



Thèse

**Application de l'intelligence concurrentielle (IC)
par superposition de plans opérationnels et
informationnels, à l'aide de la communication
marketing comme outil stratégique**

Application au marché des télécommunications

Présentée et soutenue par:

Fernando Luís de Castro MIQUELINO

Directeur:

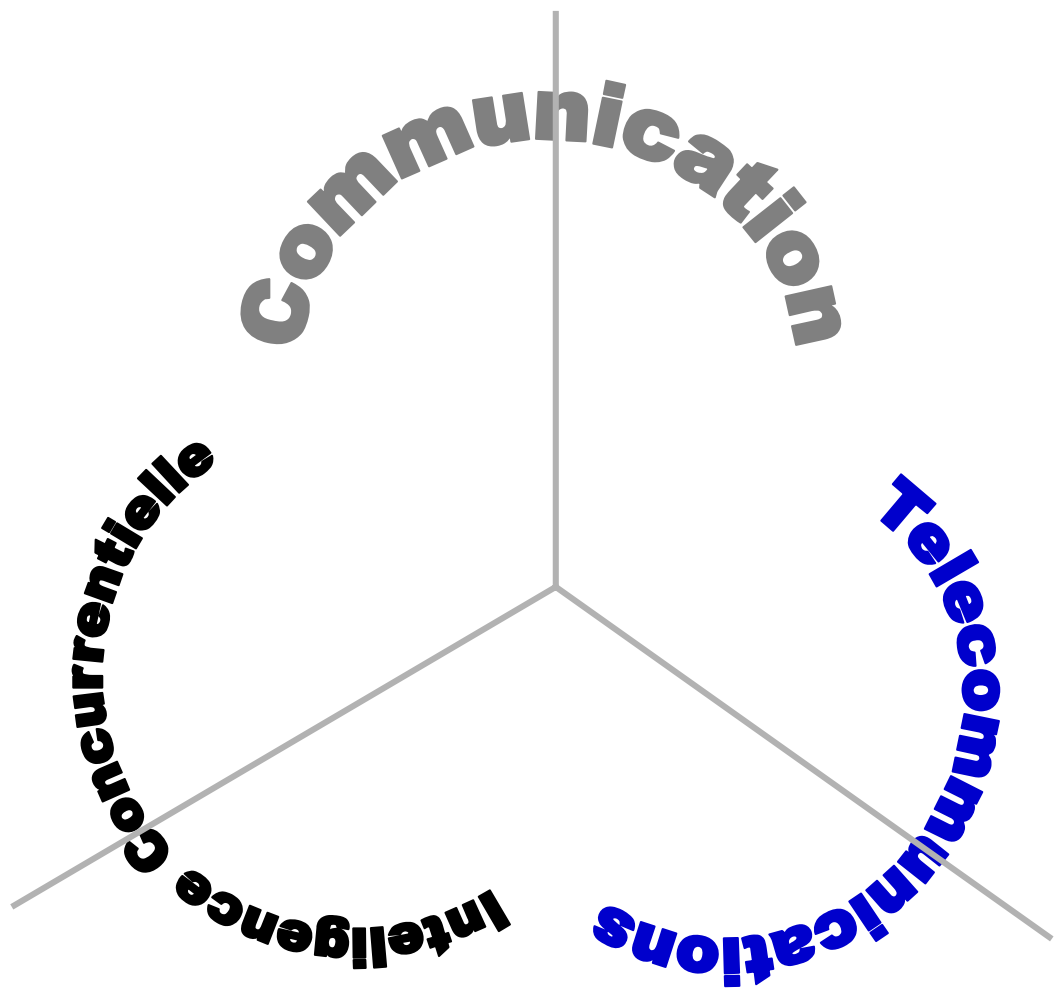
Luc QUONIAM

Codirecteur:

Raimundo N. M. SANTOS



Contexte de la thèse





Sommaire de la soutenance

1. La thèse

1.1. Le problème

1.2. Propos de thèse

1.3. Conclusion analytique

2. Le scénario

3. Le contexte CPqD

4. L'application de la méthode développée

5. Résultats

6. Conclusions



1. La thèse





1. La thèse

1.1. Le problème: Comment créer le positionnement exclusif et soutenable pour l'organization?

1.1.1. Comment détacher la marque du CPqD de son origine étatique?

- Fermeture de la holding TELEBRÁS
- L'image de léthargie et inefficacité perçue par le marché
- L'idée de la garantie du patronage étatique
 - il s'écarte l'investissement privé
 - il s'écarte le client

1.1.2. Repositionnement de l'organization et ses offres

- Convergence - "Infocommunication"

1.1.3. Comment utiliser le legs de la marque?

- Résultats obtenus sur les matériels de télécommunication
- Référence locale et mondiale

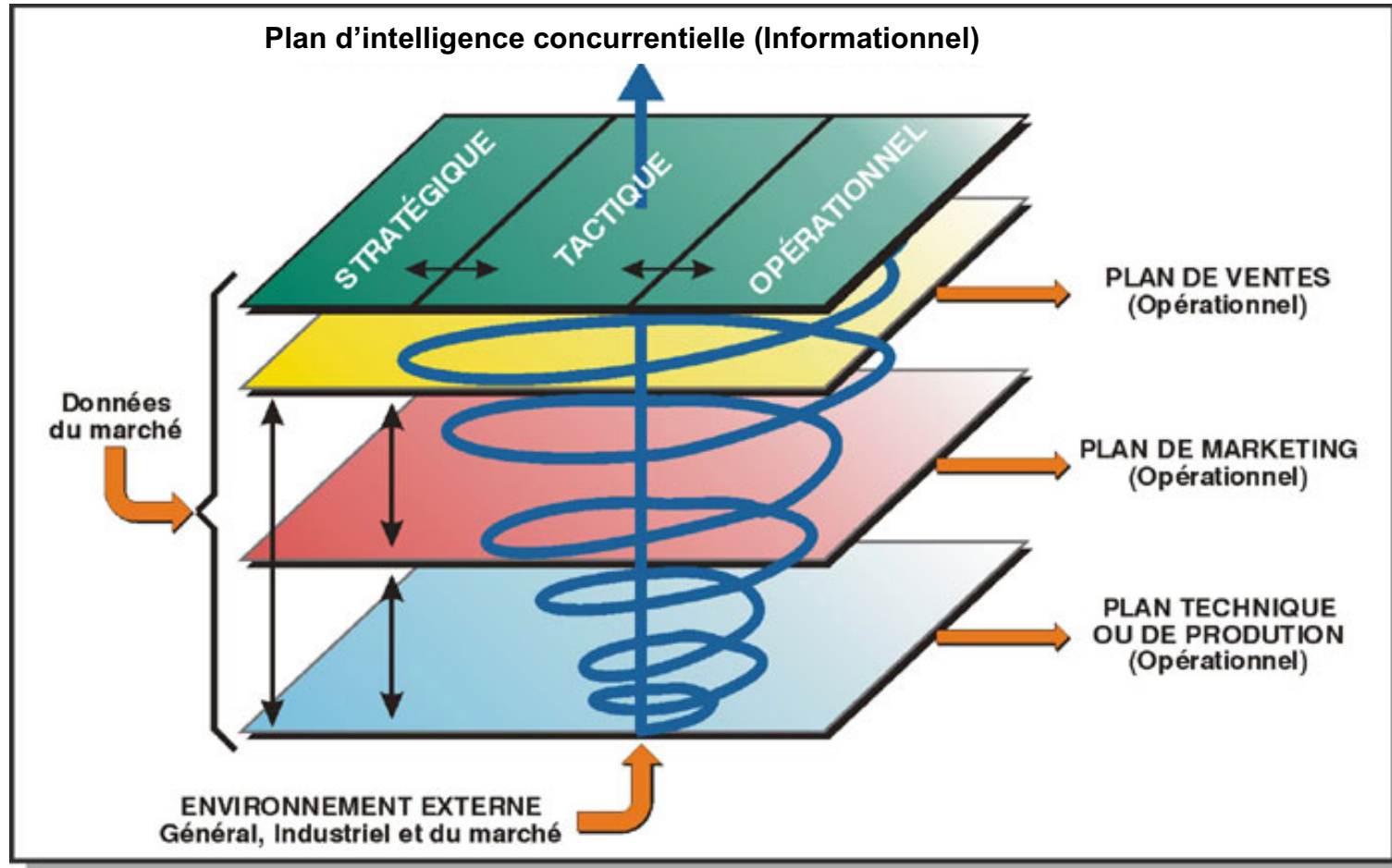
1.1.4. Comment créer un langage de communication exclusif et efficace avec son publique?





1. La thèse

1.2. Propos de thèse





1. La thèse

1.3. Conclusion analytique

1.3.1. Structures de processus flexibles

- Appliquée a quelqu'une organization
- Evolution
 - échelonnable
 - applique partiellement

1.3.2. Réseaux de connaissance

- Réseaux sociales
- Réseaux d'apprendizage e de connaissance

1.3.3. Ne pas confiner l'intelligence compétitive à un secteur

- Rapport de confiance
- Colaboration

1.3.4. Contenu dégagé de l'essence

- Identification
- Compromis = soutenabilité



2. Le scénario

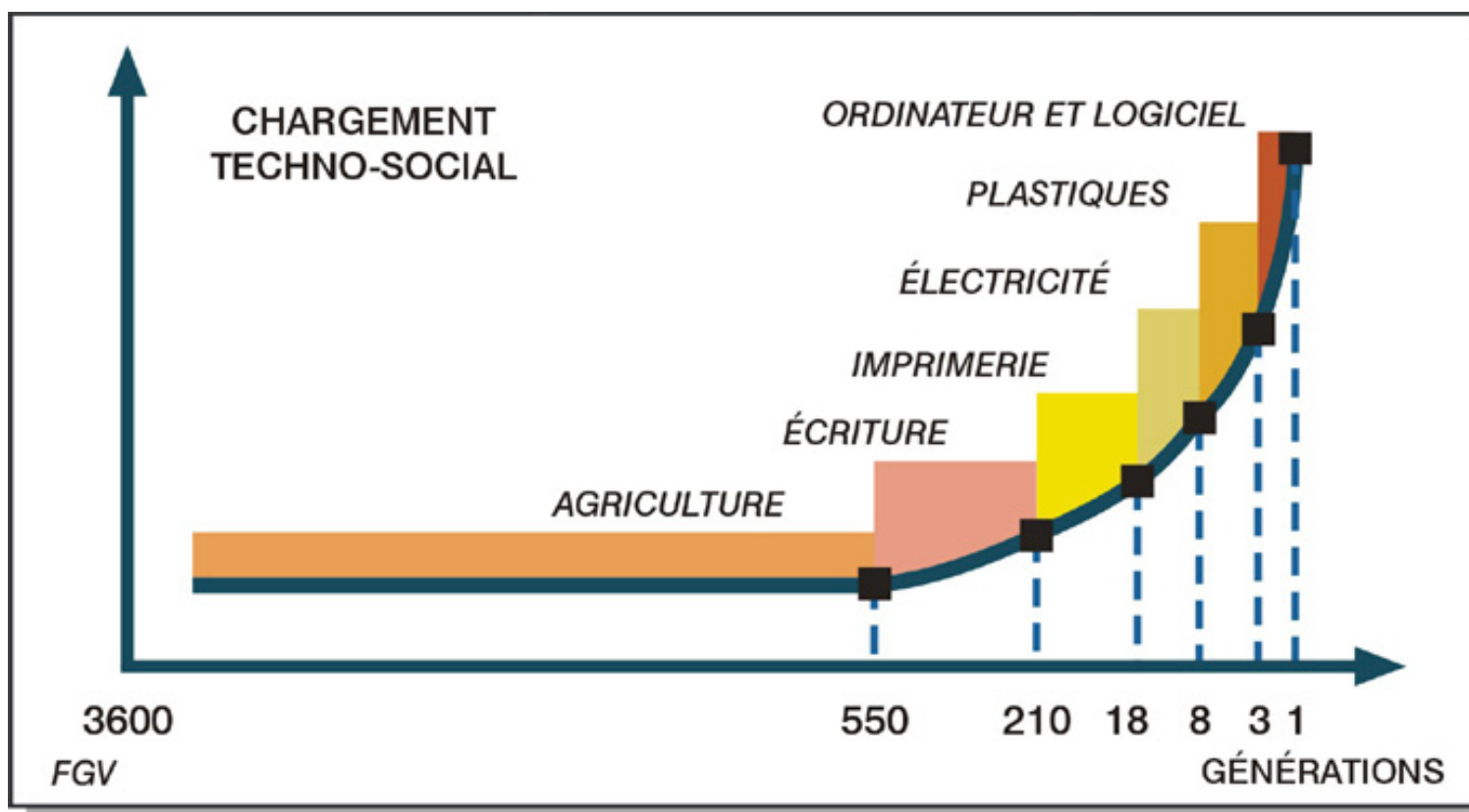




2. Le scénario

2.1. Telecommunications vs. "Infocommunication"

2.1.1. Scénario dynamique de convergence - technologies

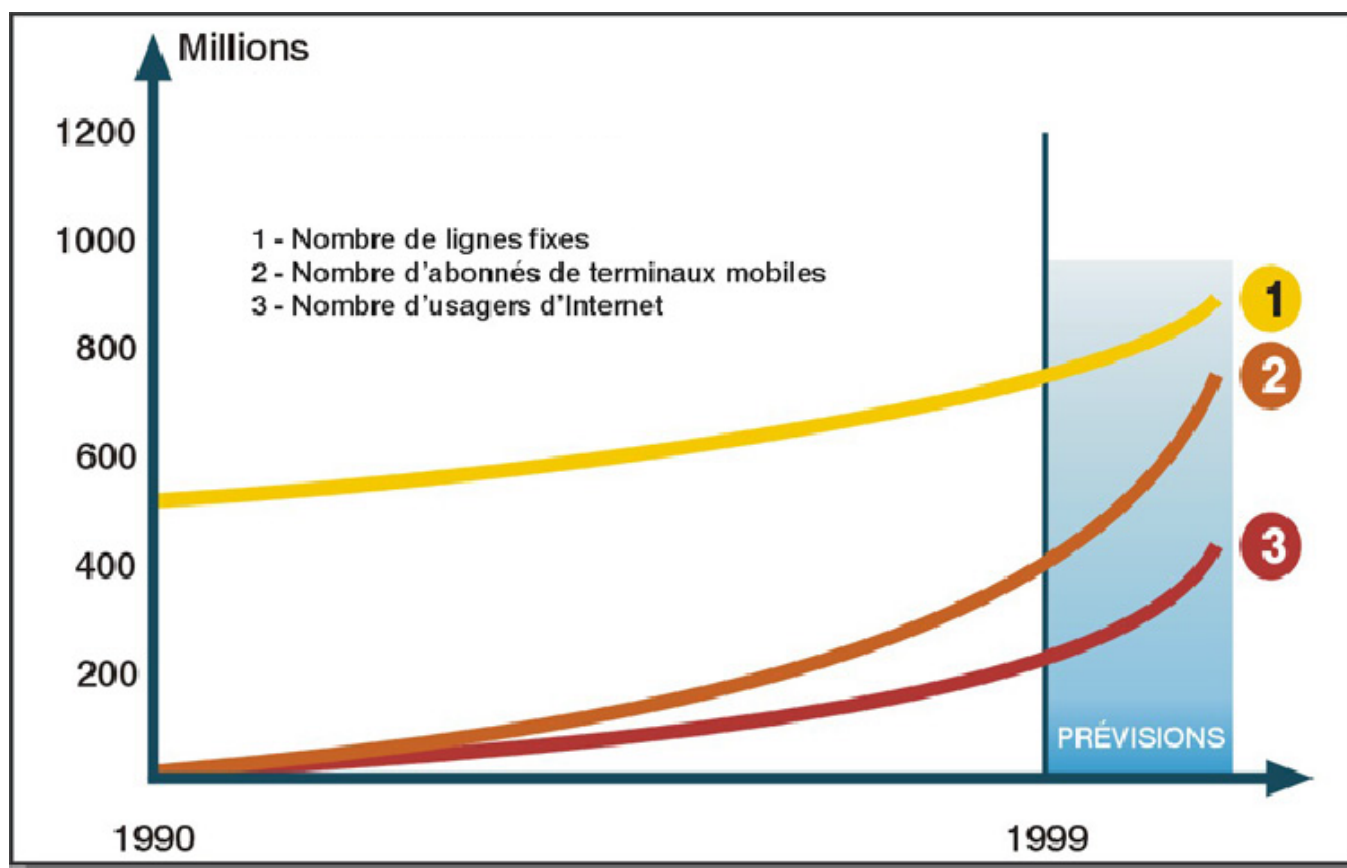




2. Le scénario

2.1. Telecommunications vs. "Infocommunication"

2.1.3. Marché mondial des telecommunications

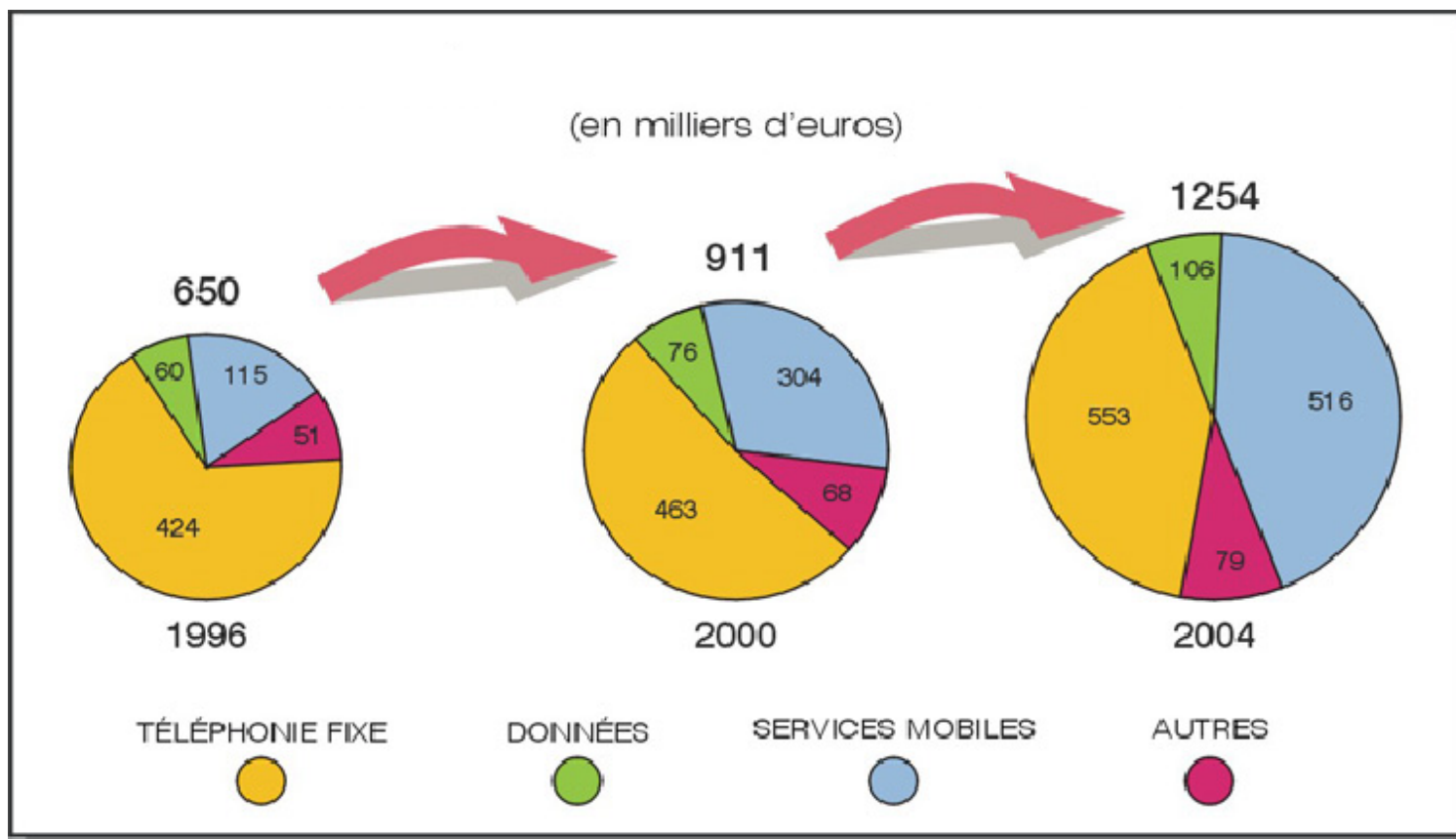




2. Le scénario

2.1. Telecommunications vs. “Infocommunication”

2.1.4. Répartition du marché mondial des telecommunications

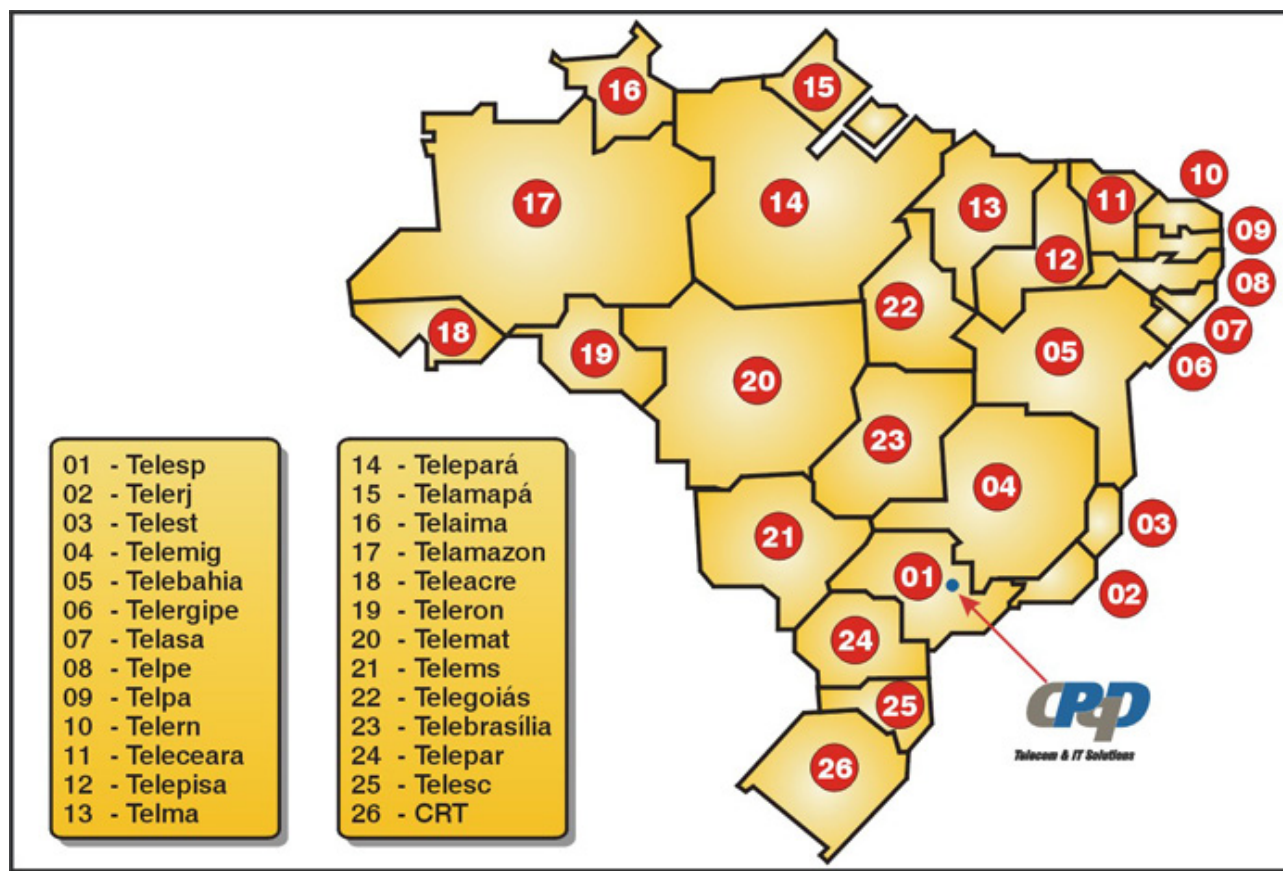




2. Le scénario

2.1. Telecommunications vs. “Infocommunication”

2.1.5. Répartition du marché brésilienne des telecommunications avant la dénationalisation

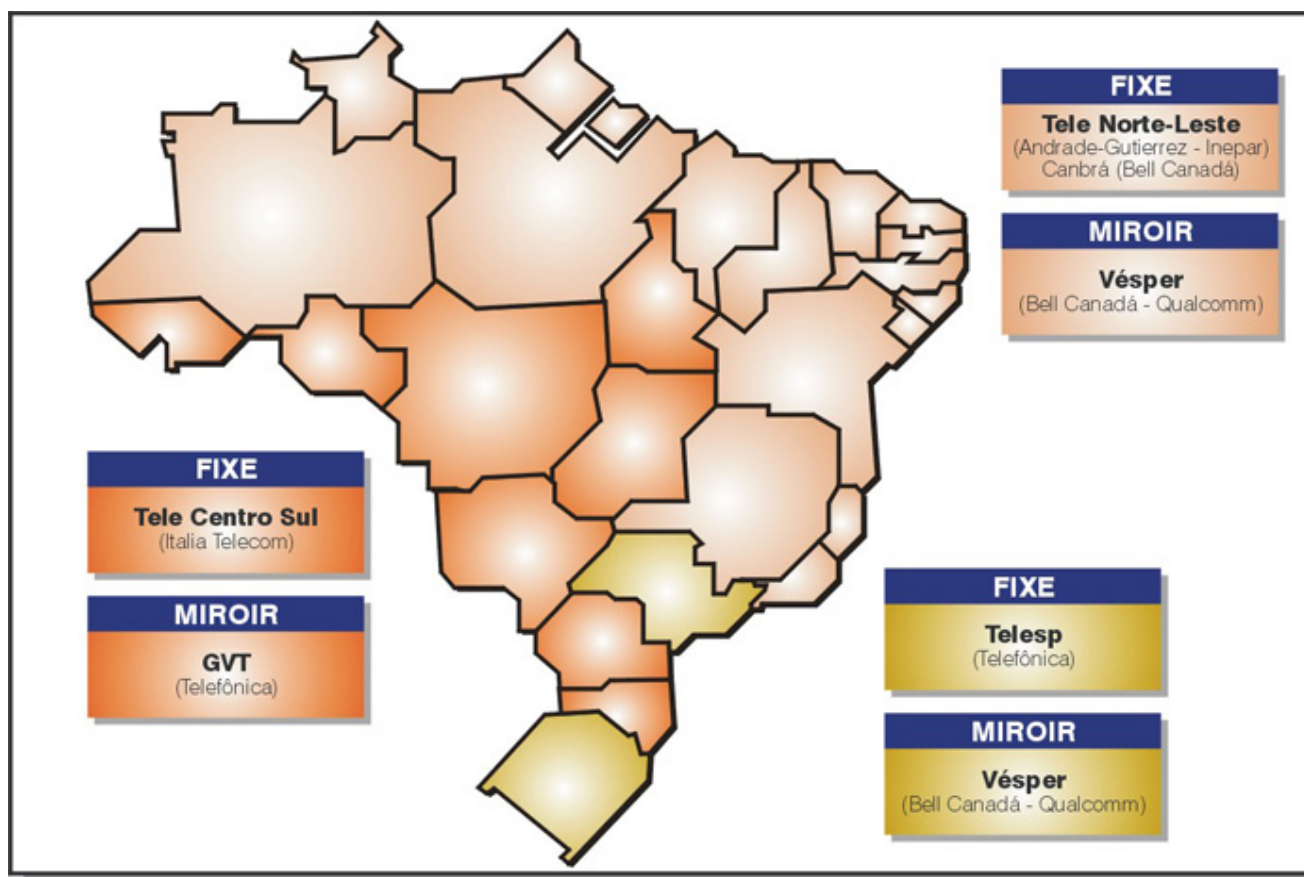




2. Le scénario

2.1. Telecommunications vs. “Infocommunication”

2.1.6. Répartition du marché brésilienne des telecommunications après la dénationalisation - opérateurs de telecommunications fixes

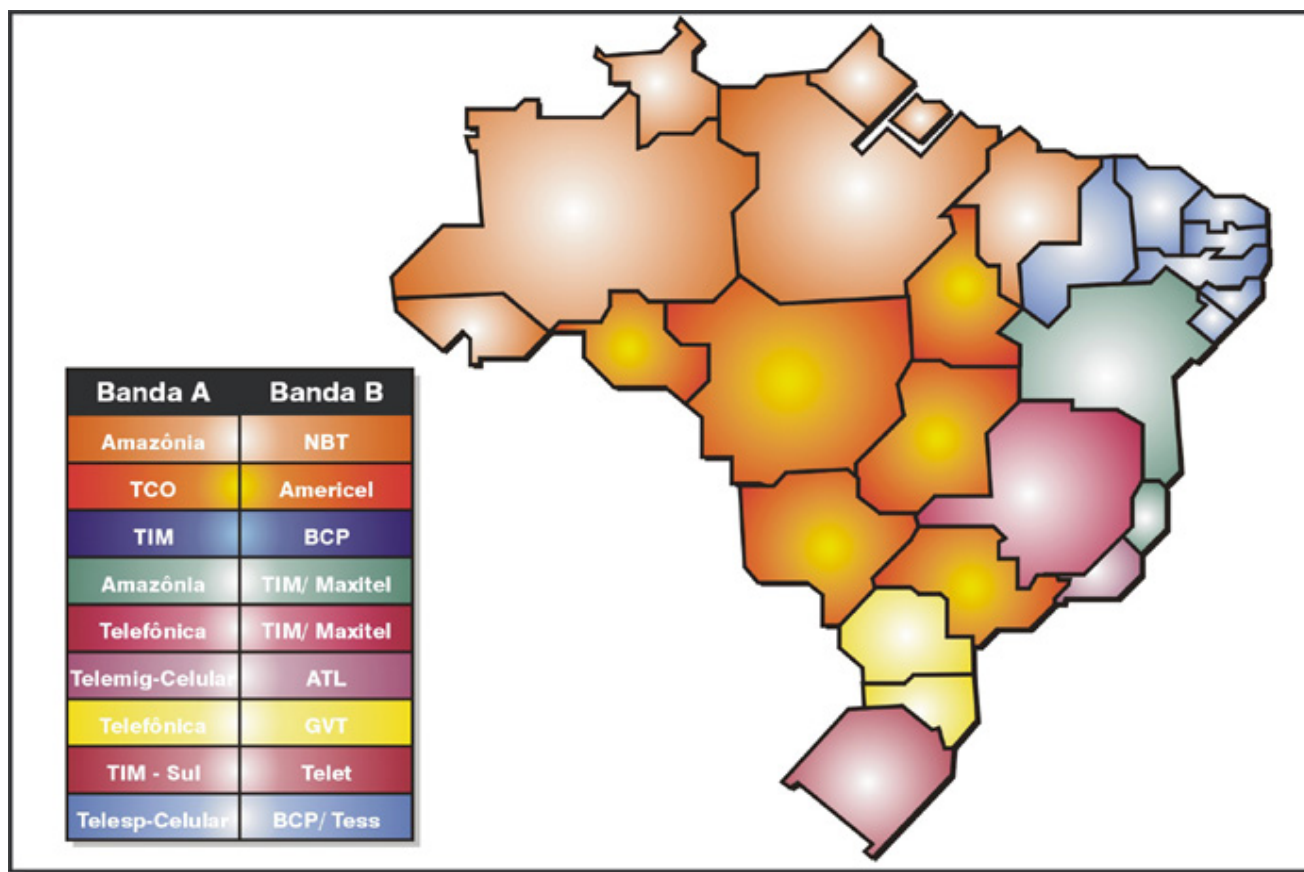




2. Le scénario

2.1. Telecommunications vs. “Infocommunication”

2.1.7. Répartition du marché brésilienne des telecommunications après la dénationalisation - opérateurs de telecommunications sans fil

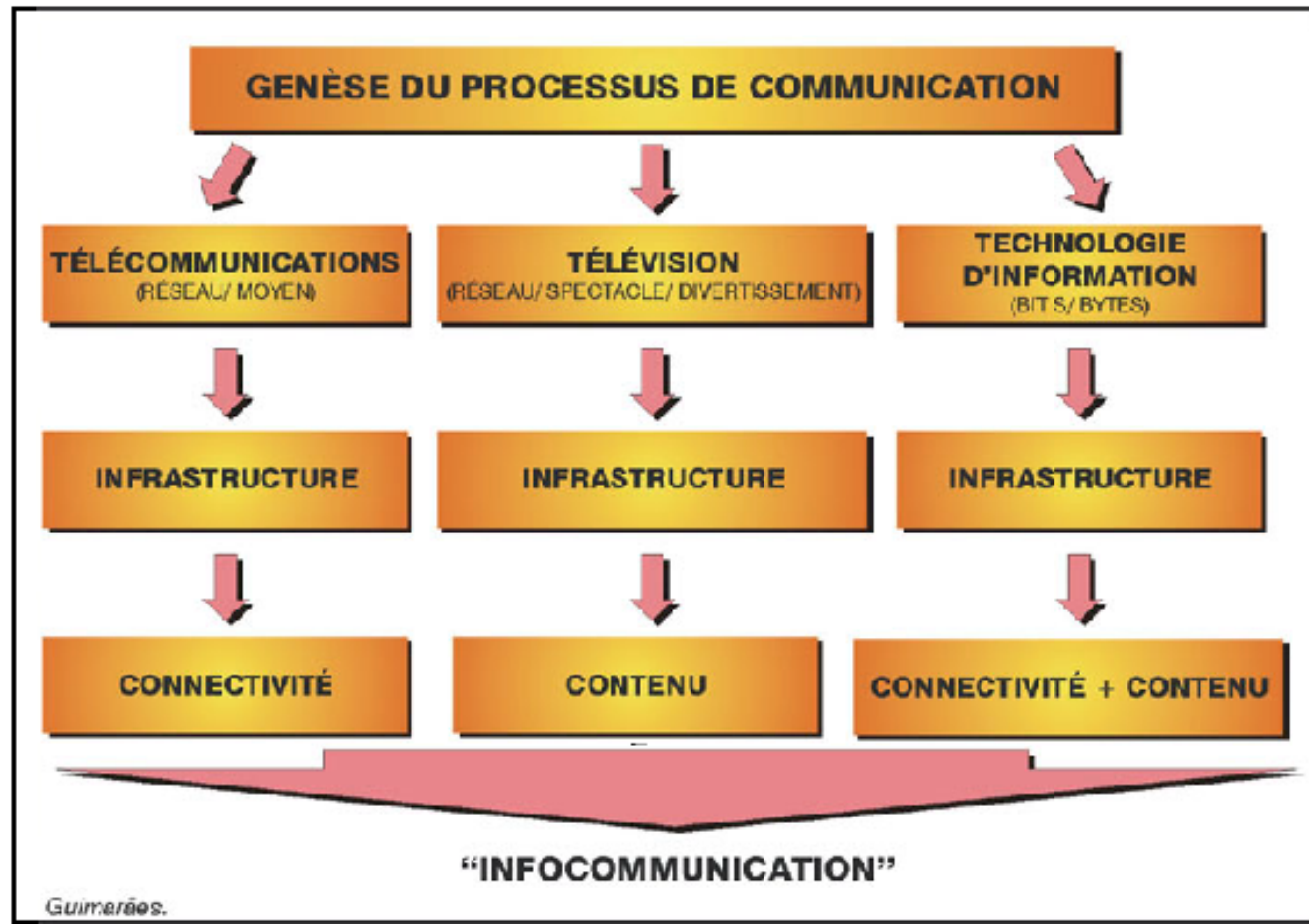




2. Le scénario

2.1. Telecommunications vs. "Infocommunication"

2.1. 8. L'architecture générique "d'infocommunication"





2. Le scénario

2.1. Telecommunications vs. "Infocommunication"

2.1.9. L'architecture du marché "d'infocommunication"

Couche	Activité	Exemples d'entreprises
VI	Client	--
V	Applications / paquets de contenus (<i>Web design</i> , informations online, <i>broadcasting</i> , etc.)	Bloombergs, Reuters, AOL Warner, MSN, TV, CPqD
IV	Navigation et <i>middleware</i> (navigateurs, portails, moteurs de recherche, sécurité, paiement électronique)	Yahoo, Netscape, CPqD
III	Connectivité (accès à Internet et accueil).	IAP et ISP.
Interface IP		
II	Réseaux (Réseaux de fibres optiques, DSL, accès radio, <i>frame relay</i> , RDSI, ATM)	AT&T, NTT, British Telecom, Colt, Energis, CPqD.
I	Équipement et logiciel (Commutation, transmission, routeurs serveurs, OSS/BSS.	Nortel, Lucent, Cisco, Nokia, CPqD





2. Le scénario

2.2. Tendances

2.2.1. Grandes tendances des supports

- **mobilité** c'est-à-dire plus grande individualité des moyens physiques d'accès
- **portabilité de numéros** à savoir identification de l'utilisateur à un numéro unique
- **convergence de supports** intégration d'accès aux services sur un même équipement d'accès
- **nouveaux supports et applications** application des technologies de télécommunications pour trafic de services sur d'autres réseaux comme les réseaux d'énergie
- **accès local sans fil** utilisant le laser à faible puissance
- **protocole unique** protocole TCP/IP





2. Le scénario

2.2. Tendances

2.2.2. Grandes tendances des contenus

- **diversité** offre de services différenciés pour que le client ait libre choix à tout moment
- **segmentation** cherchant à atteindre des groupes et même des services individuels
- **portabilité des services** adaptation des services aux dispositifs mobiles
- **interactivité** permettant l'intervention et l'influence de l'utilisateur sur l'offre
- **convergence de contenus** intégration, application et connectivité des contenus aux bases technologiques de "l'infocommunication"
- **services à valeur ajoutée** doivent être progressivement demandés par les opérateurs souhaitant une différenciation et de meilleures rentabilités

Communication de données

Système logiciel OSS/BSS

Interface IP (*Internet protocol*), accès à Internet, hébergement

Accès à haut débit *sans fil*, réseaux optiques, DWDM...





2. Le scénario

2.2. Tendances

2.2.3. Grandes tendances générales

- **démocratisation** de l'accès aux supports, universalisation des services
- **commoditisation** du service de voix, dont les prix tarifaires
- **secteur globalisé** où que l'on se trouve sur la planète
- **concentration du nombre d'opérateurs** le marché mondial présentant des seuils de saturation

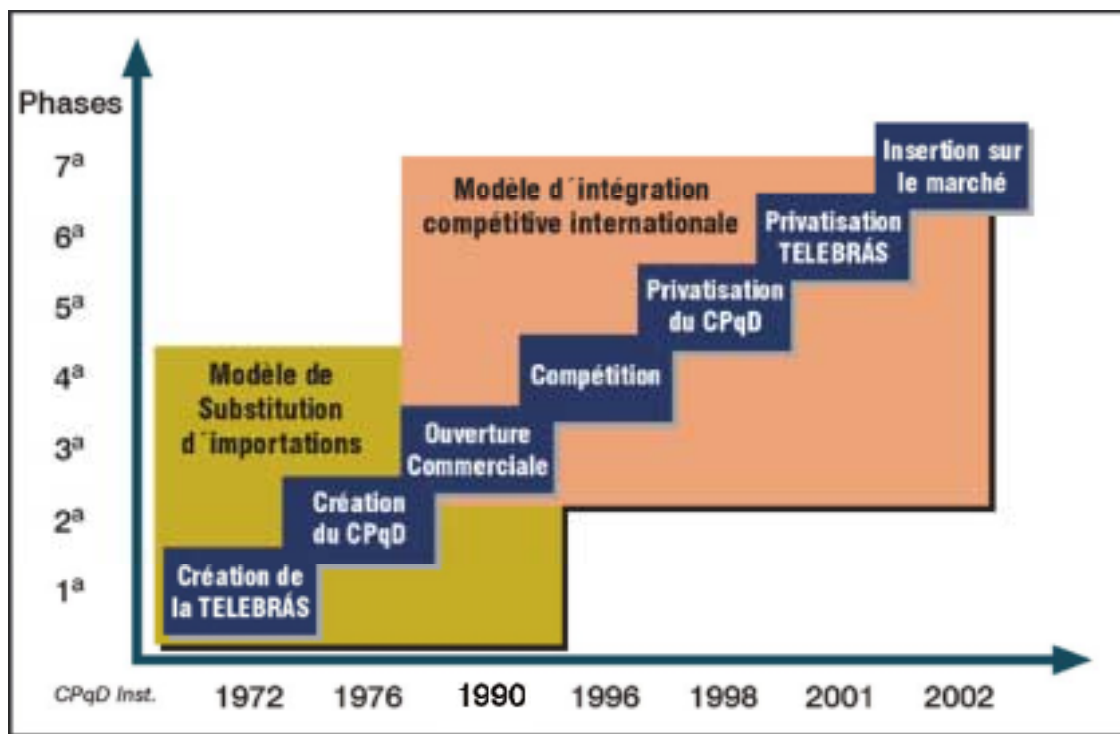
3. Le contexte CPqD



3. Le contexte CPqD

3.1. Ligne du temp

3.1.1. Grandes tendances générales

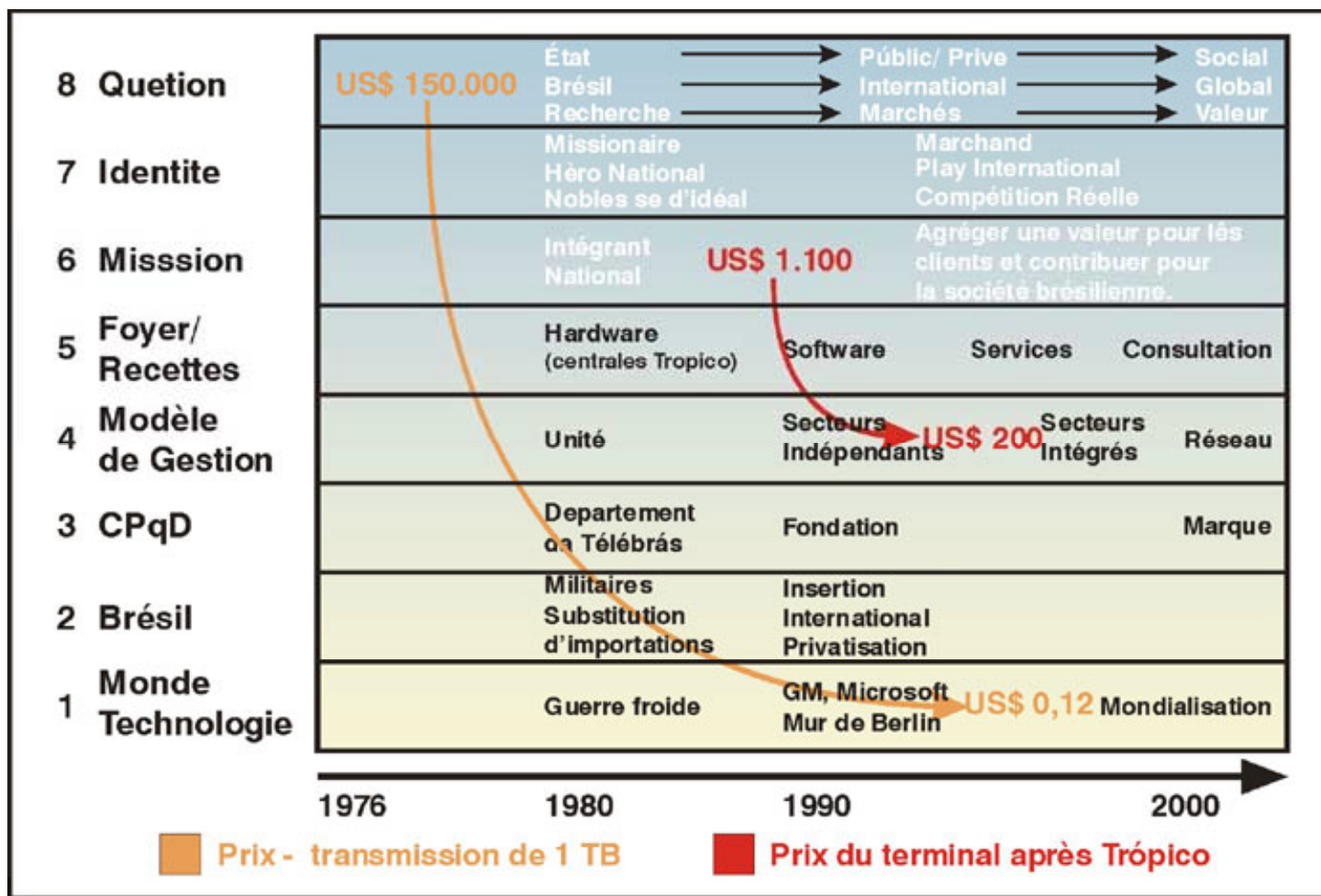




3. Le contexte CPqD

3.1. Ligne du temp

3.1.2. Ligne du temp de la marque CPqD





3. Le contexte CPqD

3.2. Structure de l'information dans l'organisation

3.2.2. Marché tangible vs marché l'invisible

Rôle / Segment	Client	Partenaire	Concurrent
Institutions de R&D	XXX	XXX	XXX
Universités			XXX
Fabricants	XXX	XXX	XXX
Développeurs de systèmes	XXX	XXX	XXX
Opérateurs	XXX		XXX

Concurrent	Chiffre d'affaires (USD bi / an)	Forces	Stratégie de ventes	Clients	Partenaires
Amdoc (IP-billing)	1,1	Bonne réputation Grande plateforme	Non agressive	BellSouth Broadwing GTE Nextel(Brésil) ATL(Brésil) BCP(Brésil) Global Telecom Qwest Vodafone Tele Danmark Pacific Bell	HP BellCanada
ADC/Saville (IP-billing)	0,14	Flexible Prix bas	Agressive	AT&T AT&T Mexique Energys Versatel BC Tel Birch Global Crossing SBC Sprint Verison Netstream (Brésil)	Siemens Alcatel Nortel IBM HP SUN Metasolv Siebel Oracle
Metasolv (OSS)	0,07	Marque forte Crédibilité Paquet promotionnel	Agressive	Allegiance Alltel BellSouth Nextel Global Crossing Siemens Verison Qwest Time Warner Ameritech Birch	3Com Accenture ADC Siebel Nortel Saville MAS Vitria
Lucent/Kenan (billing, services client, administration du réseau, etc..)	NC	Marque forte Crédibilité Paquet promotionnel	Agressive	IDC Japon CTBC(Brésil) Embratel (Brésil) British Telecom France Telecom WorldCom Pagenet Telemar Telstra Cegetel Optus	HP Siemens EDS Accenture IBM Oracle Mas Telcordia MAS Deloitte

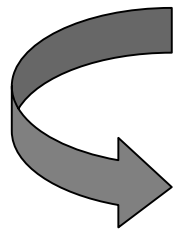




3. Le contexte CPqD

3.2. Structure de l'information dans l'organisation

3.2.3. Comprendre l'absorption des connaissances au CPqD



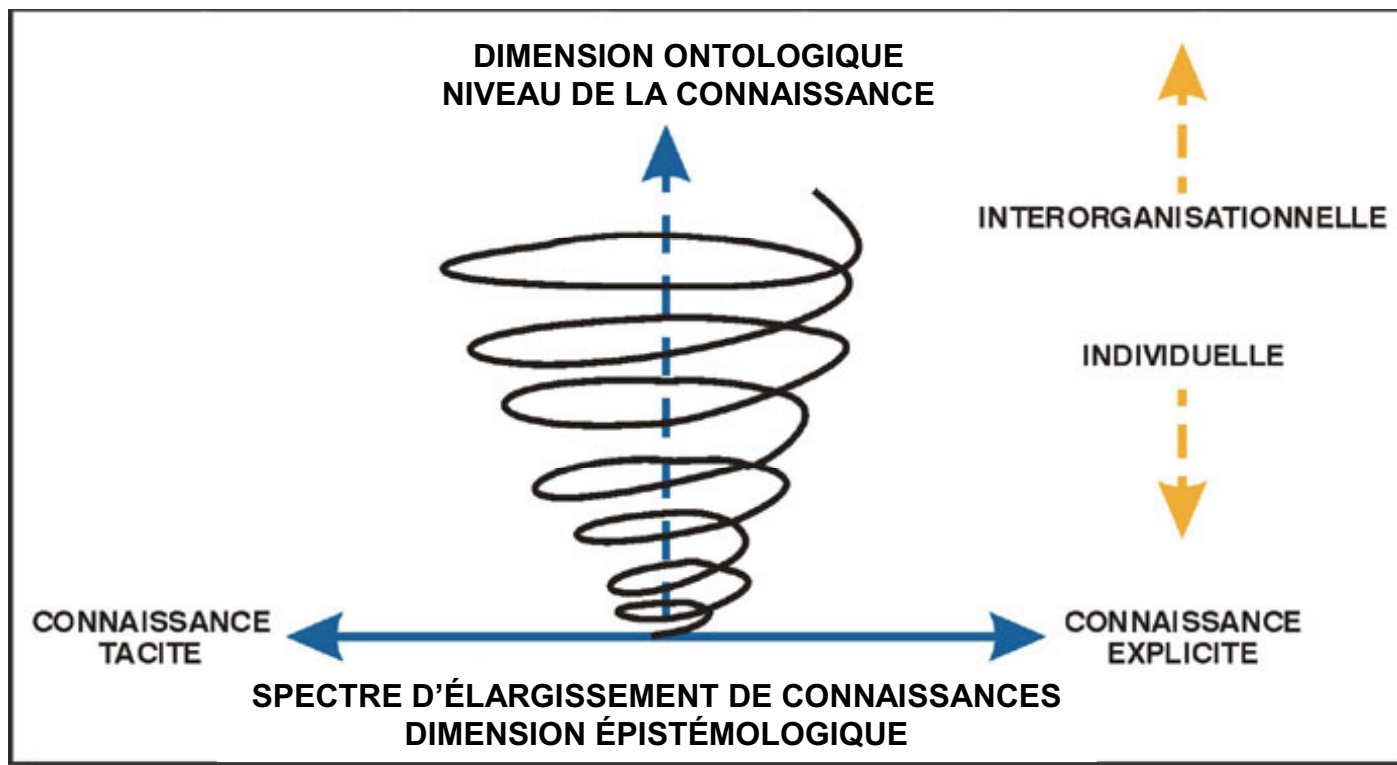
Utopie Technocratique	Posture fortement orientée vers les aspects technologiques de la gestion d'informations qui privilégie la classification et le modelage du patrimoine d'informations de l'organisation, en s'appuyant sur de nouvelles technologies
Anarchie	Absence totale d'une gestion d'informations, chacun devant obtenir et administrer ses propres informations
Féodalisme	Gestion d'information par unités d'affaires ou unités fonctionnelles qui définissent leurs propres besoins en informations et ne repassent qu'une information limitée à l'organisation
Monarchie	Le flux des informations dans l'organisation est l'affaire des leaders qui peuvent ou non les partager en fonction de décisions personnelles
Fédéralisme	Fondée sur le consensus et la négociation d'éléments d'information-clé et sur le flux des informations pour l'organisation



3. Le contexte CPqD

3.2. Structure de l'information dans l'organisation

3.2.4. La dimension épistémologique et ontologique de la connaissance

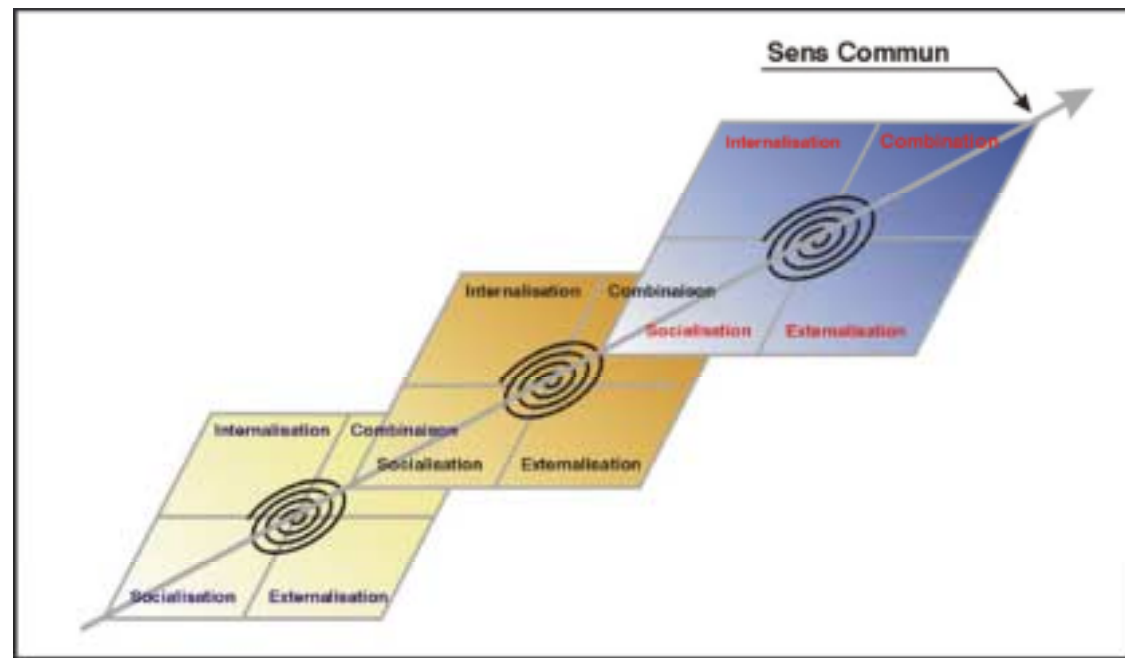




3. Le contexte CPqD

3.2. Structure de l'information dans l'organisation

3.2.5. Progression de la création des connaissances organisationnelles

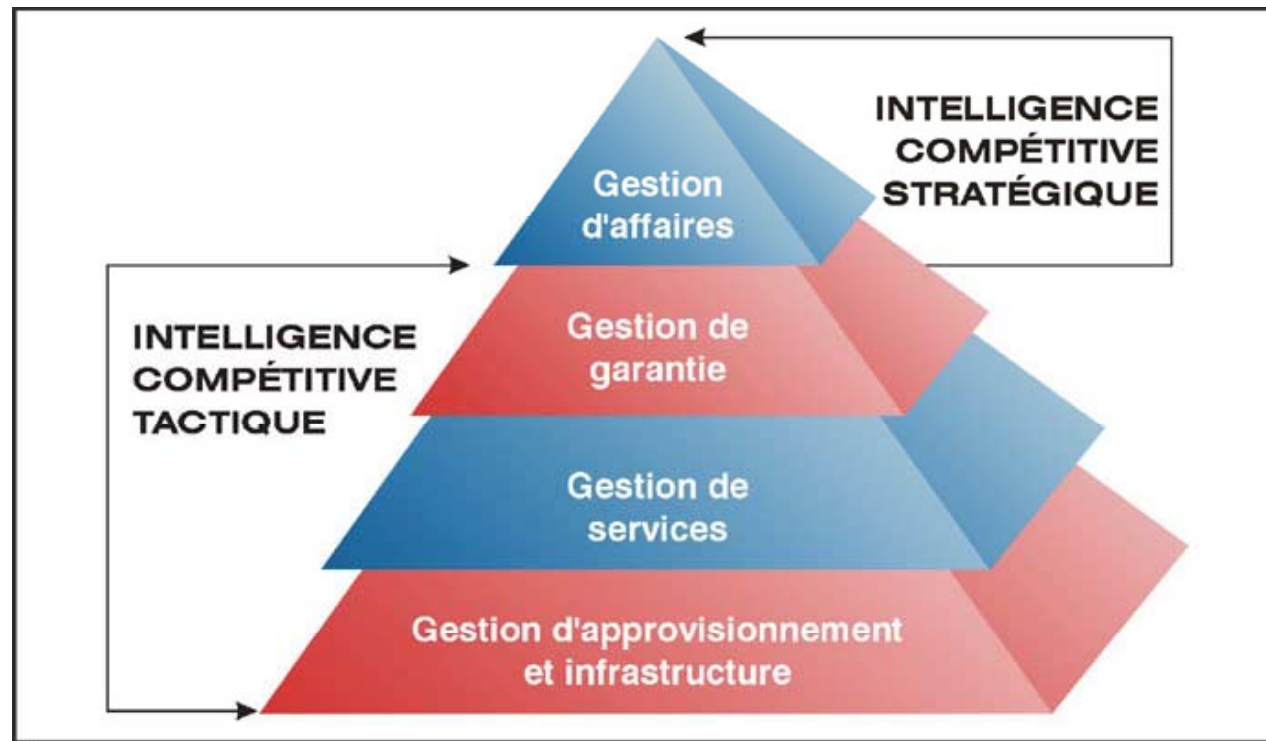




3. Le contexte CPqD

3.3. Construction de la méthode

3.3.1. Hiérarchie des processus de gestion dans l'organisation

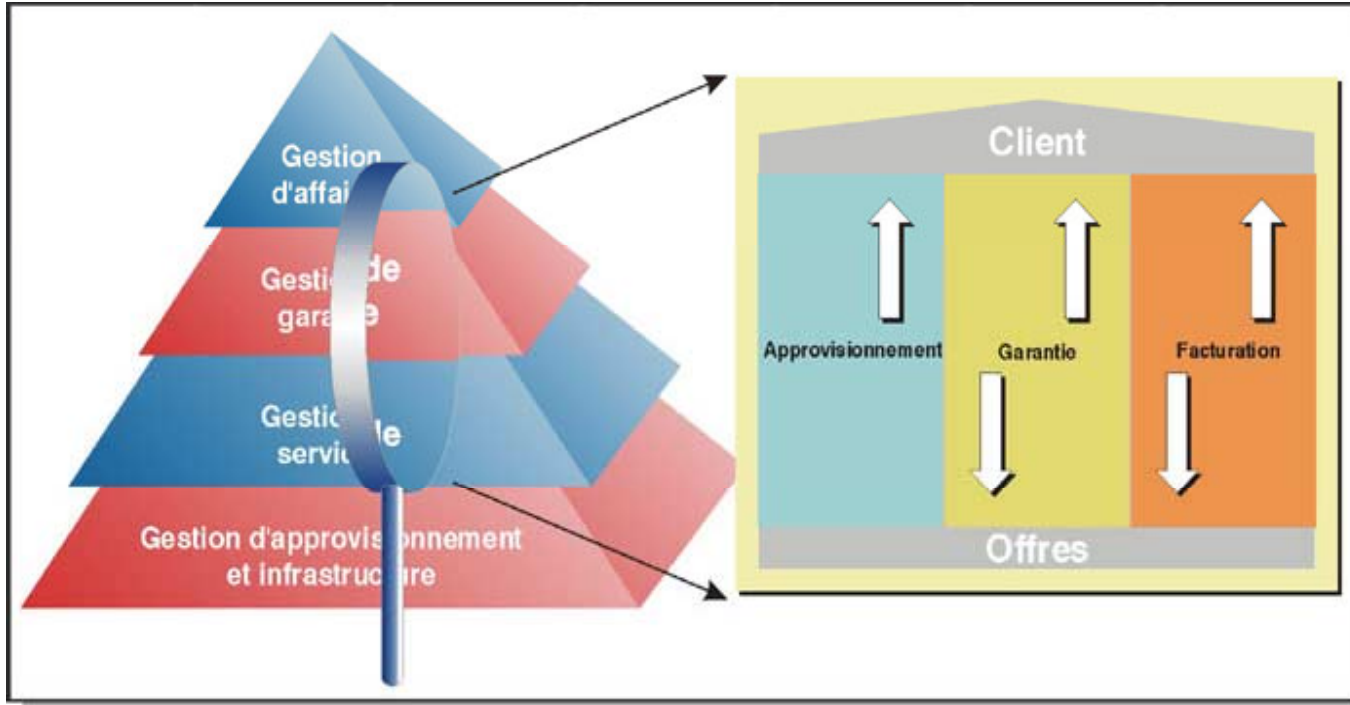




3. Le contexte CPqD

3.3. Construction de la methode

3.3.2. Processus génériques opérationnels de gestion





3. Le contexte CPqD

3.3. Construction de la methode

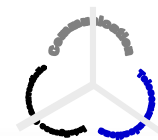
3.3.3. Processus TAP IN (*Teams Allocation Planing Interaction Network*)

- **Teamworks** composés de membres des unités de vente, marketing et techniques ou de production
- **Affectés** et gérés de façon à répondre aux questions formulées, exploitant les ressources de connaissances tacites du groupe
- **Planification** définissant les directrices et les délais de conclusion
- **Interaction** directe ou dialogue
- **Networks** réseaux de personnes



4. L'application de la méthode développée

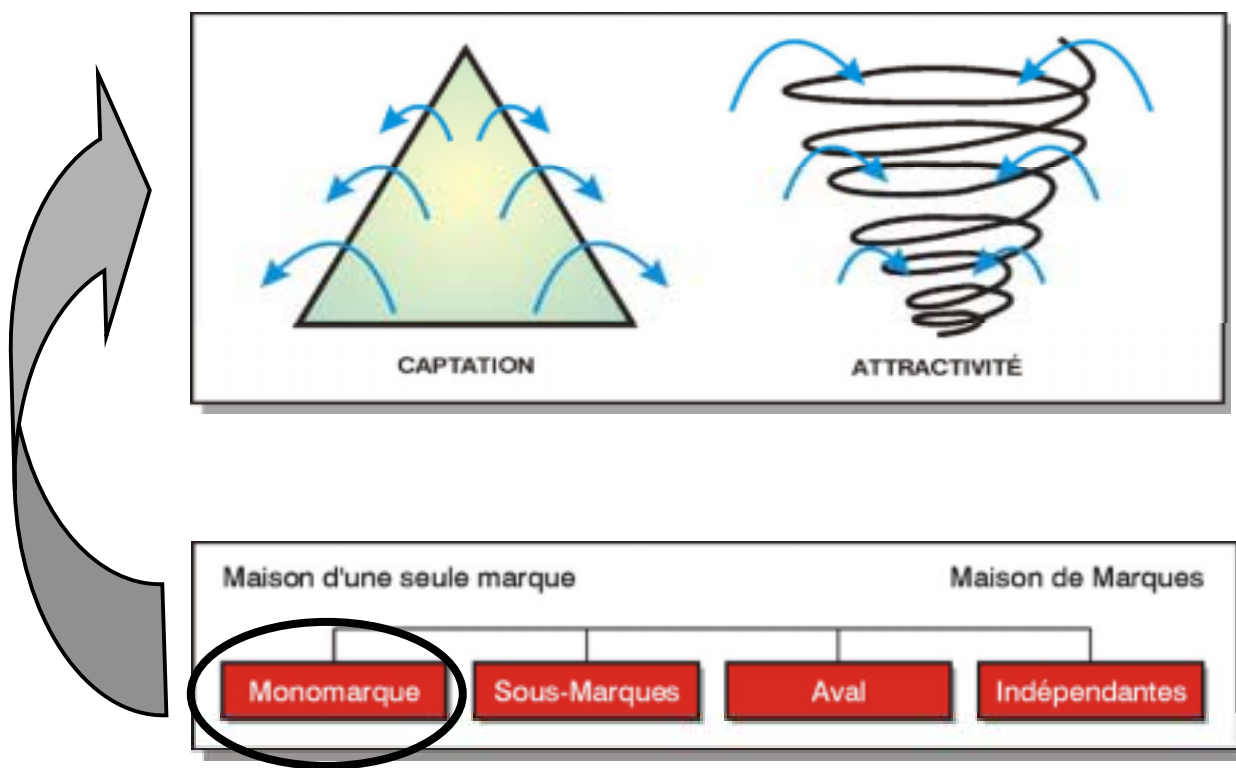


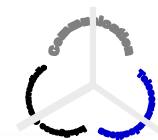


4. L'application de la méthode développée

4.1. Construction de l'essence CPqD

4.1.2. Essence, absorption and architecture de marque

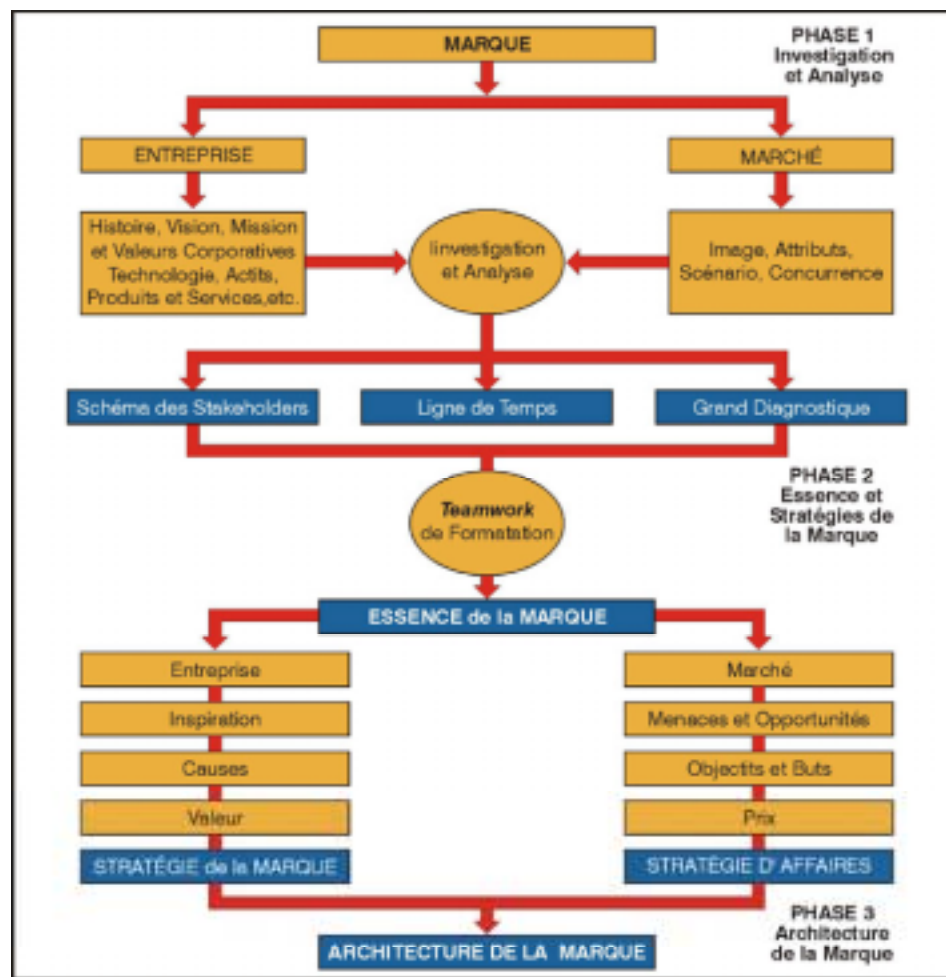
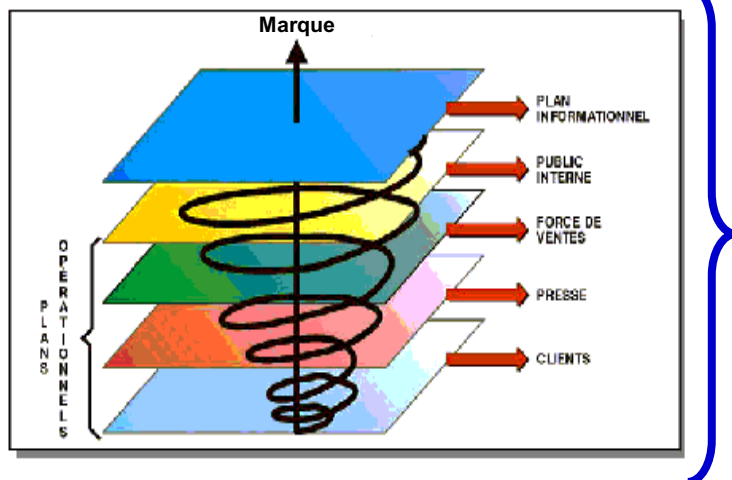




4. L'application de la méthode développée

4.2. Marque CPqD

4.2.1. Application de la méthode sur la marque





4. L'application de la méthode développée

4.2. Marque CPqD

4.2.2. Essence, enjeu et forces de la marque CPqD

$$\text{Essence} = \sum f(\text{enjeux, forces})$$

enjeux

“Transformer les connaissances en richesse et en bien-être pour la société”

forces

- La “passion” (vocation) pour la recherche
- La coopération
- L'impartialité et la neutralité
- Le Brésil
- Le profit comme moyen et non comme fin





4. L'application de la méthode développée

4.3. La communication

4.3.1. L'esthétique CPqD fondée sur l'éthique CPqD

**Similitude entre le CPqD
et la fractale**

- Genèse scientifique fondée
- La caractéristique de structure fine du CPqD
lacunarité ou irrégularité
- L'auto-similarité

**L'esthétique génétique
Le mouvement fractale**



4. L'application de la méthode développée



4.3. La communication

4.3.2. Plateformes dérivés de la méthode

Plataformas

Revenue Assurance CPqD.

Satisfação garantida. E o seu dinheiro de volta.

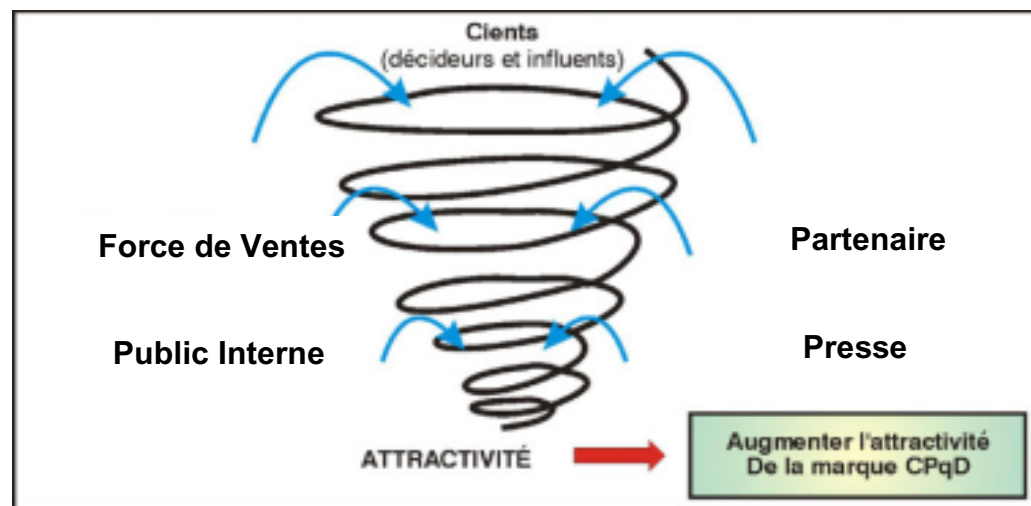
- As operadoras já fizeram as contas:
- a cada R\$ 1 investido em RA
- é possível recuperar até R\$ 25 em receita.

A expansão das redes e da oferta de serviços, e a competição instalada no setor, impõem um grande desafio às empresas que atuam em telecomunicações: a garantia da receita.

Estudos apontam que as operadoras de telecomunicações no país já perderam em um ano cerca de 5% da receita bruta por causa de fraudes e descontrole nas cobranças de contas de seus clientes. E esses números podem ser ainda maiores, considerando que os índices de perdas chegam a 15%, em alguns casos mais críticos.

Para maximizar a receita, evitando desperdícios, é preciso assegurar que o uso dos serviços oferecidos aos clientes seja corretamente registrado, valorado, faturado e arrecadado, sem perdas no fluxo das informações. E isso pode ser feito com a adoção de uma estratégia eficiente de *Revenue Assurance*.

Onde ocorrem as perdas. E como evitá-las.





4. L'application de la methode developpee

4.3. La communication

4.3.3. Campagnes coronées

CPQD Revenue Assurance
Satisfação garantida.
E o seu dinheiro de volta.

As operadoras já oferecem as opções:
o código R\$ 1 investido em Revenue Assurance é possível resgatar até R\$ 25 em receita.

As empresas das redes e da oferta de serviços e a operadora beneficiada com seus clientes ao quando desfrutarem as empresas que criam um relacionamento positivo e garantem de mais.

Essas opções que as operadoras de telecomunicações no país, se permitem em um investimento de R\$ 1, receberão de volta por volta de R\$ 25 e obterão em sua carteira de clientes de uma forma. Como resultado, podem ser ainda maiores, possibilitando que os índices de lucro sejam maiores e ainda com alguns custos menores.

Para conhecer o mais, através de perfis, é possível adquirir e usar de serviços oferecidos em forma de um novo produto, mantendo o mesmo. Para saber e aproveitar mais produtos do tipo das informações, é só pedir no box com a ajuda de uma equipe de vendas de Revenue Assurance.

CPQD
Divisão de Soluções
8000-00000

CMM

→ → → **CMM**
Capability Maturity Model

CPQD, aperfeiçoando o desenvolvimento de software

CPQD
Módulo de IT Solutions
Inteligência e Adaptabilidade

Elementos Gráficos

Revenue assurance





4. L'application de la methode developpee

4.4. Le portefeuille

The screenshots show the CPQD web application interface for the 'Portfólio de Ofertas CPQD' (CPQD Offer Portfolio). The interface is in Portuguese and features a navigation menu on the left with options like 'Estrutura e Soluções', 'Mercado', 'CPQD Billing', 'CPQD Engenharia de Rede', 'CPQD Gerência de Rede', 'CPQD IP', 'CPQD LANs e WANs', 'CPQD Revenue Assurance', 'CPQD SLA', and 'CPQD Wireless'. The main content area is divided into sections for market overview, solutions, and offers.

Screenshot 1 (Top Left): Shows the 'CPQD Cliente' section with the text: 'O jeito CPQD de fazer negócios. Bem-vindo ao Portfólio de Ofertas CPQD. Aqui você terá acesso a informações relevantes sobre cada uma das nossas ofertas (existentes ou futuras, resultados das pesquisas aplicadas). Trata-se de material estratégico para sua empresa, não devendo ser usado como material promocional. Estas informações visam apoiar a força de vendas, fortalecendo sua argumentação nas abordagens junto aos clientes. A responsabilidade pela qualidade e atualização das informações é dos Gerentes de Negócios e dos Colegas de Inovação. Bons negócios!

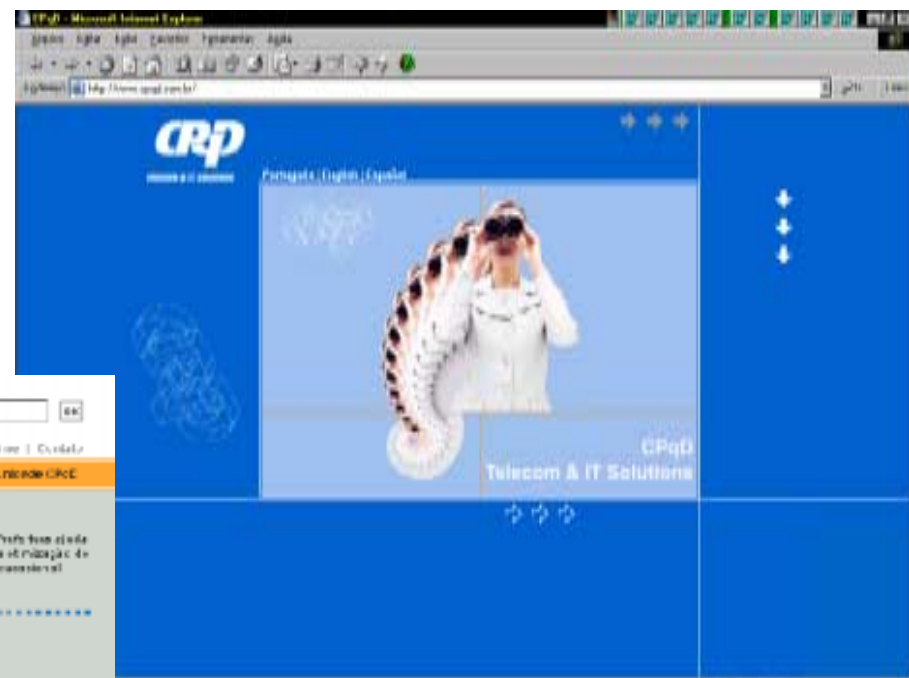
Screenshot 2 (Top Right): Shows the 'Soluções' section for the 'Mercado Telecom' with a list of solutions: 'CPQD Billing', 'CPQD Engenharia de Rede', 'CPQD Gerência de Rede', 'CPQD IP', 'CPQD LANs e WANs', 'CPQD Revenue Assurance', 'CPQD SLA', and 'CPQD Wireless'. It also includes a link for 'Inovação para o Mercado Telecom' and a list of 'Ofertas para este mercado' under 'Serviços Tecnológicos'.

Screenshot 3 (Bottom): Shows a detailed view of the 'CPQD Billing' offer. The text reads: 'Flexibilidade é o que conta. Nunca as áreas de operações e negócios buscaram tão intensa integração como hoje. Obter o maior e mais rápido retorno dos investimentos, implica cada vez mais concentrar esforços no aperfeiçoamento de qualidade e lançamentos de novos serviços, a otimização de processos e a melhoria da eficiência na arrecadação. Os processos de billing ocupam a posição de destaque, porque de nada adianta investir em mais e melhores serviços, se não for possível cobrar e receber adequadamente por eles. CPQD Billing A menor distância entre a prestação do serviço e o pagamento.'



4. L'application de la methode developpee

4.5. La page d'internet





5. Résultats





5. Résultats

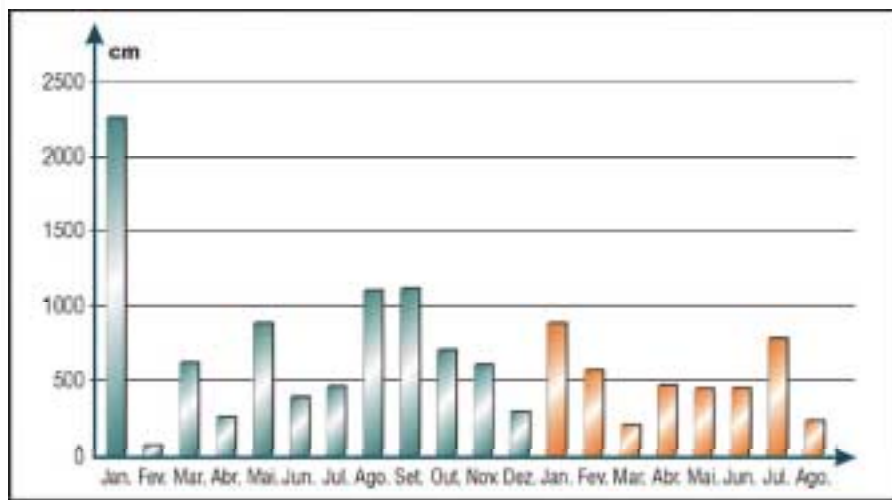
5.1. Qualificatifs

- **Perception de la marque CPqD - marché de telecommunications**
- **CPqD Logiciel - rupture avec le ancienne perception**
- **CPqD Revenue Assurance - résultats de perception pour le marché**
- **CPqD Mondiale - résultats de perception pour le marché**
- **CPqD Nouveaux Marchés - résultats de perception pour le marché**
- **CPqD L'impartialité et la neutralité - supporte a régulation (état)**

5. Résultats

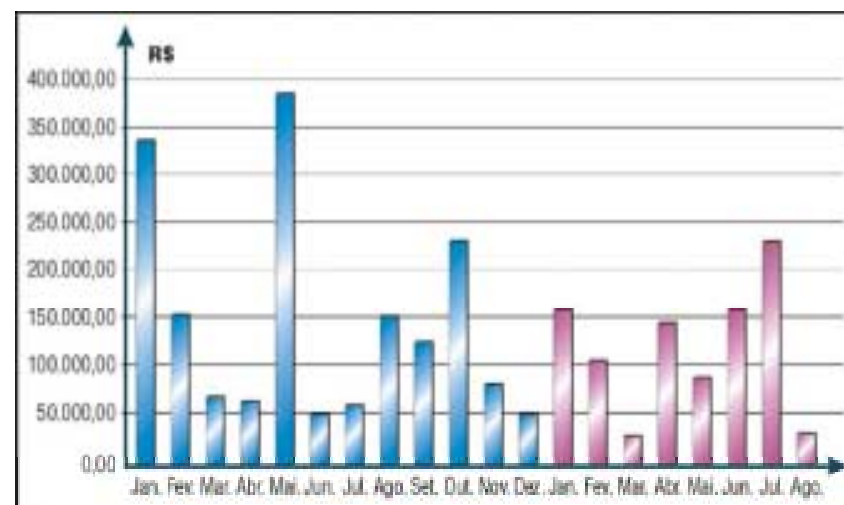


5.2. Quantitatifs

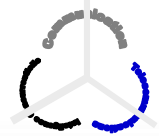


Mesure mensuelle en centimètres

Valeurs éditoriales des parutions



5. Résultats



5.3. Comparaison aux concurrents

	1998	1999	2000	2001	2002 *
Promon	195	Nd	251	nd	107
Integris	42	25	7	5	1
Convergys	nd	6	1	2	5
Amdocs	3	5	3	11	6
CPqD	115	134	146	197	120

* Mesure effectuée jusqu'à octobre 2002

nd = non disponible

Citations de marques

	1999	2000	2001	2002
Chiffre d'affaires (millions de reals)	182	220	230	212
Investissement en communication (millions de reals)	0,95	2,0	1,6	1,4

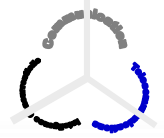
L'investissement en communication de marketing du CPqD





6. Conclusions





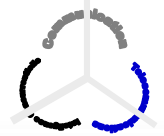
6. Conclusions

6.1. Validité de la méthode

6.1.1. Point de vue des résultats tangibles

- **L'homogénéité** dans la réponse spontanée des médias
- **Cohérence** des indicateurs qualitatifs
- **Optimisation** des investissements de marketing
- **L'essence** de la marque
- **L'esthétique** fondée sur l'éthique exclusive





6. Conclusions

6.1. Validité de la méthode

6.1.2. Point de vue de l'avantage concurrentiel

- **Résultats simplifiés**
- **L'innovations complémentaires, intentionnelles et systématiques**
- **Partage des actions par les secteurs de l'organisation**
- **Positionnement stratégique exclusive et durable**



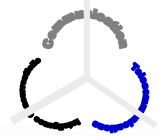
6. Conclusions

6.1. Validité de la méthode

6.1.3. Point de vue d'apprentissage organisationnelle

- Réseaux de connaissances
- Réseaux sociaux
- Réseaux informelles de confiance (*teamwork*)
- Féodalisme/monarchie vs fédéralisme
- Préservation d'une essence organisationnelle unique et partagée

6. Conclusions



6.1. Validité de la méthode

6.1.4. Point de vue des résultats qualitatifs (intangibles)

Prix	Organisation	Année
Meilleur de l'année en administration de réseaux et <i>billing</i>	Annuaire Telecom	2000
Personnalité de l'année	Prix Advanstar	2000
<i>Surch of new heros – billing</i>	Computer World	2001
Meilleur de l'année en télécommunications	World Telecom	2001
Aide à la technologie	Abraforte	2001
Meilleur de l'année catégorie recherche	Infoexame	2002
Meilleur de l'année en <i>revenue assurance</i>	World Telecom	2002
Efficacité en consultations et services	Annaire Telecom	2002

**Nouveau
2003**

**Meilleur de l'année en projets et consultations d'innovation pour World Telecom/IDG
Meilleur de l'année catégorie recherche pour Infoexame**

Evidence du positionnement projetée e de la force de l'essence de la marque

