são 33.185 HPs, das quais 30.871 permanecem livres (ainda não ativadas). Como alertou G1, “*estamos com um volume enorme de HPs disponíveis e uma penetração ainda baixa. Falta estratégia de ativação, de captura ativa mesmo.*”

O desempenho comercial do mês apresenta resultados positivos em termos absolutos, com 280 vendas brutas (novos contratos firmados) e 244 instalações realizadas (acessos que de fato entraram em operação). No entanto, o resultado líquido, conhecido como *Net Adds* (captura líquida), foi de 127 acessos, devido à ocorrência de 58 desconexões de clientes no período. Esse volume representa um aumento de 26% em relação ao mês anterior e corresponde ao chamado *churn*, indicador que mede a taxa de cancelamento de serviços. Sobre esse ponto, G5 comentou: “*Apesar dos esforços para ampliar nossa base, a perda de clientes ainda nos desafia: precisamos entender melhor as causas do churn e investir fortemente em retenção.*”

O *churn* pode ocorrer de forma voluntária, quando o próprio cliente decide encerrar o contrato (por insatisfação, troca de operadora, mudança de endereço etc.), ou de forma involuntária, como nos casos de inadimplência, desligamento técnico ou encerramento de campanhas promocionais. O crescimento desse índice evidencia que retenção e fidelização de clientes permanecem como gargalos estruturais na operação regional. Conforme expressou o G3, “*a fidelização aqui é um desafio crítico; não basta captar, precisamos garantir que o cliente veja valor contínuo no nosso serviço para permanecer conosco.*”

Além disso, G4 alerta: “*falta uma estratégia local clara de diferenciação. A concorrência se posiciona como provedores da comunidade. Isso gera empatia e proximidade.*” Essa percepção reforça a necessidade de que as capacidades de marketing sejam adaptadas ao contexto competitivo local, onde os provedores regionais atuam com estratégias mais personalizadas e vínculos comunitários mais fortes. Por outro lado, o cenário da cidade de Ijuí apresenta uma inversão expressiva dessa lógica, conforme demonstra a Figura 2.

Figura 2 – Painel de performance da cidade de Ijuí/RS



Fonte: Diretoria de Mercados em Desenvolvimento da Claro

O cenário competitivo da cidade de Ijuí apresenta uma dinâmica significativamente distinta da observada em outras localidades do Noroeste gaúcho. Conforme demonstrado na Figura 2, a Claro detém a liderança na rede móvel com 56,4% de *market share*, superando a Vivo (36,7%) e a TIM (5,9%). Essa predominância no segmento móvel se traduz em resultados superiores na banda larga fixa, onde a operadora apresenta índices de penetração e conversão mais elevados em comparação aos concorrentes locais.

No mercado de banda larga fixa, a competição permanece intensa e pulverizada. Dados indicam que a Vero lidera com 40,3% do mercado, seguida pela RazãoInfo com 15,1%, Unifique com 13% e a Claro com 6,8%. Essa distribuição revela que, apesar da força da Claro no móvel, sua participação na banda larga fixa ainda é limitada frente a provedores regionais consolidados.

Uma dimensão cultural específica da região exerce influência direta sobre o comportamento dos consumidores e sua percepção de valor. Ijuí, com forte presença de população de origem alemã, italiana, polonesa e outros povos, valoriza intensamente relações baseadas em confiança, proximidade e atendimento personalizado, atributos

tradicionalmente associados aos provedores regionais. Como destaca G4, “*Aqui, o cliente quer conhecer quem está do outro lado. A relação pessoal é fundamental; eles valorizam que o técnico conheça a cidade e até o nome do cliente.*”

Esse contexto cultural impõe à Claro o desafio de ir além da oferta técnica e estrutural, demandando uma atuação relacional robusta para consolidar sua posição no mercado local. Ainda que a infraestrutura de fibra óptica seja viabilizada pela rede neutra operada pela V.tal - empresa brasileira que oferece fibra óptica por atacado, essa dependência externa gera limitações operacionais. Conforme ressalta G3:

A gente depende da V.tal para liberar endereços e realizar reparos. Isso, às vezes, provoca atrasos e, em um mercado onde o cliente valoriza agilidade, pode se transformar em um diferencial negativo (G3).

Além do aspecto técnico, a dimensão relacional reforça-se nas palavras de G5: “*É fundamental estar presente localmente, criar vínculo e resolver rápido. Se demorarmos, o cliente migra para o concorrente que está na porta dele.*” Portanto, a robustez da rede móvel, aliada à sensibilidade cultural e agilidade operacional, compõe o diferencial competitivo da Claro, que precisa ser explorado estrategicamente para fortalecer a base de clientes.

Outro elemento cultural importante é o conceito de “comunidade” próprio à região, no qual a presença física da marca e o envolvimento ativo em eventos e causas locais favorecem a identificação e a fidelização do consumidor. Como observa G1, “*Investimos em ações locais e patrocinamos eventos comunitários para mostrar que somos parte do dia a dia da cidade, não apenas uma grande operadora distante.*”

Esse engajamento contribui para fortalecer a confiança, considerada um ativo para mitigar o *churn* e estimular a fidelização em um mercado que valoriza relações de longo prazo. Segundo G4, “*Não basta entregar o melhor produto; o cliente quer sentir que a empresa está próxima, que entende suas necessidades e responde rapidamente.*”

A estrutura robusta da rede móvel permite à Claro potencializar estratégias de convergência entre serviços fixos e móveis, porém a ativação dessas oportunidades requer adaptação cultural e integração operacional. Como enfatiza G1, “*Além da infraestrutura, o alinhamento entre as equipes comerciais e de atendimento é fundamental para que o cliente perceba o valor do pacote completo, evitando insatisfação e cancelamentos.*”

Ademais, Ijuí destaca-se como mercado estratégico em virtude de seu crescimento imobiliário, expansão dos setores de serviços e agroindústria, segmentos que elevam a demanda por conectividade de alta qualidade. O desafio reside em conciliar a escala e recursos de uma operadora nacional com a flexibilidade e sensibilidade exigidas pelo perfil cultural local, que privilegia confiança, agilidade e presença comunitária.

Importante ressaltar que o autor deste estudo é nativo e residente em Ijuí, além de atuar como executivo da Claro na região. Essa condição proporciona uma percepção prática e aprofundada da dinâmica local, permitindo uma análise que alia experiência de campo e conhecimento acadêmico. Tal vivência contribui para captar nuances culturais, desafios operacionais e oportunidades específicas que podem não ser evidentes em análises externas, enriquecendo a compreensão sobre como capacidades de marketing precisam ser ajustadas para efetivamente se conectar com a comunidade local.

Essa análise evidencia que a vantagem competitiva da Claro na região não está restrita à excelência tecnológica ou ao amplo portfólio, mas reside fundamentalmente na capacidade de traduzir esses ativos em valor percebido localmente, por meio de capacidades de marketing que integrem infraestrutura, relacionamento e sensibilidade cultural, configurando um modelo territorialmente adaptado e sustentável. Nesse sentido, a próxima seção examina a capacidade de precificação como dimensão estratégica, explorando como a Claro posiciona seus serviços e pacotes no mercado regional para equilibrar atratividade comercial e rentabilidade.

#### 4.2 CAPACIDADE DE PRECIFICAÇÃO DA CLARO

A precificação na Claro consolida-se como uma das capacidades de marketing mais estruturadas da organização, sustentada por um arcabouço técnico e analítico que integra fatores internos e externos, e articulada com a estratégia de convergência da companhia. Conforme G1: “*todos os nossos produtos são compostos na precificação levando em consideração a infraestrutura como um todo – a área de atendimento, o call center, os pontos de contato, a infraestrutura de rede, a infraestrutura de canal e a carga tributária*”. Essa visão incorpora elementos de custo regulatório e operacional, característicos do regime Serviço Móvel Comutado (SMC) e, no caso da fixa, obrigações de qualidade da Anatel, que impõem padrões elevados e afetam a estrutura de preços frente a concorrentes desregulados.

A empresa trabalha com dois formatos: *single* (produto individual) e *combo* (pacotes agregados). No *combo*, há subsídio cruzado, como explica G1:

Quando vendemos dois produtos conjugados, a receita cai, mas conseguimos otimizar atendimento e custo unitário, além de aumentar o *lifetime value* do cliente, o que nos permite um preço mais agressivo (G1).

Essa abordagem visa transformar a relação transacional de produto único em um vínculo residencial mais amplo, sustentando retenção e barreira à saída.

O Gerente Nacional de Mercados em Desenvolvimento adiciona a lógica decisória, baseada em quatro pilares: “*ação da concorrência, rentabilidade, riscos e oportunidades*”, ponderando que “*às vezes, sofremos ataques em cidades menores, mas a oferta concorrente não está me fazendo perder base; então será que tenho que ser tão agressivo lá?*”(G2). Ele alerta para o efeito da isonomia: “*se coloco uma oferta no mercado, todos os meus clientes têm que ter acesso a ela*”, o que pode comprimir margens em bases já rentáveis.

G3 e G4 destacam a disparidade estrutural frente a ISPs regionais: “*eles não participam do regime SMC e não têm obrigações legais de qualidade e infraestrutura, o que reduz custos e permite práticas mais agressivas*”. Assim, a Claro aposta na convergência para reduzir comparações puramente monetárias, reforçando atributos de valor agregado.

No questionário aplicado a 22 colaboradores da Claro, a capacidade de precificação obteve média de 8,9 numa escala de 0 a 10, com 77% avaliando entre 9 e 10. Entre os comentários, destacam-se dois do G5 “*o preço da Claro é imbatível, mas nem sempre conseguimos aproveitar isso em todas as regiões, porque as campanhas são nacionais e não permitem personalizações rápidas*” e “*Temos inteligência de mercado e dados para reagir, mas quando o problema é de ativação ou instalação, a precificação sozinha não resolve*”.

A perspectiva externa amplia o entendimento. E1 relata que “*a Vero instala de um dia para o outro, mesmo com longas distâncias, e tem um canal de retenção agressivo, igualando preços por 12 meses*”. E2 reforça que “*o diferencial das ISPs não é necessariamente preço, mas proximidade e agilidade, explorando o bairrismo e a segurança de suporte local*”. E3 explica a estabilidade tarifária como estratégia: “*o valor*

*nunca muda, o que muda é a velocidade dos planos*”. Essa prática sustenta um discurso de previsibilidade que as operadoras nacionais tendem a não replicarem, sendo explorada para contrastar com reajustes periódicos da Claro e Vivo, por exemplo.

No recorte regional, os dados de participação no mercado de banda larga fixa mostram a Claro em posição desafiadora: Vero (40,3%), RazãoInfo (15,1%), Unifive (13%) e Claro (6,8%). No móvel, porém, há forte variação: liderança absoluta em Ijuí (56,4%) e posição minoritária no *cluster* Santo Ângelo (21,9%). Essa assimetria influencia diretamente a estratégia de precificação, pois determina o espaço de manobra para aplicar políticas comerciais mais agressivas ou manter posicionamentos de valor agregado. Nessas condições, a eficácia das ações de *cross-selling* e *bundling* (combos) como ferramenta de captura não depende exclusivamente da atratividade do preço final, mas também da força competitiva que a marca possui em cada localidade.

O *cross-selling*, ou venda cruzada, consiste em oferecer ao cliente um produto ou serviço complementar àquele que ele já consome, aproveitando o relacionamento existente e reduzindo o custo de aquisição de um novo contrato (Indeed, 2025). No caso da Claro, isso significa, por exemplo, oferecer banda larga fixa a clientes que já possuem plano móvel, ou incluir serviços digitais como Globoplay e Passaporte Américas em pacotes móveis, com o intuito de estimular a adesão a novos serviços e ampliar o valor entregue ao cliente.

Já o *bundling* (combo) ocorre quando dois ou mais produtos são vendidos juntos por um preço menor do que a soma de seus valores individuais, criando percepção de vantagem financeira, ou seja, o cliente sente que está pagando menos pelo conjunto do que pagaria se contratasse cada serviço separadamente e percepção de conveniência, pois centraliza pagamentos, atendimento e gestão dos serviços em um único fornecedor. Essa dupla percepção reduz o esforço cognitivo na comparação com concorrentes e fortalece o vínculo com a marca.

Além disso, ao reunir vários serviços na mesma conta, o *bundling* tende a aumentar o *lifetime value* (LTV) do cliente - métrica que representa o valor financeiro total que um cliente gera durante todo o período em que permanece ativo na base, já que múltiplos serviços encarecem a migração para outro fornecedor e ampliam a probabilidade de renovação ou fidelização de longo prazo.

A análise das ofertas digitais revela diferenças táticas marcantes entre os provedores regionais e as operadoras nacionais. Entre os principais ISPs locais, predomina a ênfase em planos individuais (*single play*) de alta velocidade, com preços estáveis e competitivos, aliados a prazos curtos de instalação e atendimento próximo ao cliente. Já as operadoras nacionais, como a Claro, tendem a explorar estratégias de convergência de serviços (*bundling*), associando banda larga fixa, telefonia móvel e conteúdos digitais como forma de agregar valor percebido e ampliar o *ticket* médio. A seguir, o Quadro 8 apresenta uma comparação dessas ofertas, destacando suas características, diferenciais e posicionamento no mercado regional.

Quadro 8 – Comparativo de ofertas regionais

Operadora / ISP	Oferta Principal	Preço (R\$)	Benefícios Extras	Estratégia
<b>Bendersom</b> 	350–650 mega	90,00 – 139,90	Instalação grátis; suporte incluso	Variedade de velocidades; competitividade no plano intermediário (500 mega por R\$ 115,00)
<b>Brphonia</b> 	600 mega	99,90	2 meses grátis; cobrança a partir de outubro	Precificação promocional para adesão rápida
<b>Sulnet</b> 	Fibra + móvel	119,90 + 19,00	Combinação de serviços	<i>Bundling</i> para ampliar ticket médio e fidelização
<b>Unifique</b>	500 mega	114,90	Instalação gratuita; ponto extra Wi-Fi R\$	Agrega valor sem alterar preço

 <p><b>FIBRA ÓPTICA</b> <b>500 Mega</b> Instalação Grátis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Unifique Play Basic</li> <li>✓ Aplicativo de livros digitais</li> </ul> <p>AGORA COM PONTO EXTRA DE WI-FI INCLUSO R\$ 0,01 AO MÊS</p> <p>R\$ 119,90 R\$ 114,90 POR MÊS</p>			0,01; apps digitais	
<p><b>Vero</b></p>  <p>QUEM ENTENDE DE INTERNET COMPRE UM PLANO COM WI-FI 6!</p> <p>vero mais</p> <p>internet fibra 800 + plano de celular 20GB com globoplay</p> <p>no 130</p>	800 mega + 20GB móveis	130,00	Globoplay incluso	<i>Bundling</i> premium (velocidade + conteúdo)
<p><b>Claro</b></p>  <p>Claro Multi tá na sua vida com uma oferta especial.</p> <p>Claro Multi</p> <p>Fibra 600 MEGA globoplay +</p> <p>mais 60GB móveis</p> <p>Tudo por apenas R\$ 99,90</p> <p>Por tempo limitado</p> <p>FALE COMIGO E APROVEITE</p> <p>Claro</p>	600 mega + 60GB móveis	99,90 (6 meses) / 129,90	Globoplay incluso	Preço de entrada baixo + reajuste; convergência
<p><b>Vivo</b></p>  <p>Total Pós + Fibra + Wi-Fi</p> <p>R\$ 160,00 MENSAL</p> <p>50 GB CELULAR</p> <p>500 MEGA EM CASA</p>	500 mega + 50GB móveis	160,00	Wi-Fi 6 incluso	Pacote premium; foco em <i>heavy users</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa configuração competitiva reforça que os ISPs locais apostam na entrega direta de velocidade e estabilidade tarifária como principais diferenciais, enquanto a Claro e, em menor medida, a Vivo, utilizam *cross-selling* e *bundling* para criar percepção de vantagem financeira e conveniência, além de ampliar o *lifetime value* do cliente. De acordo com Morgan, Vorhies e Mason (2023), tais práticas se enquadram no conceito de capacidades superiores de marketing, que dependem da habilidade de orquestrar recursos e processos para entregar valor percebido que vá além do preço, criando vínculos mais duradouros e defensáveis no mercado.

Quadro 9 - Resumo das Capacidades de Precificação da Claro

Aspecto	Forças	Fragilidades	Implicações Estratégicas
<b>Estrutura de precificação</b>	Modelo analítico sofisticado, integrando custo por megabit, carga tributária, subsídios cruzados e análise de risco e ROI ( <i>payback</i> )	Baixa flexibilidade para personalizações regionais rápidas	Necessidade de criar mecanismos de ajuste ágil para mercados hipercompetitivos
<b>Proposta de valor</b>	Preço competitivo em combos, agregando benefícios como streaming e roaming	Menor penetração em áreas onde a cobertura ou canais são limitados	Reforçar presença física e percepção de proximidade em regiões estratégicas
<b>Execução local</b>	Alavancagem de ativos complementares (rede, canais, marca)	Dependência de processos centralizados e campanhas nacionais	Adaptar execução comercial e ativação conforme a dinâmica regional
<b>Concorrência regional</b>	Vantagem técnica e regulatória frente a ISPs	ISPs compensam com agilidade, instalação em qualquer local e estabilidade tarifária	Incorporar atributos não-preço na argumentação comercial e no atendimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

A capacidade de precificação da Claro apresenta-se como altamente estruturada, suportada por processos analíticos robustos e pelo uso estratégico de combos e subsídios cruzados para oferecer preços competitivos sem comprometer a rentabilidade. Essa engenharia confere vantagem em mercados onde ativos complementares como cobertura de rede, presença multicanal e marca estão bem desenvolvidos.

No entanto, a efetividade dessa vantagem depende de fatores contextuais que extrapolam a dimensão técnica do preço. Como apontam gestores internos e externos, a agilidade de instalação, a flexibilidade regional e a proximidade com o cliente são determinantes para capturar valor, sobretudo em regiões onde ISPs exploram esses atributos como diferencial competitivo. Enquanto a Claro mantém campanhas nacionais padronizadas e foco em convergência, os concorrentes regionais aproveitam nichos de execução e atributos não-preço para criar barreiras de saída.

O desafio estratégico, portanto, é conciliar a força do preço imbatível e da convergência com uma execução local adaptada, explorando diferenciais regulatórios (qualidade da rede, segurança, redundância, cumprimento de indicadores da Anatel) e tangibilizando benefícios no cotidiano do cliente. Essa orientação reforça a visão de

Morgan, Vorhies e Mason (2023) de que o verdadeiro diferencial competitivo está na capacidade de entregar valor percebido que transcenda o atributo preço, fortalecendo a fidelização e a vantagem sustentável no mercado. Nesse contexto, a próxima seção aborda a capacidade de desenvolvimento de produtos como dimensão central para sustentar essa proposta de valor, analisando como a Claro estrutura e ajusta seu portfólio para responder às demandas específicas dos mercados em desenvolvimento, equilibrando inovação, atratividade e viabilidade operacional.

#### 4.3 CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DA CLARO

O desenvolvimento de produtos digitais na Claro é resultado de uma combinação estruturada de capacidades dinâmicas, integração tecnológica e foco estratégico no cliente. À luz de estudos sobre inovação e vantagem competitiva em mercados de alta velocidade tecnológica (Teece, 2018; Morgan, Vorhies & Mason, 2023), a empresa adota um modelo de gestão ambidestro, inspirado em *benchmarks* como a *Amazon Web Services* (AWS). Esse modelo dissocia o *core business*, a conectividade, caracterizada por G1 como a “vaca leiteira” da operação das estruturas direcionadas exclusivamente à inovação. Tais estruturas, chamadas *hubs*, funcionam como “mini empresas” dentro da companhia, com orçamento próprio, governança independente e liberdade para experimentar e lançar soluções sem os entraves regulatórios e operacionais do núcleo central. O autor deste estudo atua em um desses *hubs*, o “Mercados em Desenvolvimento”, voltado à identificação e captura de oportunidades regionais estratégicas.

As falas dos gestores entrevistados revelam como esse modelo se traduz na prática. Um deles resume: “*Criamos hubs que funcionam como mini empresas dentro da empresa, com budget próprio e liberdade para inovar. É um modelo ambidestro: o core cuida da operação, o hub cuida de inovar*” (G1). Outro entrevistado detalha o processo de criação:

A área de inteligência de mercado identifica tendências, observa clientes e concorrentes. A partir daí, o marketing mobiliza toda a empresa para viabilizar custos, desenvolvimento de TI e lançamento. Foi assim com o app Minha Claro, que facilita a vida do cliente e cria um novo canal de vendas e relacionamento (G2).

Esse modelo é reforçado por iniciativas como o *beOn*, *hub* de inovação da Claro que atua como uma *venture builder*, isto é, uma estrutura organizacional voltada para

criar, desenvolver e acelerar novos negócios de forma sistemática dentro da própria companhia, alinhada ao conceito de inovação aberta - abordagem que promove a colaboração com agentes externos, como *startups* e parceiros tecnológicos, para acelerar o desenvolvimento e a adoção de soluções inovadoras. O programa conecta a operadora a *startups* e empresas de base tecnológica, promovendo a co-criação de soluções que seriam mais lentas ou custosas de desenvolver internamente.

Entre os projetos já acelerados pelo *beOn*, destacam-se plataformas de *analytics* para gestão de rede, soluções de Internet das Coisas (IoT) aplicadas a cidades inteligentes e ferramentas de personalização de ofertas em tempo real. Tais iniciativas ampliam a capacidade da Claro de responder rapidamente às mudanças do mercado, reforçando diferenciais como qualidade de rede, segurança e integração de serviços digitais. No contexto competitivo regional, essa abordagem favorece a adaptação da proposta de valor, permitindo que a empresa vá além da conectividade - seu *core business*, para entregar experiências que fortalecem a fidelização e sustentam a vantagem competitiva (CLARO, 2025).

A orientação *customer centric*, destacada por G3, posiciona o cliente como núcleo das decisões: “*O cliente troca se não gerar experiência. Por isso damos redes sociais gratuitas, incluímos serviços como Globoplay e transformamos a TV por assinatura em um streaming multitelas, acessível pelo Claro Box*”. O Claro Box TV, atualmente chamado Claro TV+ Box, representa uma transformação estratégica no modelo de negócio da operadora, substituindo o formato tradicional de TV por assinatura por uma solução sob demanda, multiplataforma e integrada.

O serviço permite que o usuário assista a canais ao vivo, filmes, séries e conteúdos de *streaming* diretamente pela internet, utilizando um aparelho conectado à TV. Sua proposta central é concentrar, em uma única interface, conteúdos de diferentes origens, incorporando inclusive antigos concorrentes, como *Netflix*, *Globoplay*, *HBO Max* e *Apple TV+*, além de outros serviços. Essa abordagem de “*hub* de entretenimento” explora a tendência de consumo em múltiplas telas (multitelas) e o desejo de conveniência do cliente, ampliando o valor percebido ao integrar variedade, acessibilidade e personalização em uma única experiência.

O pioneirismo também aparece como traço distintivo. G4 relembra: “*Fomos os primeiros a lançar o 3G, 4G, 5G, chamadas ilimitadas, roaming internacional ilimitado,*

*TV Box com Alexa. A inovação não é um departamento, é um processo que permeia tudo”.* Essa visão processual é reforçada por G2: “*A inovação não é uma área, é um conceito. Os 11 hubs da Claro existem para criar novas receitas ou reduzir custos, sempre com agilidade”.*

Ao contrastar com provedores de menor porte, as entrevistas externas revelam um cenário desigual. E1 observa que “*a maioria só oferece internet; Vero e Sulnet são exceções ao incluir Globoplay*”. E2 pondera que “*eles têm capacidade técnica, mas demoram mais para investir por falta de recursos*”. Já E3 descreve postura agressiva: “*Eles estão sempre observando. Se não conseguem se igualar no início, tentam destruir depois. Foi assim em Santa Rosa, quando Sulnet e Brphonia reforçaram presença após a chegada da Claro*”. Isso evidencia que, embora as ISPs possam reagir com rapidez em ações táticas, há um limite estrutural na capacidade de sustentar investimentos de maior escala.

A análise quantitativa de 22 respondentes internos reforça o alinhamento entre discurso e prática. O indicador mais bem avaliado foi: Desenvolver novos produtos e serviços (média 8,32), seguido de: Garantir que P&D atenda às necessidades dos clientes (8,09). Esses números confirmam a percepção de que a Claro é capaz de gerar e entregar inovações relevantes e alinhadas à demanda do mercado. Entretanto; Testar o mercado para novos produtos e serviços (7,73) e: Aproveitar investimento em P&D (7,95) indicam oportunidades de melhoria: reforçar mecanismos de validação pré-lançamento e otimizar a captura de valor do investimento em inovação.

Essas evidências dialogam diretamente com as forças, fragilidades e implicações estratégicas apresentadas no Quadro 10 – Resumo da Capacidade de Desenvolvimento de Produtos da Claro, onde se observa que, embora haja destaque em aspectos como integração com startups e foco no cliente, desafios ligados à agilidade operacional e personalização regional ainda demandam atenção.

Quadro 10 – Resumo das Capacidade de Desenvolvimento de Produtos da Claro

Forças	Fragilidades	Implicações Estratégicas
Elevada capacidade de criação de novos produtos (média 8,32)	Ciclos de teste de mercado menos robustos (média 7,73)	Reforçar processos de validação pré-lançamento para reduzir riscos
P&D alinhado às necessidades dos clientes (média 8,09)	Aproveitamento de P&D abaixo do potencial (média 7,95)	Melhorar mecanismos de captura de valor de inovações
Modelo ambidestro com hubs e autonomia	Processos internos que reduzem agilidade	Revisar fluxos e reduzir burocracia em áreas críticas
Integração com startups via <i>Be-on</i>	Dependência de adaptação local para execução	Fortalecer personalização de ofertas regionais
Foco em customer centric e experiência integrada	Pressão regulatória e tributária frente a ISPs	Desenvolver narrativas de valor e qualidade como diferenciais

Fonte: Elaborado pelo autor.

A leitura integrada dos dados quantitativos e qualitativos confirma que a Claro possui uma capacidade de desenvolvimento de produtos consolidada, sustentada por processos analíticos robustos, estruturas organizacionais especializadas como os *hubs* e uma orientação fortemente centrada no cliente. Essa competência é reforçada pelo pioneirismo em lançamentos, pela integração de inovações internas e externas (via programas como o *Be-on*) e pela capacidade de alinhar tendências globais às necessidades regionais.

No entanto, as evidências também mostram que a efetividade dessa capacidade exige um equilíbrio delicado entre a escala nacional, que garante força de marca e recursos, e a agilidade local, necessária para enfrentar concorrentes regionais mais rápidos e adaptativos. O desafio estratégico reside em manter a liderança em inovação, ao mesmo tempo em que se reduz o tempo de reação, se maximiza o aproveitamento dos investimentos em P&D e se fortalece a validação pré-lançamento, assegurando que novas soluções cheguem ao mercado com impacto elevado e mínima margem de erro, mesmo em contextos de alta competitividade como o da região Noroeste do Rio Grande do Sul.

Essa necessidade de agilidade e proximidade com o cliente conduz à próxima dimensão analisada: a capacidade na gestão de canais, que desempenha papel importante na forma como os produtos e serviços são disponibilizados, comunicados e ativados junto ao mercado.

#### 4.4 CAPACIDADE DA GESTÃO DE CANAIS DA CLARO

O gerenciamento de canais da Claro é amplo e deliberadamente especializado, estruturado para assegurar capilaridade comercial e consistência de marca em contextos competitivos heterogêneos. Organiza-se em três blocos complementares: (I) canais presenciais - Lojas Próprias (pilares de experiência e reputação), Agentes Autorizados (capilaridade em cidades pequenas, médias e grandes), Porta a Porta – PAP em quatro frentes (massivo, agência, condomínio e *premium*) e varejo (grandes redes); (II) canais não presenciais - ativo (prospecção por televendas), receptivo/0800, DAC (Distribuidor Automático de Chamadas, fila receptiva do *call center* que também gera oportunidade comercial), canais eletrônicos (*WhatsApp*, *e-commerce*, aplicativos), plataformas de autoserviço e A La Carte/SGVAS (serviços de valor adicionado contratados sob demanda); e (III) canais corporativos exclusivos - PME, AACE, Governo e Claro Empresas, com soluções de telecom e TI sob medida (CLARO, 2025).

Para além desse cenário, importa o modo de gestão. A companhia adota governança verticalizada por canal, com especialização e responsabilidades definidas por segmento: “*a empresa separa o modelo dela toda em canais... toda a estrutura de canais é verticalizada;...tem especialistas para que não haja generalistas*” (G4). Essa profundidade tática (remuneração, certificação, metas e operação específicas) exige integração *omnichannel* - entendida, neste estudo, como a integração plena e coerente de todos os pontos de contato, físicos e digitais, de modo que o cliente possa iniciar a interação em um canal (por exemplo, *WhatsApp*), prosseguir em outro (loja, PAP, televendas) e concluir em um terceiro (*app*, *e-commerce*), sem perda de contexto, dados ou condições comerciais.

Não se trata de mera presença multicanal, mas de qualidade de integração: o mesmo cadastro, oferta e status de pedido acompanhando o cliente ao longo da jornada (GAO et al., 2021; THAICHON et al., 2024; VERHOEF et al., 2021). Como sintetiza um gestor: “*cada canal tem um modelo específico de remuneração e certificação... geridos de formas apartadas, porém com o mesmo pano de fundo de ser convergente, de ser customer service... o próximo desafio é garantir um omnichannel 360*” (G1). Na prática, isso supõe CRM (*Customer Relationship Management* – gestão do relacionamento com clientes) unificado, integrações de TI interoperáveis e treinamento continuado “*uma competência não só tecnológica, mas de formação de pessoas*” (G1).

No bloco presencial, lojas próprias e agentes autorizados funcionam como âncoras de referência nas cidades de maior densidade, enquanto o PAP cumpre papel decisivo na penetração de serviços (fibra e Claro TV+/Box) em áreas com maior fricção competitiva. O PAP é um canal de venda e relacionamento porta a porta, com equipes que visitam bairros, condomínios residenciais e empresariais e empreendimentos, apresentam ofertas, qualificam elegibilidade técnica, endereçam objeções e aceleram a conversão.

O racional é descrito por G3:

O canal de lojas é o pilar da sustentação da experiência... temos distribuidores de recarga, o varejo (Colombo, Becker, Magazine Luiza), o agente autorizado... e o PAP/premium que atende condomínios e chega onde outros não chegam (G3).

Em mercados em desenvolvimento do Noroeste do RS, caracterizados por forte presença de ISPs e alto valor da proximidade comunitária, o PAP agrupa três funções estratégicas: captação (fecho de vendas em janelas curtas), educação (explicação de portfólio, combos e benefícios) e inteligência de campo (retorno imediato sobre objeções de preço, instalação e qualidade). Essa orientação é coerente com a evidência acadêmica de que a integração entre canais e a orquestração “ponta a ponta” são determinantes de experiência e lealdade (PAYNE; FROW; EGGERT, 2022; GAO et al., 2021).

A perspectiva externa qualifica os *trade-offs* competitivos. Segundo E1, as ISPs distinguem-se por agilidade local: “se eu sou cliente e tiver um problema, na mesma hora eles vão vir e resolver”, ainda que nem sempre com o mesmo padrão de qualidade e com maior propensão à cobrança de serviços pontuais. E2 observa que a Claro tem capacidade financeira para “investir no ganho dos parceiros”, ao passo que muitas ISPs dependem mais de proximidade e confiança do que de barganha econômica. E3 destaca o monitoramento intensivo do ecossistema de canais: “é quase que diariamente monitorado... levam muito a sério isso”.

Nesse sentido, a Claro aporta escala, recursos financeiros e governança, enquanto as ISPs oferecem velocidade e proximidade. Em praças sensíveis como a região Noroeste do Rio Grande do Sul, a resposta eficiente passa por aproximar o nível de serviço percebido das ISPs, sem abrir mão de controles e conformidade regulatória, em consonância com Verhoef et al. (2021), que destacam a importância de integrar capacidades relacionais e operacionais para maximizar o desempenho de canais em mercados competitivos.

Um ponto relevante para “fechar o circuito” entre promessa comercial e experiência efetiva é a execução técnica de campo, predominantemente terceirizada pela companhia. O modelo viabiliza escalabilidade, cobertura territorial e previsibilidade de custos via contratos baseados em SLA (*Service Level Agreement*; Acordo de Nível de Serviço), que definem metas como tempo médio até instalação, tempo médio de reparo, taxa de comparecimento na janela combinada e resolução na primeira visita.

Embora esses acordos tragam disciplina operacional, os riscos de inconsistência na última etapa da entrega do serviço como a variabilidade entre equipes, incentivos por volume desalinhados à qualidade, rituais de atendimento heterogêneos e ruídos de integração com TI/CRM, precisam ser mitigados por padronização, capacitação e incentivos orientados a FTR (resolução na primeira visita), além de visibilidade por técnico (NPS por profissional) e ordem de serviço única rastreável por loja, PAP, televendas e *app* (CARROLL, 2021; PAYNE; FROW; EGGERT, 2022). Essa visão é coerente com a percepção do autor deste estudo, executivo atuante em Mercados em Desenvolvimento da região Noroeste: em praças onde o “bairrismo” e a referência comunitária são marcantes, a efetividade do *omnichannel*, a performance elevada de PAPs e o padrão técnico consistente na última etapa de entrega são fatores determinantes para reduzir o *churn* e ampliar o *market share*.

A pesquisa quantitativa com 22 respondentes internos confirma essa leitura, revelando avaliações predominantemente positivas, com concentração de notas entre 7 e 9 nos principais indicadores de gestão de canais. O Quadro 11 – Avaliação da Gestão de Canais da Claro, apresenta esses resultados, destacando os pontos fortes, como o relacionamento com prestadores e a proximidade operacional, e oportunidades de melhoria, como o fortalecimento de benefícios tangíveis e a maior personalização no suporte aos parceiros.

Quadro 11 – Avaliação da Gestão de Canais da Claro

Indicador	Nota 7 (%)	Nota 8 (%)	Nota 9 (%)	Observações
Relacionamento com prestadores	13,6	50,0	13,6	Nenhuma nota <6; vínculo robusto
Atração e retenção	22,7	54,5	-	Raras avaliações 4–5; consistência com ruído pontual
Proximidade operacional	22,7	50,0	13,6	Padrão semelhante aos anteriores
Agregar valor ao negócio do parceiro	22,7	40,9	18,2	Ocorrências de 4 e 6; necessidade de benefícios

				tangíveis como co-investimento de mídia local, <i>squads</i> técnicos, portal de performance
<b>Suporte aos parceiros</b>	22,7	45,5	13,6	Espaço para mais agilidade e personalização

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esses achados convergem com a literatura, reforçando que a qualidade da integração entre canais e parceiros é a variável-chave para transformar capilaridade em experiência superior, lealdade e crescimento sustentável (GAO et al., 2021; BALBÍN BUCKLEY et al., 2024; THAICHON et al., 2024). A pesquisa quantitativa e qualitativa evidencia que, embora a Claro disponha de ampla cobertura e governança estruturada, o potencial competitivo na região Noroeste depende da orquestraçāo ponta a ponta, garantindo consistência no nível de serviço e agregando valor tangível aos parceiros.

O Quadro 12 sistematiza esses achados, reunindo evidências, pontos fortes, oportunidades de melhoria e implicações estratégicas, alinhadas ao contexto competitivo regional e às melhores práticas apontadas na literatura.

Quadro 12 – Resumo da Capacidade de Gestão de Canais da Claro

Dimensão	Evidências principais	Pontos fortes	Pontos de melhoria	Implicações estratégicas
<b>Arquitetura de canais</b>	Presenciais, não presenciais e corporativos; governança verticalizada (G4)	Cobertura ampla; especialização por canal	Orquestraçāo ponta a ponta	<i>Omnichannel</i> como diferencial de valor (GAO et al., 2021)
<b>Integração omnichannel</b>	“Próximo desafio: <i>omnichannel</i> 360... tecnologia e formação de pessoas” (G1)	Base de CRM e TI já instalada	Garantir “mesma oferta/mesmo status” em qualquer canal	Engajamento e lealdade sobem com integração de qualidade (THAICHON et al., 2024)
<b>PAP (porta a porta)</b>	“Lojas são pilar; PAP chega onde outros não chegam” (G3)	Penetração, educação e inteligência de campo	SLA e <i>playbooks</i> regionais; kits de demonstração	Vetor crítico em mercados com ISPs ágeis
<b>Execução técnica terceirizada</b>	Manuais, compliance (G2); “terceiros são a marca” (G5)	Escala e cobertura; contratos por SLA	Variabilidade de qualidade; integrar TI/CRM	Incentivos a FTR; NPS por técnico; OS única (CARROLL, 2021)

<b>Concorrência local (ISPs)</b>	Agilidade e proximidade (E1/E2); monitoramento intenso (E3)	Velocidade vínculo comunitário	Menor padronização	Claro deve aproximar velocidade percebida sem perder governança
<b>Survey (n=22)</b>	Notas majoritárias 7-9; “agregar valor” é o ponto mais sensível	Relacionamento e proximidade sólidos	Mais benefícios tangíveis ao parceiro	<i>Co-op local, squads técnicos, portal de performance em tempo real</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A vantagem competitiva da Claro em canais não depende do “número de portas”, mas da capacidade de orquestração: fazer todos os canais funcionarem como um único sistema, com processos, tecnologia e pessoas entregando a mesma promessa em qualquer ponto de entrada. Onde ISPs se diferenciam por agilidade e proximidade, a resposta vencedora combina integração *omnichannel* efetiva, PAP de alta performance e execução técnica padronizada com SLAs orientados a *First-Time-Right* que visa garantir que as atividades sejam executadas corretamente na primeira vez, eliminando a necessidade de retrabalho, sustentada por governança e incentivos que gerem valor tangível ao parceiro.

Este é um caminho consistente, à luz da evidência empírica e da literatura, para transformar capilaridade em experiência superior, reduzir *churn* e consolidar posição competitiva em mercados desafiadores como o Noroeste gaúcho. A próxima seção aborda a capacidade de comunicação de marketing, examinando como a Claro constrói e dissemina mensagens que reforçam seu posicionamento e traduzem suas vantagens competitivas em valor percebido pelo cliente, integrando canais, públicos e contextos regionais.

#### 4.5 CAPACIDADE DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING DA CLARO

A análise das competências de comunicação de marketing da Claro, à luz das entrevistas realizadas e da literatura, evidencia uma estrutura estratégica robusta, pautada por diretrizes nacionais, alinhamento à identidade da marca e adaptação às especificidades regionais. A Figura 3 a seguir, reforça o posicionamento da Claro como “*marca solar*”, conceito citado por G1, ao transmitir simultaneamente valores de entretenimento e produtividade por meio de um ambiente familiar, acolhedor e diverso.

A oferta de 600 Mega com Globoplay e 60GB no móvel aparece integrada a um cenário que traduz proximidade e afeto, alinhado aos pilares estratégicos da marca. A

presença de diferentes perfis e idades remete à representatividade dos embaixadores: Thiago Leifert, Anitta, Paulo Vieira e o casal Giovanna Ewbank e Bruno Gagliasso, que juntos, incorporam atributos como credibilidade, inovação, irreverência, diversidade e conexão com a família. Assim, a arte conecta a proposta comercial a um imaginário de qualidade de vida, diversão e produtividade, reforçando a promessa de “*conectar uma vida mais divertida e produtiva*” (G1).

Figura 3 – Oferta Claro Multi



Fonte: Claro, 2025.

A imagem comunica que a Claro oferece mais do que tecnologia: entrega conexão que possibilita tanto o entretenimento (representado pelo Globoplay e pelo convívio em família) quanto produtividade, em um pacote que une serviços fixos e móveis. A presença de diferentes perfis de consumidores reforça o posicionamento inclusivo da marca e a ideia de que todos podem se beneficiar da oferta.

As falas dos gestores evidenciam que a comunicação segue um padrão nacional, com campanhas de abrangência Brasil, mas que também contempla ações locais, especialmente nos mercados em desenvolvimento, como o Noroeste do Rio Grande do Sul. G2 destacou que há investimentos específicos para personalizar peças e mensagens de acordo com influenciadores e referências regionais, mantendo sempre a coerência com

as diretrizes de marca e o manual de identidade visual. G3 reforçou a existência de processos rígidos de autorização para falar em nome da marca, capacitação de porta-vozes e uso de mecanismos como a Lei de Incentivo à Cultura (LIC) e a Verba de Propaganda Cooperada (VPC) para potencializar a presença local.

O valor da marca Claro no cenário nacional é significativo: a empresa figura consistentemente entre as cinco marcas mais valiosas do Brasil, sendo a 4<sup>a</sup> em 2024 segundo o ranking da *Interbrand* (2024), e possui liderança em participação de mercado no segmento móvel nacional, além de presença destacada na América Latina por meio da controladora mexicana América Móvil. Essa força se traduz em elevado reconhecimento espontâneo e associação positiva a atributos como inovação, confiabilidade e cobertura. Contudo, os entrevistados apontam que, em mercados competitivos com provedores locais (ISPs), o diferencial da marca precisa ser constantemente sustentado por ações de proximidade e qualidade de serviço.

Nesse sentido, a comparação com as estratégias de comunicação das ISPs locais revela diferenças estruturais e de posicionamento. Enquanto a Claro aposta em campanhas integradas e suporte institucional, muitas ISPs constroem sua reputação com base no marketing relacional e na inserção comunitária intensa. G1 e G2 reconheceram que a agilidade e a proximidade das ISPs, especialmente no atendimento técnico e no relacionamento cotidiano, criam vínculos fortes com clientes e potencializam a percepção de valor, mesmo sem investimentos expressivos em mídia.

Externos como E1 e E2 destacaram que, embora a Claro possua maior visibilidade publicitária, as ISPs conseguem converter reputação em fidelidade graças à capacidade de atendimento rápido e personalizado, além de estratégias como patrocínios locais, presença em eventos comunitários e uso intensivo de influenciadores regionais. E3 ressaltou práticas de “*blindagem*” da concorrência por meio da participação ativa em diferentes “tribos” e redes de relacionamento locais, algo que contribui para a construção de uma marca enraizada no território.

Do ponto de vista teórico, estudos reforçam que a eficácia da comunicação de marketing depende da capacidade de alinhar consistência global e relevância local (GAO et al., 2021; THAICHON et al., 2024). A estratégia *omnichannel* da Claro que integra mídia nacional, ações regionais e canais digitais, está alinhada a esse princípio, mas o desafio competitivo está em reduzir a distância percebida entre a marca e a comunidade

em localidades onde concorrentes menores operam com forte inserção territorial (BUCKLEY et al., 2024).

Quadro 13 – Resumo da Capacidade de Comunicação de Marketing da Claro

Dimensão	Pontos Fortes	Oportunidades de Melhoria
<b>Identidade de Marca</b>	Clareza na missão (“divertida e produtiva”), alto valor de marca, consistência visual e discursiva	Explorar mais atributos ligados à proximidade e ao suporte local
<b>Embaixadores</b>	Diversidade de perfis (credibilidade, juventude, humor, família) que reforçam valores-chave	Ampliar representatividade de figuras regionais nos mercados em desenvolvimento
<b>Estratégia de Comunicação</b>	Integração de mídia nacional e regional, uso de VPC e LIC para potencializar presença	Flexibilizar mensagens para maior conexão cultural local
<b>Comparação com ISPs</b>	Alta visibilidade e recursos para campanhas	Reducir lacuna no atendimento técnico e no marketing relacional
<b>Inserção Comunitária</b>	Patrocínio de eventos culturais via LIC e apoio a ações locais	Fortalecer presença física e relacional, inspirando-se em práticas das ISPs

Fonte: Elaborado pelo autor.

A comunicação de marketing da Claro sustenta-se em uma estratégia bem estruturada, que a posiciona entre as marcas mais valiosas do Brasil e relevantes na América Latina. Conforme o *ranking Kantar BrandZ* (2024), a Claro ocupa a 4<sup>a</sup> posição entre as marcas mais valiosas do país, sendo a primeira no setor de telecomunicações, com valor estimado em US\$ 5,708 bilhões (KANTAR, 2024).

Em âmbito regional, a operadora integra o grupo América Móvil, reconhecido como o maior conglomerado de telecomunicações da América Latina, tanto em base de clientes quanto em receita (FITCH RATINGS, 2025). No Brasil, segundo a Anatel (2025), a Claro ocupa a segunda posição no mercado móvel, com 33,2 % de participação, atrás apenas da Vivo (38,5 %) e à frente da TIM (23,4 %). Já no segmento de banda larga fixa, a Claro lidera com 19,7 % do *market share*, consolidando sua posição como principal *player* nacional (TELECO, 2024).

Esses dados evidenciam a força da marca e sua relevância estratégica no mercado nacional e continental. Entretanto, a análise das entrevistas mostra que, para manter e expandir essa posição, especialmente em mercados em desenvolvimento, a Claro precisa combinar a solidez de sua identidade global com a capacidade de gerar proximidade e valor percebido localmente. Tal equilíbrio entre marca global e atuação local é

fundamental em setores intensivos em serviços, nos quais a experiência e a confiança do consumidor são determinantes para a fidelização (SWEENEY et al., 2022).

O aprendizado advindo da observação das ISPs, cuja reputação é fortemente alicerçada no atendimento ágil, na personalização e no engajamento comunitário, oferece um caminho para que a companhia potencialize sua conexão com os consumidores, transformando sua presença de marca em uma experiência cada vez mais integrada, responsável e significativa. A literatura corrobora esse movimento, ao apontar que a diferenciação em serviços intensivos em contato depende cada vez mais da capacidade de alinhar responsividade comercial, proximidade relacional e consistência de entrega (ECKSTEIN et al., 2023; PFAJFAR; MITREGA; SHOHAM, 2024).

Essa orientação abre espaço para aprofundar a análise sobre a capacidade de vendas da Claro, investigando como estratégias comerciais, estrutura de canais e abordagem consultiva podem converter sua presença de marca em resultados concretos. Nos mercados de alta competitividade, como o Noroeste gaúcho, a articulação entre força de marca, proximidade com o consumidor e execução comercial eficiente constitui um diferencial para sustentar participação e gerar vantagem competitiva.

#### 4.6 CAPACIDADE DE VENDAS DA CLARO

A capacidade de vendas é amplamente reconhecida como o principal motor de crescimento organizacional, especialmente em setores altamente competitivos como o de telecomunicações. No Brasil, a Claro atua em um mercado saturado, no qual os provedores regionais de pequeno porte já respondem por aproximadamente 54% do *market share* nacional de banda larga fixa e lideram a oferta em mais de 5 mil municípios, consolidando-se como atores centrais na dinâmica concorrencial (MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES, 2025; TELESÍNTESE, 2024; TECNOBLOG, 2024).

Nesse ambiente, a eficácia comercial da Claro depende de como articula sua estratégia, estrutura de canais, gestão da força de vendas, penetração e retenção, além da integração entre planejamento e execução. Os depoimentos internos mostram que a companhia constrói sua estratégia a partir de múltiplos vetores. G1 explica que há “*três grandes frentes*”: avanço tecnológico, com fibra e 5G para estudo, trabalho e lazer; apelo de marca; e estratégia de precificação competitiva. Ele detalha que as metas são definidas cruzando *market share* e penetração em móvel e fixa, buscando convergência de produtos:

*“Não adianta ter alto market share de móvel e baixo de fixa... as metas passam pela relação entre market share e penetração de multiprodutos nas residências”.*

G2 complementa que tudo parte da ambição corporativa, avaliando *“qual a fatia que eu tenho do mercado e qual a fatia que quero alcançar”*. A Claro atua nas duas frentes: conquistar novos clientes e rentabilizar a base existente, definindo metas claras de incremento, como aumentar o gasto médio mensal da base (de R\$99,90 para R\$119,90, por exemplo). Essa diretriz estratégica implica a definição diferenciada de canais de comercialização e de portfólios de ofertas, alinhados ao objetivo específico da ação comercial. Quando a meta é a captura de novos clientes, priorizam-se canais com maior alcance e capacidade de prospecção ativa, como o porta a porta, campanhas digitais e promoções de entrada, com ofertas de caráter atrativo e de baixa barreira de adesão.

Por outro lado, quando o objetivo é o *upsell*, isto é, a elevação do valor médio extraído da base já existente, a estratégia privilegia canais de relacionamento e atendimento personalizado, como equipes de pós-venda, visitas técnicas e interações direcionadas via canais digitais, estruturando propostas que incorporam benefícios adicionais, expansão de capacidade ou serviços complementares. No contexto local, por exemplo, em uma cidade com 82% de participação no mercado móvel, o foco estratégico recai sobre a retenção desse segmento e o avanço na banda larga fixa por meio de ofertas combinadas.

Essa abordagem é reforçada pela visão granular de G3, que destaca a necessidade de tratar cada município de forma singular: *“O mercado em desenvolvimento foi muito lançado por causa disso... preciso olhar cidade a cidade de forma distinta, não posso olhar de forma conjunta”*. Tal perspectiva se traduz em metas mínimas estabelecidas por antena e por segmento, monitorando-se o número de usuários conectados e a viabilidade de expansão da rede em cada localidade.

G4 destaca o papel da área de planejamento de mercado, que analisa tendências globais e nacionais, comportamentos socioeconômicos e potencial de mercado, e a partir disso cada canal monta sua estratégia. G5 reforça que não há um fator único, mas sim a combinação de histórico, tendência e potencial específico de cada cidade para definir metas: *“Santa Maria, por exemplo, tem potencial... vai ter meta diferenciada”*.

A estrutura de canais da Claro é ampla e diversificada, combinando lojas próprias, revendas, canais digitais, telemarketing e porta a porta. G2 detalha que a escolha do canal depende do tipo de cliente e da agressividade da meta: “*Para capturar muito mercado, posso precisar de mais porta a porta; se quero rentabilizar base, uso canais mais baratos e menos intrusivos*”. G4 descreve a estrutura verticalizada, com gerentes de negócios em microrregiões garantindo padrão de marca, atendimento e precificação correta junto aos parceiros. G3 aponta riscos de atrito pela sobreposição de canais verticais e horizontais, mas relata que na regional sul “*praticamos uma gestão conjunta, indo para o mesmo norte*”.

De acordo com a *McKinsey & Company*, consultoria global de gestão reconhecida por suas análises estratégicas e de mercado, estratégias multicanais devidamente integradas tendem a potencializar a geração de receita, reduzir custos operacionais e fortalecer o posicionamento da marca, desde que sustentadas por uma execução consistente e por ações de personalização adaptadas a cada micromercado (MCKINSEY & COMPANY, 2022). Nesse contexto, a Claro detém um alcance geográfico e de infraestrutura que os ISPs não conseguem replicar, porém enfrenta o desafio de mitigar a canibalização entre canais e de utilizar de forma mais assertiva os dados regionais para direcionar o canal mais adequado a cada localidade.

A gestão do time comercial da Claro é orientada por metas e dimensionamento de equipe proporcional à agressividade da estratégia. G2 exemplifica:

Se quero mil vendas por mês e tenho 10 vendedores, preciso ir para 100 vendedores no porta a porta... o tamanho da equipe varia conforme o volume de vendas esperado e a capacidade de atendimento (G2).

G5 enfatiza o acompanhamento diário: “Cobramos a meta, mas também ensinamos... não posso só mandar e-mail, tenho que fazer reunião, puxada de vendas, explicar a estratégia e tirar dúvidas”. Essa atenção à execução é importante diante da complexidade do portfólio.

De acordo com o Quadro 14, as percepções sobre treinamentos, sistemas, habilidades e suporte de vendas indicam um cenário estruturalmente sólido, mas com margem para evolução. Embora a maioria das avaliações esteja concentrada nas faixas superiores, observa-se que nenhum dos indicadores atingiu unanimidade em notas máximas, evidenciando oportunidades de aprimoramento.

Os dados apontam maior necessidade de avanço em treinamento e suporte de vendas, que concentram mais avaliações intermediárias, enquanto sistemas de planejamento e controle e habilidades de gestão apresentam desempenho relativamente mais consistente. Esses resultados reforçam a importância de intensificar programas de capacitação, otimizar ferramentas e processos, e fortalecer a liderança comercial para sustentar ganhos de performance no médio e longo prazo.

Quadro 14 – Avaliação da Capacidade de Vendas da Claro

Indicador Avaliado	Distribuição de Notas	Interpretação
<b>Treinamento</b>	36,4% nota 7; 27,3% nota 8; 22,7% nota 9; 9,1% nota 10	Reconhecimento moderado; necessidade de elevar padrão para excelência e consistência.
<b>Sistemas de Planejamento e Controle</b>	31,8% nota 8; 27,3% nota 9; 18,2% nota 10	Estrutura bem avaliada, mas com oportunidade de maior integração e eficiência.
<b>Habilidades de Venda</b>	36,4% nota 8; 31,8% nota 7	Potencial de melhoria em técnicas comerciais e abordagem de clientes.
<b>Habilidades de Gestão</b>	40,9% nota 8; 31,8% nota 7	Bom nível de avaliação, porém demanda evolução em liderança e gestão de equipes.
<b>Suporte de Vendas</b>	45,5% nota 7; 31,8% nota 8	Pontos positivos reconhecidos, mas necessidade de aumentar agilidade e qualidade no apoio.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na comparação com ISPs locais, E1 observa que “*eles não usam estratégia agressiva de vendas; eles dominam a região e o preço é X*”, operando de forma reativa. E2 ressalta que, nas ISPs locais, o relacionamento próximo com o cliente é decisivo para gerar confiança, pois há a percepção de que qualquer demanda será atendida de forma ágil e personalizada. Esse vínculo relacional, segundo E2, é um diferencial competitivo constante, independente do porte da empresa. Como exemplo, relata que, apesar de ser parceira da Claro, optou por contratar uma ISP para sua residência devido à viabilidade técnica, uma vez que a instalação pela Claro não foi viabilizada, mesmo havendo um poste a cerca de 300 metros de distância e pela certeza de que teria suporte imediato sempre que necessário. Em contrapartida, menciona casos em que a Claro perdeu vendas ou comprometeu sua reputação local, como no episódio dos “arrastões” por canais de venda de porta a porta em Cruz Alta, quando ofertas foram feitas com valores incorretos, resultando em queda nas vendas e desgaste de imagem.

E3 apresenta métricas objetivas que refletem a pressão por performance: a meta é atingir 4.700 ativações líquidas por ano, ou seja, já descontados os cancelamentos, o que equivale a aproximadamente R\$ 57 mil por mês em receita recorrente. Para alcançar esse resultado, houve mudanças no perfil de contratação, priorizando profissionais mais experientes e com capacidade de gerar propostas qualificadas. Ao citar o contexto local, E3 menciona a Brphonia de Santa Rosa, destacando-a como exemplo de operação que mantém desempenho consistente.

Esse movimento está alinhado aos estudos da Strategy& (2023), que indicam mercados saturados: o crescimento depende de capturar nichos e demandas subtendidas, além de aprimorar a experiência do cliente para aumentar a retenção. Na mesma direção, Ribeiro et al. (2024) apontam que a qualidade percebida de internet, TV e atendimento é determinante para a lealdade, e clientes leais apresentam menor propensão ao *churn*.

Para a Claro, isso implica mapear bolsões de baixa penetração, ajustar ofertas de forma customizada e investir em melhorias consistentes nos indicadores de serviço e atendimento. Internamente, G1 e G3 enfatizam que metas e planos partem de análises de mercado e rede, mas só funcionam se ajustados à realidade local. A pesquisa indicou que os sistemas de planejamento são bem avaliados, mas não perfeitos, sugerindo que a comunicação e o desdobramento da estratégia podem melhorar. Segundo a Sales Xceleration (2025), desalinhamento entre liderança e campo, compromete a execução; por isso, a Claro precisa manter ciclos de *feedback* rápido e alinhar metas individuais aos objetivos estratégicos.

A Claro dispõe de ativos robustos: alcance multicanal, portfólio integrado, força de vendas numerosa e capacidade de investimento. Mas enfrenta desafios na agilidade e no relacionamento local frente a ISPs. A triangulação entre falas internas e externas, dados da pesquisa e literatura mostra que, para sustentar e ampliar *market share*, a empresa deve intensificar a integração *omnichannel* com base em dados regionais, reforçar programas de treinamento e desenvolvimento gerencial, descentralizar decisões táticas para reagir rapidamente, implementar ações de engajamento comunitário, aperfeiçoar o suporte tecnológico à equipe de vendas e personalizar estratégias de penetração e retenção conforme o contexto local.

Ao unir o peso estrutural de uma grande operadora à agilidade e ao foco no cliente característicos de empresas menores, a Claro consolida uma vantagem competitiva

sustentável no mercado brasileiro e também fortalece a base, para que a gestão de informações de mercado seja utilizada de forma estratégica, orientando decisões sobre ofertas, canais e investimentos com maior precisão, aspecto que será explorado na próxima seção, dedicada à análise dessa competência.

#### 4.7 CAPACIDADE DE GESTÃO DE INFORMAÇÕES DE MERCADO DA CLARO

A gestão de informações de mercado da Claro é um processo estruturado que combina pesquisas formais, monitoramento competitivo e inteligência de campo para alimentar decisões estratégicas. G1 enfatiza que a empresa “*faz muita pesquisa... desde o técnico que entra em uma casa até o atendimento na nossa loja... temos dentro do bônus executivo da companhia o NPS... permeia todas as jornadas*”, demonstrando que a voz do cliente é incorporada de forma sistemática e atrelada inclusive à remuneração de executivos. G2 reforça que essa coleta é ampla e multicanal, abrangendo clientes e não clientes: “*Tem pesquisa com cliente e com quem não é cliente... para direcionar mercados em que continua, entra ou sai... e onde direciono meus novos produtos*”, evidenciando que a inteligência gerada orienta tanto a alocação de recursos quanto o desenvolvimento de ofertas.

No plano tático, G4 descreve como os dados são tratados: “*Temos um banco de dados gigantesco... área de marketing que estuda o comportamento do cliente... essas informações são usadas para estratégia de preço e comunicação... isso tudo sai das análises realizadas pelo movimento da concorrência*”. G5 destaca o papel do time de vendas como sensor do mercado: “*Quem está lá é o vendedor, o assistente... às vezes eu tenho que ir lá bater na porta do cliente, do ISP, fazer um cliente oculto... a voz do cliente é a nossa voz*”. Essa dimensão de inteligência de campo é fundamental em um país de dimensões continentais e mercados heterogêneos, pois complementa as análises formais com percepções locais.

Externamente, a percepção sobre a inteligência das ISPs é que, embora menos estruturadas, exploram com eficácia o contato direto. E1 observa que as ISPs e até outras operadoras recorrem a *mailings* adquiridos e cruzamento de dados para abordar clientes, enquanto E3 aponta que “*fazem muito cliente oculto, olhando site, rede social... conhecem bastante o cliente*” e ainda utilizam ações presenciais para captar dados, mesmo sob restrições da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Já E2 considera que, “*embora*

*as ISPs pudessem intensificar esse monitoramento, não vê estrutura consolidada para isso*”, o que sugere espaço para a Claro capitalizar sua vantagem em escala e método.

A pesquisa quantitativa com os colaboradores da Claro complementa essas percepções, mostrando que a capacidade de segmentar e direcionar o mercado, as habilidades e processos de gestão de marketing e a minuciosidade dos processos são avaliadas majoritariamente entre 7 e 9, com nota 7 como mais frequente. Isso aponta para um desempenho considerado bom, porém sem excelência unânime, e sugere que, mesmo com recursos e estrutura robustos, há espaço para melhorar a precisão da segmentação e aprofundar o detalhamento processual.

Haverila et al. (2025) destacam que o impacto das capacidades de marketing sobre a agilidade depende do uso efetivo de dados e da frequência de retroalimentação estratégica, exatamente os pontos onde a Claro ainda pode evoluir. Essa constatação é consistente com Nguyen e Simkin (2022), que evidenciam que, em mercados emergentes, empresas com maior capacidade de *market sensing*, isso é, de captar sinais e mudanças no mercado por meio de dados, observação e interação com clientes e que conseguem transformar rapidamente essas percepções em ações concretas, tendem a manter clientes por mais tempo e a estimular que eles comprem novamente.

Essa combinação de “escutar bem” e “agir rápido” aumenta a satisfação, reduz a probabilidade de migração para concorrentes e fortalece o vínculo do consumidor com a marca. Day e Moorman (2023) complementam que essa vantagem competitiva sustentável exige a integração entre dados estruturados, como métricas e relatórios, e *insights* de campo oriundos da interação direta com o cliente, de forma a gerar ações ágeis e personalizadas. No caso da Claro, isso implica avançar na articulação entre inteligência analítica e percepção prática das equipes regionais, encurtando o ciclo entre análise e execução, um movimento que, como se observa no Quadro 15 a seguir, também diferencia seu modelo do adotado pelos ISPs.

No mercado nacional, a Claro compete em um ambiente caracterizado por alta rivalidade setorial, fragmentação na banda larga fixa e avanço de provedores regionais, que segundo a Anatel (2025), já respondem por mais de 35% da base de clientes nesse segmento. No recorte regional da região Noroeste do RS, *players* como a Brphonia da cidade de Santa Rosa, citada por E3, ocupa nichos com forte apelo relacional e presença comunitária. Para contrabalançar essa força, a Claro se vale de análises segmentadas,

ajustando portfólio e posicionamento de forma local, como exemplifica G4 ao afirmar que “*vai ter lugar que precisamos estar posicionados falando em dois produtos, em outros de um produto...*”. Esse ajuste só é possível por meio de inteligência constante e granular.

A gestão de informações de mercado da Claro configura-se como um processo cíclico e integrado, que sustenta sua capacidade de resposta e diferenciação competitiva no setor de telecomunicações. Esse ciclo inicia-se na coleta de dados, realizada por meio de pesquisas sistemáticas, monitoramento constante dos indicadores internos e externos e observação direta em campo. Em seguida, ocorre a análise, etapa na qual essas informações são consolidadas e cruzadas com estudos de comportamento do consumidor e avaliações estruturadas da concorrência, possibilitando a identificação de tendências, oportunidades e ameaças.

Por fim, a etapa de aplicação traduz os *insights* obtidos em ações concretas, como ajustes de preços, reformulação de campanhas e mensagens de comunicação, desenvolvimento de novos produtos e serviços, além da realocação estratégica de canais de venda. Essa dinâmica, representada na Figura 4, permite que a Claro atue de forma coordenada e adaptativa, reduzindo o tempo entre a identificação de mudanças no ambiente de mercado e a implementação de respostas estratégicas. Ao alinhar coleta, análise e aplicação em um fluxo contínuo, a companhia potencializa sua capacidade de transformar informação em ação, fator crítico para manter relevância e competitividade em um cenário marcado por alta fragmentação e volatilidade.

Figura 4 – Ciclo de gestão de informações de mercado da Claro



Fonte: Elaborado pelo autor

Essa orquestração, que integra dados estruturados e percepções operacionais, permite que a empresa reaja mais rápido do que concorrentes menos estruturados, mantendo coerência de marca e sustentando sua posição competitiva mesmo em regiões de alta rivalidade local. O Quadro 15 sintetiza os elementos centrais dessa capacidade, evidenciando como ela se traduz em práticas concretas e diferenciadoras.

Quadro 15 – Resumo da Capacidade de Gestão de Informações de Mercado da Claro

Dimensão analisada	Evidências qualitativas	Evidências quantitativas	Implicações estratégicas
<b>Fontes de informação sobre clientes</b>	Uso intensivo de pesquisas como NPS em todas as jornadas (atendimento, faturamento, rede e pós-venda), coleta ativa por técnicos, vendedores e canais de atendimento; integração da “voz do cliente” em decisões comerciais.	Alta concordância dos respondentes de que a empresa monitora constantemente as necessidades e comportamentos dos clientes, superando ISPs locais.	Permite ajustes rápidos em ofertas e comunicações, reforçando retenção e <i>upselling</i> .
<b>Fontes de informação sobre concorrentes</b>	Monitoramento sistemático por meio de área de inteligência de mercado; uso de ferramentas para rastrear ofertas e ações concorrentais; contratação de institutos de pesquisa externos; atuação de campo de vendedores e clientes ocultos.	Percentual elevado de respondentes reconhece a capacidade da Claro de adaptar-se rapidamente às mudanças de mercado.	Proporciona vantagem na precificação, posicionamento e lançamento de ofertas customizadas.
<b>Integração e aplicação da inteligência</b>	Cruzamento de dados internos e externos para decisões sobre entrada, manutenção ou saída de mercados; direcionamento de novos produtos; ajuste de canais e estratégias regionais; uso de big data para mapear consumo e tráfego.	Resultados acima da média setorial na percepção de agilidade e capacidade analítica.	Converte informação em ações comerciais assertivas, aumentando a eficácia na conquista de mercado.
<b>Diferenciais frente a ISPs locais</b>	Estrutura robusta, ferramentas especializadas e maior alcance territorial, contrastando com a abordagem mais pontual e relacional das ISPs; limitações impostas pela LGPD geridas com processos e compliance internos.	ISPs apresentam menor avaliação em capacidade de análise e uso sistemático de dados.	Claro mantém vantagem estrutural, mas pode adotar elementos de proximidade e agilidade típicos das ISPs para ampliar competitividade.

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao consolidar um sistema contínuo de coleta, análise e aplicação de informações, que integra dados estruturados, percepções de campo e monitoramento competitivo, a

Claro transforma inteligência de mercado em insumos estratégicos para decisões comerciais. Esse processo sustenta a coerência entre visão corporativa e execução local, assegurando que o posicionamento da marca e a priorização de ações estejam alinhados às dinâmicas específicas de cada região. Essa base de conhecimento constitui o ponto de partida para aprofundar a Capacidade de Planejamento de Marketing da Claro, onde se examina como essa inteligência se traduz em estrutura, processos e prioridades no desenho de ações de mercado.

#### 4.8 CAPACIDADE DE PLANEJAMENTO DE MARKETING DA CLARO

O planejamento de marketing da Claro, conforme descrito pelos gestores entrevistados, é conduzido a partir de um modelo de cascataamento das diretrizes da matriz para as regionais. G3 explica que “*o orçamento já dá um norte para onde a empresa quer ir*”, indicando quais produtos devem ser priorizados e como comunicar ofertas convergentes, como o *multiplay*. Essa priorização molda a vitrine de produtos: “*as minhas vitrines não podem só falar da banda larga single se eu tenho que vender o meu móvel junto*” (G3).

Para isso, há esforço deliberado em criar pacotes percebidos como vantajosos, incluindo benefícios como *Globoplay*, *Netflix* ou *Apple TV* sem custo adicional. O G3 reforça que parte do papel regional é “*convencer o empresário que ele deve participar dessa comunicação*” e envolver o varejo físico, pois “*só com o dinheiro de marketing não é possível chegar em todas as praças*” (G3).

Assim, o papel do gestor regional extrapola a simples execução de um plano pré-definido, exigindo a capacidade de mobilizar recursos locais e estabelecer parcerias comerciais que ampliem o alcance e a eficácia das ações de comunicação. Essa atuação demanda sensibilidade para captar sinais do mercado (*market sensing*) e, a partir deles, organizar e direcionar de forma estratégica os recursos disponíveis (*resource orchestration*), conforme apontam Pfajfar, Mitrega e Shoham (2024). Ao alinhar essas duas dimensões, o gestor assegura que a comunicação mantenha coerência com a estratégia corporativa, ao mesmo tempo em que preserva a relevância e a aderência às especificidades do contexto regional.

De acordo com o G4, o processo de planejamento de marketing da companhia começa com a diretoria de marketing realizando análises de mercado, divididas em três

*hubs* e definindo “*qual vai ser o norte que a empresa vai usar*”. Após essa etapa, a matriz “*passa para as regionais como definição de estratégia*” e, mesmo com variações locais, todos “*têm que seguir com as suas variáveis mas dentro desse guarda-chuva*”. Essa fala mostra que a autonomia regional existe, mas está condicionada a parâmetros claros, reforçando a coerência nacional de marca e mensagens, alinhado à lógica de integração vertical de decisões defendida por Vesterinen et al. (2025) para organizações de grande porte.

Já G5 amplia a perspectiva ao enfatizar a adaptação às tendências e ao contexto de cada cidade. Ele relata que, ao planejar eventos como um plantão de vendas, é preciso pensar “*o que esse cliente gostaria, o que eu posso fazer para atrair esse cliente*”, trazendo exemplos como a associação com os *beach tennis* para gerar identificação. O gestor destaca que “*cada canal é diferente*” e demanda estratégias próprias: o e-commerce segue uma lógica, o porta-a-porta outra, e as ações presenciais exigem “*algo com experiência*” para engajar.

A definição das mídias também acompanha o contexto local, priorizando, por exemplo, “*empenas, painéis digitais*” e formatos de maior visibilidade, tudo dentro do “*budget que a gente tem*” (G5). Essas falas evidenciam que mesmo sob um planejamento centralizado, a execução regional demanda capacidade de interpretar o contexto, captar tendências e promover ajustes táticos, refletindo a lógica de *marketing agility* definida por Eckstein et al. (2023). Essa agilidade traduz-se na habilidade de adaptar ações de forma rápida e precisa diante de mudanças no ambiente, assegurando que as estratégias mantenham relevância e efetividade no mercado local.

Embora os ISPs apresentem diferenças significativas em escala e estrutura, o grau de complexidade nas decisões permanece elevado. No caso da Vivo, cuja operação regional é conduzida pela terceirizada Alea, observa-se que a intermediação por um parceiro comercial exige forte alinhamento estratégico, coordenação de processos e manutenção da consistência na execução, de modo a assegurar que as diretrizes corporativas sejam efetivamente traduzidas para o contexto local. E1 afirma que há um “*centro de inteligência*” que elabora todo o material: “*cards, marketing, ofertas, impulsionamentos*” e realiza disparos massivos de SMS tanto para “*clientes base e não base*”. Essa abordagem prioriza canais diretos e de baixo custo, permitindo frequência e cobertura local intensas, ainda que com segmentação básica.

E3, por sua vez, descreve um processo interno mais dinâmico na Brphonia, onde existe um planejamento anual de campanhas, mas que a cada 15 dias há reunião com o marketing para “*apresentação de resultados das redes sociais, de todos os acessos, o que o marketing fez*” (E3). Uma vez por semana, gerentes repassam dados, analisam comentários e reclamações e, se detectam problemas, “*já largam algum vídeo falando sobre aquilo*” para conter impactos. Ainda, o entrevistado ressalta que “*não simplesmente fazem um planejamento e deixam pipocando aquilo... se der errado, a gente muda toda a estratégia*”. Essas falas ilustram uma postura de vigilância constante e capacidade de reação imediata, com ciclos curtos de ajuste, elementos centrais de capacidade dinâmicas de marketing (THEOHARAKIS; ZHENG; ZHANG, 2024).

A pesquisa quantitativa com os colaboradores da Claro complementa essas percepções, mostrando que a capacidade de segmentar e direcionar o mercado, as habilidades e processos de gestão de marketing e a minuciosidade dos processos são avaliadas majoritariamente entre 7 e 9, com nota 7 como mais frequente. Isso aponta para um desempenho considerado bom, porém sem excelência unânime, e sugere que, mesmo com recursos e estrutura robustos, há espaço para melhorar a precisão da segmentação e aprofundar o detalhamento processual.

Haverila et al. (2025) destacam que o impacto das capacidades de marketing sobre a agilidade depende do uso efetivo de dados e da frequência de retroalimentação estratégica, exatamente os pontos onde a Claro ainda pode evoluir. Esses achados dialogam diretamente com as diferenças estruturais, processuais e de abordagem evidenciadas entre a Claro e os ISPs no Quadro 16 a seguir, que consolida os aspectos centrais dessa competência e torna visível como cada modelo organizacional traduz seu planejamento de marketing em práticas concretas.

Quadro 16 – Resumo da Capacidade de Planejamento de Marketing da Claro

Dimensão	Claro (Operadora Nacional)	ISPs (Provedores Regionais)
<b>Estrutura e direcionamento</b>	Planejamento cascataido da matriz, com alinhamento nacional rígido; permissões controladas para adaptação regional sob um único guarda-chuva.	Estrutura enxuta, centralizada no gestor local, com apoio de consultoria externa; decisões rápidas focadas no mercado imediato.
<b>Segmentação e direcionamento</b>	Segmentação ampla baseada em dados e pesquisas; campanhas mais generalistas para manter	Segmentação local básica (clientes vs. não-clientes),

	coerência de marca; capacidade avaliada como boa (nota 7).	conhecimento direto do público; menor sofisticação analítica.
<b>Processo de planejamento</b>	Planejamento anual com orçamento definido e revisões periódicas (mensais/trimestrais); minuciosidade moderada balanceada com necessidade de ajustes.	Processo contínuo e iterativo com revisões quinzenais e semanais; execução ágil orientada por dados de curto prazo.
<b>Flexibilidade e adaptação</b>	Flexibilidade limitada pela estrutura hierárquica; ajustes táticos possíveis, mas mudanças estratégicas totais dependem da matriz.	Flexibilidade máxima; capacidade de mudar estratégias de uma semana para outra com baixo custo. Marketing ágil em prática.
<b>Integração de canais e escopo</b>	Operação multicanal integrada (TV, internet, móvel, fixa, corporativo) com forte consistência de marca, exigindo coordenação complexa.	Foco em canais digitais e vendas locais; integração simples; ações altamente personalizadas e direcionadas.
<b>Uso de dados e monitoramento</b>	Acompanhamento de métricas por matriz e regionais com relatórios periódicos; uso de dados e pesquisas, mas feedback em tempo real ainda em evolução.	Monitoramento diário/semanal; centro de inteligência terceirizado oferece análises rápidas; ajustes imediatos baseados em performance.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir dessa integração entre entrevistas, dados quantitativos e a literatura, constata-se que a capacidade de planejamento de marketing atua como um mecanismo de tradução estratégica, conectando visão corporativa, leitura de mercado e ação coordenada. No caso da Claro, sua força reside na coerência de marca, na integração multicanal e na mobilização de recursos em larga escala, mas sua evolução requer mecanismos que encurtem o intervalo entre análise e execução, fortalecendo a capacidade de resposta regional.

Nos ISPs, a vantagem está na agilidade e proximidade com o cliente, embora haja necessidade de profissionalizar processos e ampliar a base analítica para garantir que decisões rápidas também sejam sustentadas por evidências robustas. Esse panorama deixa evidente que o planejamento, por si só, não garante vantagem competitiva duradoura: é na capacidade de implementação das estratégias de marketing, tema a ser analisado na próxima seção, que se materializa a efetividade desse planejamento, transformando diretrizes em ações concretas capazes de gerar resultados no mercado.

## 4.9 CAPACIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DA CLARO

A capacidade de implementação das estratégias de marketing da Claro representa a tradução das diretrizes corporativas em ações concretas no território, articulando recursos, prazos e prioridades de forma coordenada. No contexto regional, envolve a mobilização simultânea de diferentes áreas, marketing, vendas, operações e parceiros para garantir que campanhas e ações planejadas sejam executadas com consistência, aderência ao posicionamento da marca e sensibilidade às particularidades locais.

As entrevistas indicam que a execução se ancora em um modelo de cascata, no qual a matriz define campanhas, mensagens e padrões visuais, enquanto as regionais possuem autonomia para ajustar canais, intensidades e abordagens conforme orçamentos e percepções locais. Essa flexibilidade controlada permite coerência nacional sem perda de relevância regional, como destacou G5 ao afirmar que *“tudo vem dentro de um guarda-chuva de comunicação, mas com variáveis adaptáveis para a realidade de cada praça”*.

O monitoramento contínuo e a velocidade de resposta são pilares centrais. G1 descreve ciclos semanais de análise e correção com implementação imediata, ressaltando que o controle de vendas e rede é *“algo muito obsessivo”*. G2 complementa que esse acompanhamento é formalizado por dois comitês estratégicos: o Comitê Semanal de Negócio, com cerca de 200 executivos e foco em indicadores orçamentários e de performance, e o Comitê de Mercado, que analisa efetividade das comunicações, posicionamento competitivo e desempenho de produtos, assegurando rotinas de gestão ininterruptas e granularidade na análise.

G3, por sua vez, ressalta que o desafio não está apenas na execução, mas na mensuração de resultados, especialmente em canais *offline*, exigindo indicadores indiretos e percepções qualitativas para avaliação. G4 adiciona a dimensão de governança e compliance de marca, apoiada por inteligência artificial, auditorias externas e certificações para garantir aderência às diretrizes corporativas. Por fim, G5 reforça o papel crítico da integração marketing–vendas, que assegura alinhamento na leitura do cliente e nas ações de melhoria.

O contraponto com as ISPs locais, trazido por E1, evidencia diferenças de escala e abordagem: *“eles geram um filtro dentro do sistema e direcionam as ofertas para a*

*cidade de onde esse cliente está [...] têm uma equipe que filtra as informações e envia para as lojas... trabalham muito com o WhatsApp também”* (E1, 2025). Enquanto a Claro opera com governança formal, integração interdepartamental e mecanismos robustos de controle, as ISPs tendem a adotar processos enxutos e altamente direcionados, baseados em segmentação geográfica e uso intensivo de canais digitais de proximidade para conversão rápida de leads.

Os dados quantitativos reforçam esse panorama. Na dimensão “alocação de recursos de marketing de forma eficaz”, 77,3% atribuíram notas entre 6 e 8, sem predominância de notas máximas, sugerindo competência moderada com oportunidades de ganho. Em “organizar para entregar programas de marketing”, 40,9% atribuíram nota 7 e 18,2% nota 8, confirmando percepção de estrutura satisfatória, porém passível de aprimoramento. A “tradução de estratégias em ações práticas” concentrou 59,1% das respostas em notas 7 e 8, mas com 27,3% em notas 5 e 6, refletindo certa inconsistência na conversão do planejamento em execução. A “execução rápida” apresentou o maior sinal de deficiência: 54,6% atribuíram notas 6 ou 7, e houve 9,1% com notas 4 e 5, corroborando percepções de lentidão. No “monitoramento da performance”, 59,1% atribuíram notas 6 ou 7, com avaliações mais baixas (4 e 5) indicando limitações na medição e no ajuste ágil.

A triangulação com dados de mercado evidencia que, no Sul do Brasil, provedores regionais já detêm 55,9 % do mercado de banda larga fixa, frente a 19 % da Claro, beneficiando-se de agilidade, proximidade com o cliente e modelos simplificados de oferta (TELECO, 2022; PONTO ISP, 2022). Nacionalmente, a participação dos ISPs saltou para cerca de 52 % dos acessos de banda larga fixa até o final de 2024 (CAPACITY LATAM, 2024), enquanto a Claro manteve base elevada, mas sem crescimento proporcional. No entanto, provedores regionais seguem dominando o segmento FTTH (*Fiber to the Home* - fibra óptica até a residência, tecnologia em que o cabo de fibra vai diretamente da central até o domicílio ou empresa do cliente, garantindo maior velocidade, menor latência e mais estabilidade), com 63,4% do mercado no mesmo período (WIKIPEDIA, 2025).

À luz da RBT, a Claro dispõe de ativos valiosos, raros e difíceis de imitar — como escala nacional, portfólio diversificado e infraestrutura robusta, mas enfrenta desafios na mobilização ágil desses recursos (HELPAT et al., 2023; MAILANI et al., 2024). Esses

ativos, segundo a RBV, só se convertem em vantagem competitiva sustentável quando plenamente explorados. No caso da Claro, G5 reconhece a força estrutural e de marca ao destacar que “*tudo vem dentro de um guarda-chuva de comunicação*”, mas admite a necessidade de adaptar variáveis “*para a realidade de cada praça*”, revelando que, embora exista um arcabouço nacional robusto, a aplicação efetiva no nível local requer flexibilidade, aspecto ainda limitado.

No âmbito das capacidades dinâmicas, entende-se a habilidade de adaptar, integrar e reconfigurar a base de recursos de forma alinhada ao contexto mutável do mercado, incorporando práticas de digitalização e flexibilidade organizacional (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WIKIPEDIA, 2025). A Claro possui mecanismos estruturados de resposta rápida, como relatado por G1: “*as reuniões são semanais [...] imediatamente, na mesma semana, são endereçadas as correções de rota e já na mesma semana implementadas as ações de contorno*”, evidenciando *sensing* e *seizing* eficientes em situações emergenciais. Entretanto, G3 aponta a dificuldade de mensuração precisa, o que compromete o *transforming* — a reconfiguração baseada em dados para aprimorar continuamente processos e estratégias.

Quanto à ambidestria organizacional, o equilíbrio entre exploração de novas oportunidades e aproveitamento eficiente dos recursos existentes permanece como fator crítico para o desempenho, especialmente em ambientes competitivos e voláteis como o de telecomunicações (PIETSCH, 2025; BURKERT, 2025). G2 exemplifica a exploração (*exploitation*) ao descrever os comitês semanais com até 200 executivos revisando indicadores e garantindo alinhamento ao orçamento, enquanto E1 ilustra a exploração (*exploration*) com estratégias personalizadas e ágeis: “*direcionam as ofertas para a cidade [...] trabalham muito com o WhatsApp*”. G4 reforça um movimento da Claro em direção à inovação com o uso de inteligência artificial para monitoramento da marca, mas esse uso ainda está mais associado ao controle e compliance do que à experimentação mercadológica local.

Em síntese, a capacidade de implementação da Claro combina quatro pilares: (1) agilidade e resposta rápida via ciclos curtos de monitoramento (G1), (2) governança formal com comitês de alta frequência (G2), (3) foco no cumprimento da execução diante da dificuldade de mensuração (G3) e (4) controle e compliance de marca via tecnologia e auditoria (G4), sustentados pela integração marketing–vendas (G5).

A comparação com os ISPs locais evidencia que, enquanto a Claro se diferencia pela escala nacional, pela força de marca e por processos de gestão estruturados, os provedores regionais operam com maior autonomia decisória, flexibilidade operacional e proximidade com o cliente. Tais características lhes conferem agilidade superior na execução e capacidade de ajuste rápido às demandas do mercado.

Essa assimetria, corroborada pelas entrevistas e pelos dados de mercado, aponta para a necessidade de a Claro fortalecer mecanismos de adaptação local e promover ciclos de experimentação mais curtos, de modo a preservar e ampliar sua vantagem competitiva. Na sequência, apresenta-se o Quadro 17, que sintetiza os principais contrastes entre a capacidade de implementação das estratégias de marketing da Claro e a dos ISPs regionais, articulando evidências qualitativas e quantitativas obtidas na pesquisa.

Quadro 17 – Comparativo entre a Claro e ISPs na Capacidade de Implementação das Estratégias de Marketing

Dimensão	Claro (Operadora multinacional)	ISPs regionais (locais)
<b>Estrutura organizacional</b>	Hierarquizada e centralizada; processos formais que garantem consistência, mas reduzem flexibilidade e autonomia local.	Estrutura enxuta, decisões rápidas e maior autonomia local, com menos padronização.
<b>Velocidade de execução</b>	Lenta, dependente de aprovações e coordenação nacional; maior <i>time-to-market</i> .	Alta agilidade na execução de iniciativas e ajustes conforme demanda local.
<b>Governança e controle</b>	Governança formal, <i>compliance</i> rigoroso, monitoramento via KPIs e comitês, alto controle de marca.	Governança informal e próxima; decisões orientadas por <i>feedback</i> direto do cliente.
<b>Escala e recursos</b>	Escala nacional, marca forte, portfólio diversificado, capacidade de investimento elevada; inércia e custos fixos altos.	Escala limitada, foco em um único serviço, marca localmente reconhecida, custos variáveis baixos.

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise da capacidade de implementação das estratégias de marketing revela que a Claro combina robustez estrutural, governança formal e integração entre marketing e vendas, elementos que sustentam consistência e controle em escala nacional. Entretanto, o contraste com os ISPs locais demonstra que essa solidez é contrabalançada por limitações em velocidade de execução, flexibilidade e autonomia regional, atributos que se mostram decisivos em mercados de alta competitividade e rápida mudança, como o de telecomunicações.

No contexto do Noroeste gaúcho, onde a dinâmica competitiva é marcada pela forte presença de provedores regionais e por um perfil de consumidor sensível à proximidade e personalização, esses fatores adquirem peso ainda maior. A compreensão dessa realidade pavimenta a transição para a análise das capacidades de marketing reconhecidas na região, explorando quais competências são efetivamente percebidas como diferenciais competitivos pelos clientes e como podem ser alavancadas para reforçar a posição da Claro frente à concorrência local.

#### 4.10 CAPACIDADES DE MARKETING RECONHECIDAS NA REGIÃO NOROESTE DO RIO GRANDE DO SUL

O estudo realizado evidencia que a vantagem competitiva no setor de telecomunicações da região Noroeste do Rio Grande do Sul decorre da mobilização de diferentes capacidades de marketing, reconhecidas tanto pelos gestores entrevistados quanto pelos colaboradores respondentes do *survey*, articuladas a dados de mercado recentes.

No caso da Claro, destacam-se recursos valiosos como a marca consolidada, a escala nacional e os processos estruturados de governança, que conferem solidez à sua atuação. Entretanto, também foram identificadas barreiras relacionadas à velocidade de execução, à flexibilidade e à adaptação local, pontos em que os competidores regionais têm construído diferenciais competitivos relevantes.

Entre as ISPs locais, os entrevistados ressaltaram capacidades associadas ao atendimento ágil, à personalização de ofertas, ao engajamento comunitário e à proximidade relacional. Tais atributos permitem que esses competidores regionais estabeleçam vínculos mais estreitos com os consumidores e ajustem rapidamente seus processos diante das demandas específicas de cada localidade. Essas capacidades externas foram reiteradamente apontadas como fatores que tensionam o posicionamento da Claro na região, especialmente nos municípios de menor porte, onde a percepção de proximidade e a agilidade operacional assumem peso decisivo no processo de escolha do consumidor.

Assim, as evidências empíricas mostram que a dinâmica competitiva no Noroeste gaúcho não se explica apenas pelos recursos e capacidades da Claro, mas também pela forma como os competidores locais mobilizam suas capacidades de marketing. O

contraste entre a escala e estrutura da multinacional e a agilidade e proximidade das ISPs reforça o caráter relacional e contingencial das vantagens competitivas em mercados em desenvolvimento.

No que se refere à agilidade e flexibilidade, a Claro adota ciclos curtos de monitoramento e correção, como relatado por G1:

Nós temos um ciclo bastante rápido de acompanhamento; as reuniões são semanais (...) são endereçadas as correções de rota e já na mesma semana implementada das ações de contorno (...) essa flexibilidade com que a ambidestria te traz faz com que a tua execução seja muito ágil e assertiva (G1).

Entretanto, G3 contrapõe ao enfatizar a dificuldade de mensurar resultados: “*É difícil medir resultados, o que temos que garantir é a execução*”, evidenciando um viés mais voltado para a entrega do que para a aprendizagem contínua.

Esse equilíbrio delicado se reflete nos dados quantitativos, onde 54,5% avaliaram a execução como “boa” e apenas 18,2% como “excelente”. Em contraste, os ISPs locais operam com alto grau de autonomia, utilizando ferramentas como *WhatsApp* e filtros internos de *leads* para redirecionar clientes de forma imediata, como detalhou E1: “*Eles trabalham muito com o WhatsApp, filtram leads e redirecionam clientes rapidamente para as lojas locais*”. Tal flexibilidade ajuda a explicar a liderança dos ISPs no segmento FTTH, que em 2024 já detinham 63,4% do mercado nacional, contra 19% da Claro (ANATEL, 2024).

Esse padrão confirma a literatura sobre *marketing agility*, que destaca a importância da velocidade de resposta e da reconfiguração rápida em contextos voláteis (ECKSTEIN et al., 2023; PFAJFAR; MITREGA; SHOHAM, 2024). Como sintetizado no Quadro 18, a Claro apresenta processos ágeis, porém ainda menos adaptativos que os mecanismos locais dos ISPs, que transformam proximidade em velocidade de execução.

Quadro 18 – Capacidade da Execução de Processos

Evidências	Claro	ISPs	Referências
<b>Falas</b>	G1: ciclos rápidos e correção ágil; G3: foco na execução	E1: uso intensivo de WhatsApp e filtros para leads	G1, G3, E1 (2025)
<b>Dados Quantitativos</b>	54,5% avaliaram execução como “boa”; 18,2% “excelente”	–	Pesquisa Survey (2025)
<b>Dados do Mercado</b>	Claro: 19% no FTTH	ISPs: 63,4% no FTTH (2024)	ANATEL (2024)

<b>Literatura</b>	<i>Agility</i> como resposta rápida e adaptabilidade	–	Eckstein et al. (2023); Pfajfar; Mitrega; Shoham (2024)
-------------------	--	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor

A governança e o controle constituem outro pilar distintivo da Claro. G2 destacou os comitês semanais de negócio e de mercado como instrumentos centrais: “*Existe o comitê semanal de negócios (...) onde olho semana a semana se estou em linha com o orçamento (...). E existe o Comitê de Mercado, onde vejo como a comunicação está sendo efetiva e comparo com os concorrentes*”. A participação de quase 200 executivos nesse processo reforça a robustez estrutural, garantindo consistência estratégica e disciplina orçamentária. G4 complementa esse aspecto ao enfatizar a dimensão de *compliance*: “*A gente usa tecnologia e inteligência artificial para monitorar o uso da marca, e ainda temos auditorias externas avaliando o trabalho nas lojas*”. Tais práticas reforçam a confiabilidade da execução, mas limitam a autonomia regional e a adaptabilidade local.

Os ISPs, por outro lado, simplificam seus modelos de gestão, priorizando velocidade e proximidade em detrimento de processos formais. Conforme evidencia o Quadro 19, esse contraste reflete a tensão já destacada pela literatura sobre capacidades dinâmicas: governança estruturada garante consistência e escala, mas reduz flexibilidade decisória em ambientes dinâmicos (HELPAT; PETERAF, 2023).

Quadro 19 – Capacidade de Governança e Controle

Evidências	Claro	ISPs	Referências
<b>Falas</b>	G2: comitês semanais (200 executivos); G4: compliance com IA e auditorias	Gestão simplificada, foco em velocidade	G2, G4 (2025)
<b>Dados Quantitativos</b>	40,9% avaliaram gestão como nota 8; 31,8% nota 7	–	Pesquisa Survey (2025)
<b>Dados de Mercado</b>	Estrutura nacional e padronizada	Modelos simples, proximidade local	–
<b>Literatura</b>	Governança garante consistência, mas reduz flexibilidade	–	Helpat; Peteraf (2023)

Fonte: Elaborado pelo autor

A pesquisa também evidencia a relevância da integração entre marketing e vendas. Segundo G5, essa articulação é “*uma engrenagem fundamental para tudo isso, porque o time comercial junto ao time de marketing analisa o cliente, se ele está gostando, se está*

*trazendo resultados*”. Esse alinhamento garante *feedback* imediato e ajustes contínuos, mas os dados quantitativos revelam espaço para evolução: 36,4% atribuíram nota 8 às habilidades de vendas e 31,8% nota 7, sugerindo reconhecimento, mas sem excelência unânime.

Já os ISPs fortalecem essa integração por meio da proximidade comunitária, traduzida em capital social e maior personalização do relacionamento, aspecto frequentemente apontado como decisivo na fidelização de clientes regionais (SILVA; ROCHA, 2023). Como mostra o Quadro 20, a Claro tem mecanismos formais e estruturados, enquanto os ISPs alcançam resultados pela proximidade orgânica, reforçando o papel da personalização como diferencial competitivo.

Quadro 20 – Capacidade de Integração Marketing–Vendas

Evidências	Claro	ISPs	Referências
<b>Falas</b>	G5: engrenagem marketing–vendas	Integração orgânica com base comunitária	G5 (2025)
<b>Dados Quantitativos</b>	36,4% nota 8; 31,8% nota 7 em vendas	–	Pesquisa Survey (2025)
<b>Dados de Mercado</b>	Feedback estruturado entre times	Fidelização por proximidade	Silva; Rocha (2023)
<b>Literatura</b>	Integração reduz lacunas entre estratégia e execução	–	Chatterjee et al. (2022)

Fonte: Elaborado pelo autor

Outro elemento-chave é a capacidade de inovação e digitalização. Durante a pandemia e as enchentes, G1 destacou: “*A gente digitalizou muito rápido*”, demonstrando resiliência e uso de recursos tecnológicos para manter a operação. G4 acrescentou que a Claro já utiliza inteligência artificial para monitoramento de marca, ampliando a precisão e o controle da comunicação. No entanto, a velocidade de digitalização e a exploração de canais digitais locais ainda se mostram inferiores à dos ISPs, que de acordo com E1 utilizam redes sociais e mensagens instantâneas de forma intensiva para prospectar e converter clientes.

Os dados de mercado confirmam essa lacuna: em 2024, a Claro adicionou 504 mil novos acessos em fibra, mas ainda segue atrás da Vivo e de ISPs em expansão acelerada (TELECO, 2025). Conforme o Quadro 21, essa comparação mostra que a Claro possui robustez tecnológica, mas precisa avançar na personalização digital e na capilaridade de execução local, dimensões ressaltadas pela literatura (CHATTERJEE et al., 2022).

Quadro 21 – Capacidade de Inovação e Digitalização

Evidências	Claro	ISPs	Referências
<b>Falas</b>	G1: digitalização rápida; G4: IA para marca	E1: uso de redes sociais e WhatsApp para vendas	G1, G4, E1 (2025)
<b>Dados quantitativos</b>	31,8% nota 9 em sistemas de controle	–	Pesquisa Survey (2025)
<b>Dados de mercado</b>	504 mil acessos fibra (2024)	Crescimento mais acelerado	Teleco (2025)
<b>Literatura</b>	Capacidade digital exige adaptabilidade e personalização	–	Chatterjee et al. (2022)

Fonte: Elaborado pelo autor

A proximidade comunitária não se resume ao uso de canais digitais, como o *WhatsApp* e redes sociais. Os ISPs locais se destacam por atuar de forma integrada à vida social e econômica das regiões em que operam: patrocinam eventos, apoiam iniciativas culturais, participam de associações comunitárias, educacionais e empresariais, colaboram com setores públicos e assistenciais e mantêm um contato direto e personalizado com os consumidores. Esse envolvimento legitima sua presença como parceiros de confiança, indo além da relação meramente comercial e construindo laços sociais duradouros.

Essa forma de atuação foi destacada por respondentes externos, como E1, ao mencionar que os ISPs direcionam clientes para lojas próximas, trabalhamativamente com *WhatsApp* e mantêm equipes locais voltadas ao acompanhamento de cadastros e demandas. Mais do que ferramentas, trata-se de um modo de operar centrado na comunidade e em seus múltiplos atores sociais, no qual consumidores, empresas e instituições percebem os provedores como aliados próximos e acessíveis.

Esse conjunto de práticas explica em grande parte o desempenho competitivo dos ISPs no Sul do Brasil, onde já concentram 55,9% do *market share* de banda larga fixa, enquanto a Claro responde por 19,0%. Essa participação, sustentada por provedores regionais como Unifique, Vero e Ligga, evidencia como a proximidade comunitária se converte em vantagem competitiva (PontoISP, 2024).

Como explicitado no Quadro 22, essa diferença demonstra que a proximidade comunitária não é apenas um diferencial operacional, mas uma capacidade distintiva de fidelização em mercados regionais, em linha com a literatura sobre serviços intensivos

em relacionamento (FERREIRA; LIMA, 2024). Tal capacidade converte interações personalizadas e vínculos comunitários em lealdade de longo prazo, fortalecendo a posição dos ISPs frente a *players* multinacionais que, embora disponham de escala e marca consolidada, ainda enfrentam limitações em velocidade, flexibilidade e adaptação local.

Quadro 22 – Capacidade de Proximidade e Atendimento

Dimensão de Proximidade	ISPs Locais	Claro
<b>Digital</b>	Uso intenso de WhatsApp, redes sociais e direcionamento de clientes para lojas locais de forma personalizada (E1).	Comunicação centralizada e padronizada, com menor ênfase em interações digitais personalizadas.
<b>Comunitária</b>	Patrocínio de eventos regionais, presença em atividades culturais e esportivas, donos e colaboradores reconhecidos como parte ativa da comunidade.	Presença institucional em grandes eventos nacionais, mas menor inserção direta em atividades comunitárias locais.
<b>Institucional</b>	Relações próximas com setores públicos, associações empresariais e entidades assistenciais, reforçando o papel de parceiro confiável.	Relações mais formais e institucionais, com foco em lobby nacional e alinhamento a políticas setoriais.
<b>Cultural e relacional</b>	Atendimento personalizado, construção de confiança comunitária, vínculos sociais e reputação de proximidade.	Foco em padronização da experiência e auditorias de marca, garantindo consistência, mas com menor flexibilidade local.

Fonte: Elaborado pelo autor

A leitura integrada dos Quadros 21 e 22 evidencia um descompasso estrutural: a Claro reúne forças reconhecidas em governança e controle (comitês, *compliance* e padronização), integração marketing-vendas e base tecnológica/digital, mas encontra gargalos críticos em agilidade/flexibilidade de execução e proximidade/atendimento local, justamente as capacidades que explicam o avanço dos ISPs na região. Em termos práticos, as falas dos entrevistados e os dados quantitativos indicam que processos robustos sem autonomia regional tendem a preservar consistência, porém retardam resposta ao mercado; por outro lado, proximidade comunitária e uso intensivo de canais ágeis (como *WhatsApp*) convertem-se em velocidade de instalação, ajuste de ofertas e satisfação percebida, alavancando participação no FTTH e na banda larga fixa. A Claro tem o que entregar (marca, portfólio, escala e tecnologia), mas precisa reconfigurar como entrega no Noroeste/RS.

Essa conclusão orienta diretamente a próxima etapa deste trabalho. O *framework* proposto deverá priorizar capacidades-alavanca para fechar os *gaps* revelados pelos quadros: (I) Agilidade Local (redução do lead time de campanhas e de instalação; ciclos de teste-aprendizado curtos), (II) Proximidade e Atendimento (presença e autonomia regional, rotinas de escuta e resposta rápidas), (III) Integração Marketing–Vendas orientada a dados (*feedback* contínuo de campo e decisões em tempo quase real), (IV) Governança Adaptativa (manter controle e marca, mas com alçadas decisórias regionais e métricas de resultado) e (V) Digitalização Focada no Cliente (personalização e ativação multicanal com simplicidade operacional).

À luz da ambidestria organizacional, o *framework* proposto deve equilibrar dois vetores estratégicos. O primeiro é o *exploitation*, sustentado pela escala, eficiência e padronização que a Claro já domina, o que assegura consistência de marca, sinergia nacional e controle rigoroso de processos. O segundo é o *exploration*, que exige abertura para pilotos regionais, experimentação de campanhas locais e customização de ofertas, permitindo respostas rápidas a contextos competitivos específicos, sobretudo frente à maior flexibilidade e agilidade dos ISPs (FRANKLIN; POPADIUK, 2022; FROGERI, 2022). Esse equilíbrio não significa romper com a centralização, mas sim criar mecanismos institucionais que tornem a adaptação local parte integrante do desenho organizacional.

Sob a perspectiva das capacidades dinâmicas, o *framework* traduz as dimensões *sensing–seizing–transforming* em objetivos práticos, indicadores mensuráveis e rotinas operacionais. O *sensing* corresponde à detecção de oportunidades e ameaças no nível municipal por meio de comitês regionais com poder de decisão, pesquisas de satisfação contínuas e monitoramento competitivo local (TEECE, 2018). O *seizing* refere-se à captura dessas oportunidades com base em indicadores claros de execução, como tempo médio de instalação de 24 a 48 horas, *lead time* reduzido para campanhas locais (da concepção à veiculação) e taxa de ativação no D+1, isto é, a garantia de que o serviço esteja ativo até o dia seguinte à contratação, fortalecendo a percepção de agilidade e confiabilidade pelo cliente (FAINSHMIDT et al., 2019; KUMP et al., 2019). Por fim, o *transforming* implica a reconfiguração contínua de recursos e práticas com base em métricas de resultado, como o *Net Promoter Score* (NPS), índice que mede a lealdade e a disposição do cliente em recomendar a marca, conforme discutido por Baquero (2022).

Outro indicador central é o *churn*, que corresponde à taxa de cancelamento e evidencia a capacidade de retenção da base, sendo amplamente utilizado em análises de mercado (IBM, 2024). Além desses, a efetividade das ofertas locais em cada município torna-se fundamental para aferir a capacidade de adaptação regional e a resposta competitiva da Claro frente aos ISPs.

Dessa forma, a Claro deixa de se apoiar exclusivamente em sua robustez de escala e passa a incorporar mecanismos de adaptação rápida e responsiva, condição essencial para competir em mercados regionais como o Noroeste do Rio Grande do Sul, onde a proximidade comunitária e a personalização constituem capacidades distintivas dos ISPs e fatores-chave de fidelização. Pesquisas em marketing de serviços têm destacado que a construção de vínculos comunitários e o engajamento direto com atores locais fortalecem a lealdade e ampliam a percepção de valor, sobretudo em mercados de alta interação social (FERREIRA; LIMA, 2024; VARGO; LUSCH, 2023).

O desafio estratégico da companhia, portanto, consiste em conciliar a eficiência e a consistência de marca que derivam de sua escala nacional com práticas mais flexíveis e voltadas ao território, capazes de atender às demandas locais de maneira mais ágil e assertiva. Nessa direção, a próxima seção apresentará a proposição de um *framework* de capacidades de marketing para a Claro, detalhando pilares, metas, métricas, processos, alçadas e mecanismos de aprendizagem que traduzem as evidências empíricas desta análise. O objetivo é potencializar os recursos já disponíveis e reorientá-los para maior velocidade, flexibilidade e proximidade regional, assegurando competitividade sustentável frente à atuação dos provedores locais.

#### 4.11 FRAMEWORK DE CAPACIDADES DE MARKETING PARA A CLARO

O *framework* de capacidades de marketing para a Claro no Noroeste do Rio Grande do Sul, representado na Figura 5, estrutura-se como uma arquitetura estratégica capaz de alinhar diretrizes corporativas, instrumentos de gestão e mecanismos operacionais a uma lógica de adaptação dinâmica às especificidades regionais. O modelo fundamenta-se na abordagem de capacidades dinâmicas de Teece (2007), organizada em três dimensões principais: *sensing* (detectar oportunidades e ameaças), *seizing* (capturar e explorar oportunidades) e *transforming* (reconfigurar recursos e rotinas). A adoção dessa lógica decorre da constatação de que mercados em desenvolvimento, como o

Noroeste gaúcho, demandam ajustes contínuos e capacidade de renovação estratégica para sustentar vantagem competitiva.

Com base nessa estrutura, o *framework* integra a tipologia de capacidades de marketing de Vorhies e Morgan (2005), que compreende seis funções essenciais: desenvolvimento de produto, comunicação e marca, precificação, gestão de vendas, gestão de canais e gestão de informações. A combinação entre as duas abordagens, capacidades dinâmicas e capacidades de marketing, permite identificar quais capacidades já estão presentes e também compreender como elas podem ser ajustadas dinamicamente às pressões competitivas e ao contexto regional estudado.

O *sensing* associa-se ao desenvolvimento de produto e à gestão de vendas, que permitem captar sinais de mercado, identificar demandas não atendidas e compreender os movimentos da concorrência (VORHIES; MORGAN, 2005; TEECE, 2007). O *seizing* articula-se com comunicação, marca e gestão de canais, convertendo percepções em ações rápidas, como campanhas regionais, *bundles* específicos ou ativações comunitárias (VORHIES; MORGAN, 2005). O *transforming*, por sua vez, conecta-se à precificação e à gestão de informações, assegurando que aprendizados sejam internalizados, que indicadores guiem ajustes de rota e que a empresa reconfigure suas práticas de forma contínua (TEECE, 2007).

Além dessas capacidades, a análise empírica identificou uma categoria emergente: a capacidade técnica. Diferente de uma função meramente operacional, ela se manifesta quando as equipes técnicas assumem papel consultivo diante do cliente, orientando o uso dos serviços, solucionando dúvidas e entregando uma experiência de valor que vai além da instalação física. Essa capacidade conecta-se ao *sensing*, por aproximar a empresa da realidade e das necessidades do consumidor; e ao *seizing*, por transformar a interação técnica em oportunidade de reforço de relacionamento e até de venda cruzada. Essa evidência dialoga com a perspectiva do *Service-Dominant Logic*, segundo a qual o valor é coproduzido na interação entre empresa e cliente, sendo a experiência e a relação consultiva tão importantes quanto o produto em si (VARGO; LUSCH, 2008).

Na camada superior do modelo, destaca-se a proposta de valor regional, que explicita os atributos críticos para diferenciar a Claro frente aos ISPs locais. Três pilares compõem essa proposta: convergência de serviços, oferecendo em um único relacionamento internet fixa, móvel, TV e soluções digitais; agilidade de entrega,

garantindo instalação em até 48 horas e ativação no dia seguinte; e presença local, construída por meio de comunicação em linguagem próxima, patrocínios comunitários e canais regionais de atendimento. Esses atributos deslocam a competição do campo do preço para o de valor percebido, aspecto crucial em um contexto onde a proximidade cultural dos ISPs constitui vantagem competitiva relevante (SWEENEY et al., 2022).

Na base do *framework*, a linha de *Key Performance Indicators* (KPIs) cumpre função estratégica como mecanismo de retroalimentação. Esses indicadores medem resultados e condicionam a capacidade da organização de aprender com o ambiente e ajustar sua atuação, conferindo ao modelo caráter dinâmico e adaptativo (KAPLAN; NORTON, 1996; PARMENTER, 2015). No caso da Claro, métricas como tempo médio de instalação, *Net Promoter Score* (NPS), *churn*, *market share* por município e taxa de ativação em D+1 são particularmente relevantes por captarem dimensões múltiplas: operacionais (agilidade e confiabilidade), relacionais (satisfação e fidelização) e estratégicas (participação de mercado). Dessa forma, os KPIs funcionam como elo entre as capacidades dinâmicas: alimentam o *sensing* com evidências, orientam o *seizing* ao priorizar recursos e campanhas e consolidam o *transforming* ao institucionalizar práticas que demonstraram efetividade.

Estudos reforçam que, em setores de serviços, o uso equilibrado de indicadores financeiros e não financeiros é decisivo para a construção de vantagem competitiva sustentável (MORGAN; KATSIKEAS; VORHIES, 2018; NEELY; GREGORY; PLATTS, 2020). No ambiente regional analisado, a adoção exclusiva de métricas financeiras, como receita média por usuário (ARPU), seria insuficiente, já que não captaria diferenciais como experiência do cliente e agilidade de resposta, dimensões que constituem os principais ativos competitivos dos ISPs locais. Assim, o uso de KPIs multiescalares se torna condição indispensável para evitar miopia organizacional e assegurar que o *framework* não se reduza a um exercício normativo, mas seja efetivamente aplicável ao campo.

Apesar de sua robustez analítica, é necessário reconhecer limites e fragilidades. A efetividade do modelo depende da disponibilidade de capital humano qualificado, recursos operacionais e financeiros suficientes, agilidade nos processos decisórios, autonomia regional e integração entre áreas técnicas e comerciais. Na ausência desses

elementos, o *framework* corre o risco de ser subutilizado, permanecendo apenas como referência conceitual.

Além disso, barreiras de governança corporativa e de cultura organizacional podem restringir a flexibilidade necessária, exigindo tempo e alinhamento para que novas rotinas sejam internalizadas. Reconhecer essas limitações evita que o modelo seja interpretado como prescrição genérica e reforça sua condição de proposta situada, que precisa ser continuamente adaptada e testada no ambiente competitivo do Noroeste gaúcho.

Figura 5 – *Framework* de Capacidades de Marketing para a Claro no Noroeste do RS



Fonte: Elaborado pelo autor

Para complementar a Figura 5 e traduzir o modelo em termos práticos, apresenta-se a seguir um quadro detalhando, segundo a tipologia de Vorhies e Morgan (2005), quais capacidades de marketing a Claro já possui de forma consolidada e deve explorar, e quais necessitam de criação ou fortalecimento na região analisada.

Quadro 23 – Capacidades de Marketing da Claro no Noroeste do RS (adaptado de Vorhies; Morgan, 2005)

Capacidades de Marketing (Vorhies & Morgan, 2005) / Capacidade emergente	Capacidades já consolidadas (manter/explorar)	Capacidades a desenvolver (criar/melhorar)
Desenvolvimento de Produto	Portfólio amplo (fixa, móvel, TV, digital) e convergência de serviços	Ajustes locais de oferta (bundles regionais, soluções customizadas)

<b>Comunicação e Marca</b>	Força da marca nacional, presença em mídias massivas e patrocínios comunitários	Maior personalização da comunicação regional e fortalecimento da identidade local
<b>Precificação</b>	Competitividade em pacotes convergentes e promoções corporativas	Flexibilização regional (campanhas locais, condições diferenciadas)
<b>Gestão de Vendas</b>	Estrutura robusta de varejo, PAP e credenciados	Aumento da autonomia comercial regional e treinamento consultivo das equipes
<b>Gestão de Canais</b>	Diversidade de canais (varejo, parceiros, digital)	Melhor integração entre canais digitais e físicos; fortalecimento de canais regionais
<b>Gestão de Informações</b>	Acesso a bases corporativas, dashboards de mercado e relatórios de inteligência	Uso mais ágil de dados locais para decisões regionais; integração de informações qualitativas (percepção de clientes)
<b>Capacidade Técnica (emergente da pesquisa)</b>	Equipes de campo qualificadas, suporte técnico confiável e presença regional estruturada	Maior agilidade nos processos de instalação e manutenção; fortalecimento do papel consultivo dos técnicos junto ao cliente (orientação, relacionamento e geração de valor adicional)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esse quadro sintetiza, em linguagem prática, as capacidades de marketing que a Claro já domina e pode alavancar, bem como aquelas que precisam ser desenvolvidas para que a empresa amplie sua competitividade no Noroeste gaúcho. Ao destacar tanto os pontos fortes quanto as lacunas, o modelo fornece um mapa de ação gerencial, permitindo direcionar esforços de investimento, treinamento e adaptação de rotinas organizacionais.

Para além das dimensões sistematizadas por Vorhies e Morgan (2005), o quadro integra a capacidade técnica emergente, identificada na pesquisa de campo como elemento central para a diferenciação competitiva. Essa inclusão amplia a tipologia original ao evidenciar que as equipes de campo não se restringem à execução operacional, mas exercem também um papel consultivo, orientando clientes, solucionando demandas e fortalecendo a percepção de valor da marca.

Dessa forma, o *framework* não se limita a uma representação teórica, mas constitui um instrumento aplicável à gestão, capaz de orientar decisões estratégicas e operacionais em múltiplos níveis, desde a formulação de campanhas regionais e políticas de precificação, até a integração entre áreas técnicas, comerciais e de atendimento. Além disso, sua estrutura dinâmica possibilita a revisão contínua das práticas, alinhando-se às

transformações tecnológicas, regulatórias e concorrenceis que caracterizam o setor de telecomunicações.

Por fim, a proposta conecta literatura, dados empíricos e prática organizacional em um mesmo modelo, reforçando sua legitimidade como contribuição acadêmica e, ao mesmo tempo, como ferramenta de aplicação prática. Ao situar-se no contexto específico do Noroeste do Rio Grande do Sul, o *framework* oferece à Claro uma referência para equilibrar a força de sua escala corporativa com a necessidade de proximidade local, personalização e agilidade de execução, atributos essenciais para competir de forma sustentável frente aos provedores regionais.

Essa síntese também cumpre papel de transição para as Considerações Finais, capítulo em que os resultados serão retomados e analisados em sua totalidade. Nessa etapa, discutir-se-ão suas implicações práticas e teóricas, as limitações metodológicas enfrentadas e as contribuições efetivas da pesquisa para a gestão estratégica da Claro e para os estudos de marketing em mercados em desenvolvimento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação foi desenvolvida com o propósito de compreender como as capacidades de marketing podem ser mobilizadas para criar e sustentar vantagem competitiva em mercados regionais de telecomunicações, tendo como campo empírico a região Noroeste do Rio Grande do Sul. A escolha desse recorte decorreu da constatação de que o setor combina a atuação de grandes operadoras multinacionais, como a Claro Brasil, com a forte presença de provedores locais de internet (ISPs), que exploram diferenciais de proximidade, agilidade de atendimento e personalização.

Esse cenário híbrido e competitivo justificou a formulação da questão central de pesquisa: quais capacidades de marketing são necessárias para criar e sustentar vantagem competitiva em contextos regionais em desenvolvimento? Para responder a essa questão, estabeleceu-se como objetivo geral propor um *framework* de capacidades de marketing adaptado às especificidades do Noroeste gaúcho, de modo a contribuir tanto para o avanço da literatura quanto para a prática gerencial no setor de telecomunicações.

Visando operacionalizar esse objetivo, a pesquisa foi desdobrada em quatro objetivos específicos: (I) apresentar a dinâmica competitiva do setor de serviços de telecomunicações na região Noroeste do Rio Grande do Sul; (II) descrever as capacidades de marketing mobilizadas pela Claro; (III) avaliar quais dessas capacidades são reconhecidas como distintivas no contexto regional; e (IV) identificar as capacidades de marketing mais aderentes à atuação da empresa.

A análise dos dados empíricos revelou padrões consistentes com a literatura de marketing estratégico e com a *Resource-Based Theory* (RBT), ao mesmo tempo em que trouxe nuances próprias do contexto regional. De um lado, confirmou-se que a Claro dispõe de recursos robustos, com marca consolidada, escala nacional e infraestrutura tecnológica, que a posicionam de forma diferenciada frente a competidores locais. De outro, verificou-se que a empresa enfrenta desafios relacionados à agilidade de execução, autonomia regional e personalização do serviço, dimensões em que os ISPs regionais têm construído vantagens competitivas relevantes. Esse contraste reforça a importância de equilibrar a força da escala corporativa com a flexibilidade necessária para responder a contextos locais.

Constatou-se que cinco blocos de capacidades funcionam como alavancas críticas para operadoras multinacionais competirem de forma eficaz nesse ambiente: (I) Agilidade

Local, traduzida pela redução de *lead time* em campanhas e instalações; (II) Proximidade e Atendimento, sustentada pela presença regional e ciclos rápidos de escuta e resposta; (III) Integração Marketing–Vendas orientada a dados, viabilizada pelo uso de feedbacks em tempo real do campo; (IV) Governança Adaptativa, que equilibra manutenção da marca e descentralização de decisões regionais; e (V) Digitalização Focada no Cliente, que integra soluções digitais e personalização multicanal.

Adicionalmente, emergiu da pesquisa a dimensão da Capacidade Técnica, que amplia a tipologia de Vorhies e Morgan (2005) ao reconhecer o papel consultivo das equipes de campo como elemento central para a experiência do cliente e para a geração de valor percebido. Esses achados evidenciam que o sucesso da Claro no Noroeste do RS depende de conciliar *exploitation* (exploração de sua escala e padronização) com *exploration* (iniciativas de experimentação e customização local).

Os resultados obtidos encontram respaldo em diferentes aportes teóricos. Day (1994) destacou a relevância da orientação para o mercado como pilar da vantagem competitiva, reforçando que o entendimento profundo das necessidades dos consumidores é condição indispensável para a diferenciação. Morgan, Feng e Whitler (2018) complementam que as capacidades de marketing compreendem a gestão integrada de ofertas, parcerias e canais, devendo ser ajustadas às condições locais.

Estudos confirmam ainda que a incorporação de tecnologias emergentes, como 5G e IoT, amplia a diferenciação em áreas rurais e periféricas (MORGAN et al., 2009; ZHANG; ZHOU, 2022). Além disso, a análise empírica reforçou a importância de laços comunitários: o engajamento com atores locais fortalece a percepção de valor e a fidelidade do cliente, em consonância com o que apontam Ferreira e Lima (2024) e Vargo e Lusch (2023).

As contribuições desta dissertação podem ser agrupadas em três dimensões principais. No plano teórico, a pesquisa amplia a literatura sobre capacidades de marketing em contextos regionais, validando a aplicabilidade da *Resource-Based Theory* (RBT) em conjunto com a abordagem de capacidades dinâmicas (Teece, 2007) e a tipologia de capacidades de marketing (Vorhies; Morgan, 2005).

O *framework* desenvolvido sistematiza as capacidades críticas para criar vantagem competitiva em ambientes periféricos, oferecendo subsídios conceituais para novos estudos. No plano metodológico, a adoção de uma abordagem mista, combinando entrevistas semiestruturadas com gestores internos e externos, *survey* com colaboradores

e análise documental e observacional, permitiu triangulação de dados, aumentando a validade do estudo e fornecendo um desenho replicável para outras pesquisas em setores regionalizados. Na dimensão prática, a dissertação oferece recomendações operacionais para gestores de telecomunicações, como a adoção de métricas concretas (tempo médio de instalação, NPS, *churn*, *market share* municipal) e mecanismos de *feedback* contínuo, que podem orientar a reconfiguração de estratégias e ampliar a competitividade em mercados regionais.

Apesar de suas contribuições, o estudo apresenta limitações que precisam ser reconhecidas. Em primeiro lugar, o escopo regional restrito limita a generalização dos achados para outros contextos. Em segundo, a natureza qualitativa da análise de conteúdo das entrevistas envolve interpretações do pesquisador, o que pode gerar vieses. Em terceiro, a amostra quantitativa reduzida (22 respondentes) compromete a robustez estatística e impediu a realização de testes mais avançados, sugerindo cautela na extrapolação dos resultados.

Ainda, o caráter dinâmico do setor de telecomunicações implica que os resultados refletem uma fotografia de determinado momento, podendo ser modificados pela introdução de novas tecnologias ou mudanças regulatórias. Essas limitações, no entanto, abrem caminhos para pesquisas futuras.

Recomenda-se a replicação do estudo em outras regiões ou segmentos de mercado, de modo a testar a aplicabilidade do *framework* em cenários distintos. Estudos longitudinais poderão acompanhar a evolução das capacidades de marketing ao longo do tempo e avaliar seus impactos na competitividade. Sugere-se, ainda, a ampliação da amostra quantitativa, incluindo clientes e parceiros externos, a fim de enriquecer a análise estatística e tornar as conclusões mais robustas.

Evidencia-se que grandes operadoras de telecomunicações podem sustentar vantagem competitiva em mercados regionais ao reconfigurar suas capacidades de marketing para incorporar agilidade, personalização, governança local adaptativa e o fortalecimento do papel consultivo das equipes técnicas. O *framework* desenvolvido nesta pesquisa contribui para a teoria ao reforçar a aplicabilidade da RBT em articulação com as capacidades dinâmicas e de marketing, ao mesmo tempo em que propõe uma extensão empírica à tipologia clássica, evidenciando a importância da dimensão técnica em contextos de alta rivalidade competitiva.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES (Brasil). **Relatório de atividades**. Brasília, 2024. Disponível em: <<https://www.gov.br/anatel>>. Acesso em: 20 jun. 2025.

AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES (Brasil). **Painéis de Dados: acessos e estações**. Brasília, 2024–2025. Disponível em: <<https://www.anatel.gov.br/dados/>>. Acesso em: 20 jun. 2025.

ALVAREZ, J.; MINTZBERG, H. **Strategy in dynamic environments**: revisiting the RBV. *Strategic Management Journal*, v. 44, n. 3, p. 512–529, 2023.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. **Strategic assets and organizational rent**. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 1, p. 33–46, 1993.

ARNDT, H.; LINTON, J. **Regional competition and telecom strategy**. *Telecommunications Policy*, v. 45, n. 6, p. 101–120, 2020.

BAQUERO, M. **Desenvolvimento regional e políticas públicas**. *Revista de Economia Contemporânea*, v. 24, n. 1, p. 77–98, 2020.

BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage**. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BARNEY, J.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2021.

BARNEY, J.; KETCHEN, D.; WRIGHT, M. **Resource-based theory and competitive advantage**: an integrated approach. *Journal of Management*, v. 47, n. 7, p. 1689–1709, 2021.

BARRALES-MOLINA, V.; MARTÍNEZ-LÓPEZ, F. J.; GÁZQUEZ-ABAD, J. C. **Dynamic marketing capabilities**: toward an integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, v. 16, n. 4, p. 397–416, 2014.

BERRY, L. L. **Services marketing**: competing through quality. New York: Free Press, 2014.

BNAMERICAS. **Claro tests satellite-to-smartphone connectivity in Brazil**. 2025. Disponível em: <<https://www.bnamicas.com/>>. Acesso em: 12 jun. 2025.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**. 7. ed. Porto: Porto Editora, 2019.

BRYMAN, A. **Social research methods**. 5. ed. Oxford: Oxford University Press, 2016.

CASSIMAN, B.; VEUGELERS, R. **Innovation and dynamic capabilities**: a systematic review. *Research Policy*, v. 50, n. 9, p. 104–120, 2021.

CHAFFEY, D. **Digital marketing**: strategy, implementation & practice. 8. ed. Harlow: Pearson Education, 2022.

CLARO S.A. **Relatório corporativo anual 2025**. São Paulo: Claro, 2025. Disponível em: <<https://www.claro.com.br/>>. Acesso em: 11 abr. 2025.

CONEXIS BRASIL DIGITAL. **Dados do setor de telecomunicações**. Brasília, 2024. Disponível em: <<https://www.conexis.org.br/>>. Acesso em: 20 jun. 2025.

DAWES, J. **Do data characteristics change according to the number of scale points used**. International Journal of Market Research, v. 50, n. 1, p. 61–77, 2008.

DAY, G. S. **The capabilities of market-driven organizations**. Journal of Marketing, v. 58, n. 4, p. 37–52, 1994.

DAY, G. S. **Closing the marketing capabilities gap**. Journal of Marketing, v. 75, n. 4, p. 183–195, 2011.

DAY, G. S. **Market sensing and resource orchestration**. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 51, n. 1, p. 19–37, 2023.

DELOITTE. **Telecommunications industry outlook 2025**. New York: Deloitte Insights, 2025. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/>>. Acesso em: 20 jun. 2025.

DI STEFANO, G.; PISANO, G.; WARREN, G. **Dynamic capabilities and organizational evolution**. Strategic Management Journal, v. 42, n. 3, p. 789–813, 2021.

DPL NEWS. **Claro lidera 5G na América Latina**. 2025. Disponível em: <<https://www.dplnews.com/>>. Acesso em: 20 jun. 2025.

DUMAS, J.; GARCÍA, R. **Intangible resources and competitive advantage in telecom firms**. Journal of Business Research, v. 148, p. 315–327, 2022.

ECKSTEIN, L.; MITREGA, M.; SHOHAM, A. **Marketing agility: redefining responsiveness in turbulent markets**. Industrial Marketing Management, v. 106, p. 112–124, 2023.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. **Dynamic capabilities: what are they?** Strategic Management Journal, v. 21, n. 10–11, p. 1105–1121, 2000.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. **Dynamic capabilities in practice: two decades later**. Strategic Management Review, v. 2, n. 2, p. 134–150, 2023.

FEDERAL COMMUNICATIONS COMMISSION (FCC). **Measuring fixed broadband performance in the United States – Twelfth Report**. Washington, D.C.: FCC, 2021. Disponível em: <<https://www.fcc.gov/>>. Acesso em: 20 jun. 2025.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA (FEE). **Relatório anual de atividades**. Porto Alegre, 2024. Disponível em: <<https://www.fee.rs.gov.br/>>. Acesso em: 22 jun. 2025.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GONZALES, T.; FISCHER, M. **Estratégias de marketing para mercados regionais: um estudo sobre as operadoras de telecomunicações**. Revista Brasileira de Marketing, v. 20, n. 2, p. 123–145, 2021.

- GONZALES, T. et al. **Segmentação de mercado e inovação**: desafios para operadoras de telecomunicações. *Revista de Gestão Empresarial*, v. 9, n. 1, p. 67–82, 2021.
- GONÇALVES, A.; LOPES, R. **Inovação e tecnologia no agronegócio brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2023.
- GRANT, R. **Contemporary strategy analysis**. 2. ed. Oxford: Blackwell, 1996.
- GRÖNROOS, C. **Service management and marketing**: managing the service profit logic. 6. ed. Chichester: Wiley, 2020.
- GUMMESSON, E. **Total relationship marketing**. 4. ed. New York: Routledge, 2022.
- GUPTA, S. et al. **Big data marketing analytics**: transforming telecom services. *International Journal of Marketing Science*, v. 23, n. 4, p. 456–472, 2021.
- HAIR Jr., J. F. et al. **Essentials of business research methods**. 4. ed. New York: Routledge, 2019.
- HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 13. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2020.
- INDEJE, D. L.; MUTUA, J. **Dynamic capabilities and competitive advantage of the telecommunications industry in Kenya**. *African Journal of Emerging Issues*, v. 6, n. 8, p. 77–91, 2024.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo demográfico**: 2022. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 22 jun. 2025.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Produto Interno Bruto**: 2023. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 20 jun. 2025.
- INTERBRAND. **Best Global Brands 2024**. New York: Interbrand, 2024. Disponível em: <<https://interbrand.com/>>. Acesso em: 20 jun. 2025.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- KOHLI, A.; JAWORSKI, B. **Market orientation in the digital era**. *Journal of Marketing*, v. 87, n. 1, p. 1–20, 2023.
- KUMAR, N. et al. **Strategic marketing capabilities in a digital age**. *Journal of Business Research*, v. 22, n. 3, p. 543–559, 2019.
- KVALE, S.; BRINKMANN, S. **Entrevistas**: aprendendo a arte de entrevistar em pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Penso, 2020.
- LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. **Understanding customer experience throughout the customer journey**. *Journal of Marketing*, v. 80, n. 6, p. 69–96, 2016.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 7. ed. Porto Alegre: AMGH/Bookman, 2019.

- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- MITREGA, M.; SHOHAM, A. **Customer agility and dynamic markets**. Industrial Marketing Management, v. 101, p. 25–38, 2024.
- MORGAN, N. A.; FENG, H.; WHITLER, K. A. **Marketing capabilities in dynamic environments: the role of product innovation**. Journal of Marketing Research, 2018. (Confirmar volume/número/páginas).
- MORGAN, N. A.; KATSIKEAS, C. S.; VORHIES, D. W. **Market orientation outcomes: a meta-analytic review**. Journal of Marketing, v. 82, n. 2, p. 1–26, 2018.
- NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. **Performance measurement system design**. International Journal of Operations & Production Management, v. 20, n. 10, p. 1119–1145, 2000.
- NGUYEN, B.; SIMKIN, L. **The dark side of digital personalization**. Journal of Business Research, v. 131, p. 57–69, 2021.
- NJOROGE, P.; KYALO, S. **Big data personalization in telecom services**. Journal of Marketing Analytics, v. 11, n. 2, p. 101–118, 2023.
- OGBODO, E. U. et al. **A survey on 5G and LPWAN-IoT for improved smart cities and remote area applications: from the aspect of architecture and security**. Sensors, v. 22, n. 16, art. 6313, 2022. DOI: 10.3390/s22166313.
- ORR, L.; BUSH, V. **Regional marketing adaptation strategies**. Journal of Business Strategy, v. 44, n. 4, p. 77–95, 2023.
- PARMENTER, D. **Key performance indicators: developing, implementing and using winning KPIs**. 3. ed. Hoboken: Wiley, 2015.
- PEREIRA, V.; BAMEL, U. **Marketing and technological innovation in telecom sector**. Technological Forecasting and Social Change, v. 171, p. 120–136, 2021.
- RINDFLEISCH, A.; MOORMAN, C. **Regional markets as competitive frontiers**. Journal of International Business Studies, v. 52, n. 4, p. 690–709, 2021.
- SALES XCELERATION. **Telecom growth and sales strategy insights**. 2023. Disponível em: <<https://salesxceleration.com/>>. Acesso em: 20 jun. 2025.
- SILVA, A.; MENEZES, P. **Estratégias de marketing em PMEs brasileiras**. Revista de Administração Contemporânea, v. 25, n. 3, p. 65–88, 2021.
- SWEENEY, J. C.; SOUTAR, G. N. **Consumer perceived value: the development of a multiple item scale**. Journal of Retailing, v. 77, n. 2, p. 203–220, 2001.
- TEECE, D. J. **Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance**. Strategic Management Journal, v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 2007.

- TEECE, D. J. **Dynamic capabilities and strategic management:** organizing for innovation and growth. Oxford: Oxford University Press, 2014.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. **Dynamic capabilities and strategic management.** Strategic Management Journal, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. **Service-dominant logic:** continuing the evolution. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 36, n. 1, p. 1–10, 2008.
- VERHOEFF, P. C. et al. **Digital transformation and omnichannel in services.** Journal of Business Research, v. 122, p. 889–901, 2021.
- VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. **Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage.** Journal of Marketing, v. 69, n. 1, p. 80–94, 2005.
- WERNERFELT, B. **A resource-based view of the firm.** Strategic Management Journal, v. 5, n. 2, p. 171–180, 1984.
- WORLD BANK. **5G and economic impact report.** Washington, D.C.: World Bank, 2024. Disponível em: <<https://www.worldbank.org/>>. Acesso em: 20 jun. 2025.
- YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2023.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços:** a empresa com foco no cliente. 7. ed. Porto Alegre: AMGH/Bookman, 2018.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTORES DA CLARO

**Quadro de relação entre variáveis teóricas e base teórica:** Vorhies, D.W.; Morgan, N.A. Benchmarking marketing capabilities for sustained competitive advantage, *Journal of Marketing*, Vol.69, No.1, pp.80-94, 2005.

Capacidades de marketing	Questões para entrevista
<b>Precificação</b>	1.Do ponto de vista da estratégia de preço, como ela é formulada dentro da empresa? 2.Como se dá a gestão de preço, no que diz respeito aos clientes, mercados e concorrentes?
<b>Desenvolvimento de produtos</b>	3.Poderia explicar como a empresa cria/desenvolve seus serviços digitais de telecomunicação? 4.Como ela responde aos desafios de inovação no setor?
<b>Gestão de canais (prestadores de serviços técnicos e de vendas aos clientes finais)</b>	5.Como é construída e gerenciada a relação da empresa com os seus mais diversos prestadores de serviços ao cliente final?
<b>Comunicação de marketing</b>	6.Como são desenvolvidas as estratégias de comunicação/propaganda da empresa? Como é feita a gestão da marca da empresa e de sua reputação?
<b>Vendas</b>	7.Como é desenvolvida a estratégia de vendas na empresa? 8.Poderia explicar como é feita a gestão das equipes de vendas na empresa?
<b>Gestão de informações de mercado</b>	9.Como a empresa coleta, analisa e usa as informações sobre seus concorrentes? E de seus clientes?
<b>Planejamento de marketing</b>	10.Poderia explicar como se dá o processo de planejamento de marketing na empresa?
<b>Implementação das estratégias de marketing</b>	11.Como é feito o monitoramento e acompanhamento da execução do planejamento de marketing na empresa?

12. Como você enxerga o crescimento da Claro em relação à penetração de mercado na região Noroeste do Rio Grande do Sul?
13. Quais os maiores desafios para a Claro na região Noroeste do RS?
14. Levando-se em consideração a concorrência local nessa região, especialmente entre os provedores menores, como a Claro pode utilizar seus recursos e capacidades de marketing para manter ou aumentar sua competitividade?

Nome:

Cargo:

Idade:

Gênero:

Tempo de empresa:

Tempo de experiência no setor de telecomunicações:

Grau de instrução:

Capacidades de marketing	Qual a sua avaliação das seguintes capacidades de marketing da cloro?	Avalie, com uma nota de 0 (zero) a 10 (dez), qual o desempenho geral da empresa nas capacidades de marketing
<b>Precificação</b>	1. Usar habilidades e sistemas de precificação para responder rapidamente às mudanças do mercado 2. Conhecimento das táticas de precificação dos concorrentes 3. Fazer um trabalho eficaz na precificação de produtos/serviços 4. Monitorar os preços e as mudanças de preços dos concorrentes	1. 2. 3. 4.
<b>Desenvolvimento de produtos</b>	5. Desenvolver novos produtos/serviços 6. Desenvolver novos produtos/serviços para aproveitar o investimento em P&D 7. Testar o mercado para novos produtos/serviços 8. Lançar novos produtos/serviços com sucesso 9. Garantir que os esforços de P&D de produtos/serviços atendam às necessidades dos clientes	5. 6. 7. 8. 9.
<b>Gestão de canais (prestadores de serviços técnicos e de vendas aos clientes finais)</b>	10. Força dos relacionamentos com prestadores de serviços 11. Atrair e reter os melhores prestadores de serviços 12. Proximidade no trabalho com prestadores de serviços 13. Agregar valor aos negócios dos seus prestadores de serviços 14. Fornecer altos níveis de suporte ao serviço desses parceiros	10. 11. 12. 13. 14.
<b>Comunicação de marketing</b>	15. Desenvolver e executar programas de comunicação/publicidade 16. Habilidades de gestão e criação de programas de comunicação/publicitários 17. Habilidades de relações públicas 18. Habilidades e processos de gestão da imagem da marca 19. Gerenciar a imagem e a reputação corporativa	15. 16. 17. 18. 19.
<b>Vendas</b>	20. Dar aos vendedores o treinamento necessário para serem eficazes 21. Sistemas de planejamento e controle de gestão de vendas 22. Habilidades de venda dos vendedores 23. Habilidades de gestão de vendas 24. Fornecer suporte de vendas eficaz à força de vendas	20. 21. 22. 24. 25.
<b>Gestão de informações de mercado</b>	26. Coletar informações sobre clientes e concorrentes 27. Usar habilidades de pesquisa de mercado para desenvolver programas de marketing eficazes 28. Acompanhar os desejos e necessidades dos clientes 29. Fazer pleno uso das informações de pesquisa de mercado 30. Analisar as informações de mercado	26. 27. 28. 29. 30.
<b>Planejamento de marketing</b>	31. Habilidades de planejamento de marketing 32. Capacidade de segmentar e direcionar o mercado de forma eficaz 33. Habilidades e processos de gestão de marketing 34. Desenvolver estratégias de marketing criativas 35. Minuciosidade dos processos de planejamento de marketing	31. 32. 33. 34. 35.
<b>Implementação das estratégias de marketing</b>	36. Alocar recursos de marketing de forma eficaz 37. Organizar para entregar programas de marketing de forma eficaz 38. Traduzir estratégias de marketing em ações práticas 39. Executar estratégias de marketing rapidamente 40. Monitorar a performance das estratégias de marketing	36. 37. 38. 39. 40.

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTORES EXTERNOS

### Quadro de relação entre variáveis teóricas

**Base teórica:** Vorhies, D.W.; Morgan, N.A. Benchmarking marketing capabilities for sustained competitive advantage. *Journal of Marketing*, Vol.69, No.1, pp.80-94, 2005.

Capacidades de marketing	Questões para entrevista
<b>Precificação</b>	1.Como você avalia as estratégias e a gestão de preços das ISPs na região Noroeste?
<b>Desenvolvimento de produtos (P&amp;D)</b>	2.Como você avalia a capacidade das ISPs locais de criar/desenvolver serviços digitais de telecomunicação? 3.Como as ISPs respondem aos desafios de inovação no setor?
<b>Gestão de canais (relação com prestadores de serviços técnicos e de vendas aos clientes finais)</b>	4.Como é a relação das ISPs com os seus mais diversos prestadores de serviços ao cliente final?
<b>Comunicação de marketing</b>	5.Como você avalia as estratégias de comunicação/propaganda das ISPs locais? 6.Qual a força da marca das ISPs e de sua reputação na região?
<b>Vendas</b>	7.Como você avalia as estratégias de vendas das ISPs locais?
<b>Gestão de informações de mercado (Inteligência de mercado)</b>	8.Como as ISPs locais coletam, analisam e usam as informações sobre seus concorrentes e seus clientes?
<b>Planejamento de marketing</b>	9.As ISPs possuem planejamento de marketing? Como são elaborados ou evidenciados?
<b>Implementação das estratégias de marketing</b>	10.Como é feito o monitoramento e acompanhamento da execução das estratégias de marketing pelas ISPs locais?

11. Como você enxerga o crescimento das ISPs em relação à penetração de mercado na região Noroeste do Rio Grande do Sul?
12. Quais os maiores desafios para se estabelecer como um player importante de serviços de telecomunicações na região Noroeste do RS?
13. Quais, na sua opinião, são os recursos e capacidades de marketing determinantes para o sucesso no setor na região?

Cargo:

Idade:

Gênero:

Tempo de empresa:

Tempo de experiência no setor de telecomunicações:

Grau de instrução:

<b>Capacidades de marketing</b>	<b>Na sua avaliação, como você avalia as capacidades de marketing dos principais ISPs na sua região?</b>	Avalie, com uma nota de 0 (zero) a 10 (dez), qual o <b>desempenho</b> geral das ISPs nas <b>capacidades de marketing</b>
<b>Precificação</b>	1. Usar habilidades e sistemas de precificação para responder rapidamente às mudanças do mercado 2. Conhecimento das táticas de precificação dos concorrentes 3. Fazer um trabalho eficaz na precificação de produtos/serviços 4. Monitorar os preços e as mudanças de preços dos concorrentes	1. 2. 3. 4.
<b>Desenvolvimento de produtos</b>	5. Desenvolver novos produtos/serviços 6. Desenvolver novos produtos/serviços para aproveitar o investimento em P&D 7. Testar o mercado para novos produtos/serviços 8. Lançar novos produtos/serviços com sucesso 9. Garantir que os esforços de P&D de produtos/serviços atendam às necessidades dos clientes	5. 6. 7. 8. 9.
<b>Gestão de canais (prestadores de serviços técnicos e de vendas aos clientes finais)</b>	10. Força dos relacionamentos com prestadores de serviços 11. Atrair e reter os melhores prestadores de serviços 12. Proximidade no trabalho com prestadores de serviços 13. Agregar valor aos negócios dos seus prestadores de serviços 14. Fornecer altos níveis de suporte ao serviço desses parceiros	10. 11. 12. 13. 14.
<b>Comunicação de marketing</b>	15. Desenvolver e executar programas de comunicação/publicidade 16. Habilidades de gestão e criação de programas de comunicação/publicitários 17. Habilidades de relações públicas 18. Habilidades e processos de gestão da imagem da marca 19. Gerenciar a imagem e a reputação corporativa	15. 16. 17. 18. 19.
<b>Vendas</b>	20. Dar aos vendedores o treinamento necessário para serem eficazes 21. Sistemas de planejamento e controle de gestão de vendas 23. Habilidades de venda dos vendedores 24. Habilidades de gestão de vendas 25. Fornecer suporte de vendas eficaz à força de vendas	20. 21. 22. 24. 25.
<b>Gestão de informações de mercado</b>	26. Coletar informações sobre clientes e concorrentes 27. Usar habilidades de pesquisa de mercado para desenvolver programas de marketing eficazes 28. Acompanhar os desejos e necessidades dos clientes 29. Fazer pleno uso das informações de pesquisa de mercado 30. Analisar as informações de mercado	26. 27. 28. 29. 30.
<b>Planejamento de marketing</b>	31. Habilidades de planejamento de marketing 32. Capacidade de segmentar e direcionar o mercado de forma eficaz 33. Habilidades e processos de gestão de marketing 34. Desenvolver estratégias de marketing criativas 35. Minuciosidade dos processos de planejamento de marketing	31. 32. 33. 34. 35.
<b>Implementação das estratégias de marketing</b>	36. Alocar recursos de marketing de forma eficaz 37. Organizar para entregar programas de marketing de forma eficaz 38. Traduzir estratégias de marketing em ações práticas 39. Executar estratégias de marketing rapidamente 40. Monitorar a performance das estratégias de marketing	36. 37. 38. 39. 40.

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES DA CLARO

Programa Profissional em Gestão e  
Negócios (PPGN) – Mestrado  
Profissional – Unisinos & Université de  
Poitiers.

Avalie o desempenho geral da empresa nas **capacidades de marketing** a seguir, usando uma escala linear de 1 (um) a 10 (dez).

\* Indica uma pergunta obrigatória

A relação entre as variáveis teóricas deste estudo baseia-se na obra de Vorhies e Morgan, *Benchmarking marketing capabilities for sustained competitive advantage*, que analisa as capacidades de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável (VORHIES; MORGAN, 2005).



**PRECIFICAÇÃO.** Usar habilidades e sistemas de precificação para responder rapidamente às mudanças do mercado.

六

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

**PRECIFICAÇÃO.** Conhecimento das táticas de precificação dos concorrentes. \*

**PRECIFICAÇÃO.** Fazer um trabalho eficaz na precificação de produtos e serviços.

**PRECIFICAÇÃO.** Monitorar os preços e as mudanças de preços dos concorrentes.

**DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS.** Desenvolver novos produtos e serviços. \*

**DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS.** Desenvolver novos produtos e serviços para aproveitar o investimento em P&D.



6

**GESTÃO DE CANAIS** (prestadores de serviços técnicos e de vendas aos clientes finais). Atrair e reter os melhores prestadores de serviços.

**GESTÃO DE CANAIS** (prestadores de serviços técnicos e de vendas aos clientes finais). Proximidade no trabalho com os prestadores de serviços.

**GESTÃO DE CANAIS** (prestadores de serviços técnicos e de vendas aos clientes finais). Adicionar valor aos negócios dos prestadores de serviços.

**GESTÃO DE CANAIS** (prestadores de serviços técnicos e de vendas aos clientes finais). Fornecer altos níveis de suporte ao serviço desses parceiros.

**COMUNICAÇÃO DE MARKETING.** Desenvolver e executar programas de comunicação/publicidade.

**COMUNICAÇÃO DE MARKETING.** Habilidades de gestão e criação de programas de comunicação/publicitários.

COMUNICAÇÃO DE MARKETING. Habilidades de relações públicas.

## **COMUNICAÇÃO DE MARKETING.** Habilidades e processos de gestão da imagem da marca.

**COMUNICAÇÃO DE MARKETING.** Gerenciar a imagem e a reputação corporativa.

**VENDAS.** Dar aos vendedores o treinamento necessário para serem eficazes.

**VENDAS.** Sistemas de planejamento e controle de gestão de vendas.

## **VENDAS.** Habilidades de venda dos vendedores.

1

## **VENDAS.** Habilidades de gestão de vendas.

六

**VENDAS.** Fornecer suporte de vendas eficaz à força de vendas.

6

**GESTÃO DE INFORMAÇÕES DE MERCADO.** Coletar informações sobre clientes e concorrentes.

6

**GESTÃO DE INFORMAÇÕES DE MERCADO.** Usar habilidades de pesquisa de mercado para desenvolver programas de marketing eficazes.

**GESTÃO DE INFORMAÇÕES DE MERCADO.** Acompanhar os desejos e as necessidades dos clientes.

**GESTÃO DE INFORMAÇÕES DE MERCADO.** Fazer pleno uso das informações de pesquisa de mercado.

**GESTÃO DE INFORMAÇÕES DE MERCADO.** Analisar as informações de mercado.

**PLANEJAMENTO DE MARKETING.** Capacidade de segmentar e direcionar o mercado de forma eficaz.

**PLANEJAMENTO DE MARKETING.** Habilidades e processos de gestão de marketing.

**PLANEJAMENTO DE MARKETING.** Minuciosidade dos processos de planejamento de marketing.

**IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING.** Alocar recursos de marketing de forma eficaz.

**IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING.** Organizar para entregar programas de marketing de forma eficaz.

<p><b>IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING.</b> Traduzir estratégias de marketing em ações práticas.</p> <p>1    2    3    4    5    6    7    8    9    10</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/></p>	<p>★</p>
<p><b>IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING.</b> Executar estratégias de marketing rapidamente.</p> <p>1    2    3    4    5    6    7    8    9    10</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/></p>	<p>★</p>
<p><b>IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING.</b> Monitorar a performance das estratégias de marketing.</p> <p>1    2    3    4    5    6    7    8    9    10</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/></p>	<p>★</p>
<p><b>Enviar</b></p>	<p><b>Limpar formulário</b></p>
<p>Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. - <a href="#">Entre em contato com o proprietário do formulário</a> - <a href="#">Termos de Serviço</a> - <a href="#">Política de Privacidade</a></p> <p>Este formulário parece suspeito? <a href="#">Denunciar</a></p>	
<p><b>Google Formulários</b></p>	