

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARCO ANTONIO NOGUEIRA**

**ANÁLISE ESTRUTURAL DO SETOR DE TELEFONIA  
CELULAR NA CIDADE DE SÃO PAULO À LUZ DO MODELO  
DE CONCORRÊNCIA AMPLIADA DE MICHAEL E. PORTER**

**São Caetano do Sul  
2011**

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARCO ANTONIO NOGUEIRA**

**ANÁLISE ESTRUTURAL DO SETOR DE TELEFONIA  
CELULAR NA CIDADE DE SÃO PAULO À LUZ DO MODELO  
DE CONCORRÊNCIA AMPLIADA DE MICHAEL E. PORTER**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Regionalidade e das Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim

**São Caetano do Sul  
2011**

## FICHA CATALOGRÁFICA

NOGUEIRA, Marco Antonio.

Análise Estrutural do Setor de Telefonia Celular na Cidade de São Paulo à Luz do Modelo de Concorrência Ampliada de Michael E. Porter. São Caetano do Sul – USCS, 2011, 152 p.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, 2011.

Orientador: Professor Dr. Sérgio Crispim

1-Telefonia Móvel 2-Forças Competitivas 3-Estrutura Setorial.

# MARCO ANTONIO NOGUEIRA

Reitor

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

Pró Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Coordenador do Programa de Mestrado em Administração

Profa. Dra. Raquel da Silva Pereira

Dissertação defendida e aprovada em 18 de agosto de 2011 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Sérgio Crispim \_\_\_\_\_

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Milton Carlos Farina \_\_\_\_\_

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Dirceu da Silva \_\_\_\_\_

Universidade Nove de Julho - UNINOVE

Área de Concentração: Gestão da Regionalidade e das Organizações.

Linha de Pesquisa: Gestão e Inovação Organizacional

## **DEDICATÓRIA**

Este trabalho é dedicado à  
minha querida esposa  
Rosemary, aos meus filhos  
Frederico e Gabriela e meu  
genro André.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por este valioso presente, me concedendo forças para superar cada dificuldade encontrada no caminho para sua realização.

Agradeço também ao meu grande mentor e amigo que me permitiu os primeiros passos em minha carreira acadêmica, Prof. Dr. Francisco Osvaldo Berchielle (*in memoriam*).

Não poderia deixar de agradecer o imprescindível e carinhoso apoio da minha esposa, filhos e genro, aos quais dedico este trabalho.

Agradeço especialmente ao meu orientador, Prof. Dr. Sérgio Crispim, que muito me ajudou com suas orientações, apontando meus erros e sempre me incentivando.

## RESUMO

A análise e a compreensão da estrutura de uma indústria mostram as raízes de sua lucratividade proporcionando uma melhor visão do setor para que seus operadores possam se antecipar à concorrência bem como influenciá-la ao longo do tempo. Neste sentido, o objetivo deste trabalho, é investigar e analisar a estrutura da indústria de telefonia móvel da cidade de São Paulo, no período de 2007 a 2010, à luz do modelo de concorrência ampliada de Michael Porter. Promoveu-se para a análise da estrutura do setor, um estudo exploratório baseado em referencial teórico clássico sobre estratégia competitiva, buscando-se dados secundários para o conhecimento das influências externas que atuam sobre as forças competitivas descritas por Michael Porter. Este trabalho foi complementado por um estudo qualitativo por meio de Análise de Conteúdo do tipo Temático – Categorical das entrevistas semiestruturadas com profissionais da indústria de telefonia. Como resultado do trabalho, após o estudo e interpretação das forças e pela análise das entrevistas, foram conseguidas as informações necessárias com as quais foi possível a identificação de uma alta rivalidade entre os concorrentes desta indústria e um alto poder de negociação entre seus fornecedores, bem como uma baixa ameaça dos substitutos do setor assim como um baixo poder de negociação dos clientes desta indústria. Foram também identificados os fatores mais relevantes que influenciam essas forças, bem como o posicionamento das operadoras de telefonia móvel na indústria.

Palavras-chave: Telefonia Móvel. Forças Competitivas. Estrutura Setorial.

## ***ABSTRACT***

The analysis and understanding of the structure of an industry show the roots of their profitability by providing a better view of the sector in order to its operators can stay ahead of competition as well as can influence it over time. In this sense, the objective of this work is to investigate and analyze the structure of the mobile phone industry of São Paulo on the period 2007 to 2010 in light of increased competition model of Michael Porter. It was promoted to the analysis of industry structure, an exploratory study based on classic theories on competitive strategy, searching for secondary data to the knowledge of external influences acting on the competitive forces described by Michael Porter. This work was complemented by a qualitative study using Analysis of Content Theme - Categorical for the semi-structured interviews with professionals in the phone industry. As a result of the work, after the study and interpretation of forces and the analysis of the interviews, we achieved the necessary information with which it was possible to identify a high rivalry among competitors in the industry and a high bargaining power between suppliers and as a low threat of substitutes in the industry as well as low bargaining power of customers in this industry. We also identified the most relevant factors that influence these forces, as well as the positioning of mobile operators in the industry.

**Keywords:** Mobile Telephony. Competitive Forces. Sector Structure.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação do Telefone com Rádio e TV nas residências do Brasil.....	14
Figura 2 - Telefones Celulares X Fixos nos domicílios brasileiros.....	15
Figura 3 - Crescimento da Receita Líquida das Operadoras e o Crescimento do PIB.....	16
Figura 4 - Os Impactos Econômicos da Telefonia Móvel.....	17
Figura 5 - Matriz GE/McKinsey.....	23
Figura 6 - As Cinco Forças de Michael Porter.....	26
Figura 7 - Busca simultânea de diferenciação e baixo custo.....	36
Figura 8 - Número de Celulares no Mundo (em Bilhões).....	58
Figura 9 - Porcentual de países com competição em seus mercados.....	59
Figura 10 - Participação da tecnologia GSM no mundo.....	59
Figura 11 - Crescimento dos serviços de Telefonia e Internet no mundo.....	61
Figura 12 - As Maiores Operadoras de Telefonia Celular Móvel no mundo.....	62
Figura 13 - Os principais mercados de Telefonia Celular Móvel no mundo .....	63
Figura 14 - Comparação entre as famílias que possuem telefones fixos e móveis.....	64
Figura 15 - Operadoras de telefonia móvel celular na capital de São Paulo.....	69
Figura 16 – <i>Market Share</i> da Região III.....	69
Figura 17 - Celulares na Região III.....	70
Figura 18 - Participação de Mercado das operadoras de Telefonia na Região III.....	71
Figura 19 - Adição de Celulares pelas operadoras em junho e julho de 2010.....	72
Figura 20 - Posições das operadoras em adições líquidas no 2º. semestre de 2010.....	72
Figura 21 - Lucro Líquido das Operadoras do setor de telefonia móvel brasileiro.....	74
Figura 22 - <i>Smartphones</i> : no. Total de Telefones celulares vendidos no mundo.....	79
Figura 23 - Vendas de <i>Smartphones</i> e PCs no mundo .....	79
Figura 24 - Vendas Mundiais de <i>Smartphones</i> (1º. Sem 2010).....	81
Figura 25 - <i>Market Share</i> dos sistemas operacionais dos <i>Smartphones</i> .....	81
Figura 26 - Distribuição da Despesa Mensal da Família Brasileira.....	83
Figura 27 - Testes de Desempenho do serviço 3G em São Paulo .....	86
Figura 28 - Número de MVNOs e seu <i>Market Share</i> na Europa (Nov/2009).....	90
Figura 29 - Novo modelo da Indústria de telefonia com o Mercado.....	91
Figura 30 - Interconexão PC e telefone via VoIP.....	93
Figura 31 - Ilustração de um ponto de WiMAX.....	94

Figura 32 - Frequência das US dentro das Categorias referentes ao Tema 1.....	102
Figura 33 - Frequência das US dentro das Categorias referentes ao Tema 2.....	102
Figura 34 - Frequência das US dentro das Categorias referentes ao Tema 3.....	103
Figura 35 - Frequência das US dentro das Categorias referentes ao Tema 5.....	103
Figura 36 – Resumo da Análise Qualitativa.....	109

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - As Escolas de Pensamento Estratégico.....	19
Quadro 2 - Atratividade de mercado – Classificação e Estratégias.....	24
Quadro 3 - Estratégia do Oceano Vermelho versus Estratégia do Oceano Azul.....	37
Quadro 4 - Matriz de amarração dos Objetivos Específicos e Temas das Entrevistas.....	44
Quadro 5 - Quantidade de Unidades de Significação por Entrevista.....	53
Quadro 6 – Categorias e Regras de Inclusão.....	54
Quadro 7 – Quadro síntese das unidades de significação.....	55
Quadro 8 – Região de atuação das operadoras de WiMax no Brasil.....	95
Quadro 9 – Resumo das Entrevistas.....	98
Quadro 10 – Codificação das Categorias e Regras de Inclusão.....	99
Quadro 11 – Frequência de Ocorrência das Unidades de Significação – US.....	100
Quadro 12 – Relação das US com as Categorias.....	101
Quadro 13 – Síntese das Considerações Finais.....	114

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Desempenho Financeiro das Operadoras na Capital Paulista .....	68
Tabela 2 - Receita Média por Usuário (ARPU).....	74
Tabela 3 - Produção e Vendas de Aparelhos Celulares no país.....	78
Tabela 4 - Celulares pré-pagos no Brasil.....	84
Tabela 5 - Acessos de SME em São Paulo.....	96

## LISTA DE SIGLAS

- ABR TELECOM** - Associação Brasileira de Recursos em Telecomunicações
- ANATEL** – Agência Nacional de Telecomunicações
- ARPU** - *Average Revenue Per User*
- BNDES** – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- CDMA** - *Code Division Multiple Access*
- CPqD** – Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (em Telecomunicações da Telebrás)
- FGV** – Fundação Getúlio Vargas
- GSM** - *Global System for Mobile Communication*
- GPS** - *Global Positioning System*
- HSDPA** - *High-Speed Downlink Packet Access*
- IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- ITU** - União Internacional de Telecomunicações
- IP** – *Internet Protocol*
- LGT** – Lei Geral das Telecomunicações
- MSN** - derivado de The Microsoft Network é um portal e uma rede de serviços
- MVNO** – *Mobile Virtual Network Operator*
- PIB** – Produto Interno Bruto
- REST** – Reforma Estrutural do Setor de Telecomunicações
- SMC** – Serviço Móvel Comutado
- SME** – Serviço Móvel Especializado
- SMP** – Serviço Móvel Pessoal
- SMS** – *Short Message Service*
- TDMA** - *Time Division Multiple Access*
- TELEBRÁS** – Telecomunicações Brasileiras S.A.
- US** – Unidade de Significado
- VoIP** - *Voice over Internet Protocol*
- Wi-Fi** - *wireless fidelity*
- WIMAX** - *Worldwide Interoperability for Microwave Access*
- WCDMA** - *Wideband Code-Division Multiple Access*

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	<i>PROBLEMATIZAÇÃO.....</i>	<i>13</i>
1.2	<i>OBJETIVO GERAL.....</i>	<i>13</i>
1.3	<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</i>	<i>13</i>
1.4	<i>JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....</i>	<i>13</i>
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1	<i>ESTRATÉGIA.....</i>	<i>18</i>
2.2	<i>A ATRATIVIDADE DO MERCADO.....</i>	<i>20</i>
2.3	<i>ESTRATÉGIAS E FORÇAS COMPETITIVAS.....</i>	<i>25</i>
2.4	<i>AS VANTAGENS COMPETITIVAS E AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS.....</i>	<i>30</i>
2.5	<i>A ESTRATÉGIA OCEANO AZUL.....</i>	<i>34</i>
2.6	<i>HISTÓRICO DA INDÚSTRIA DE TELEFONIA MÓVEL NO BRASIL.....</i>	<i>38</i>
3	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	42
3.1	<i>ESTUDO QUALITATIVO POR MEIO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO.....</i>	<i>43</i>
3.2	<i>ENTREVISTAS.....</i>	<i>45</i>
4	A INDÚSTRIA DE TELEFONIA MÓVEL CELULAR NO MUNDO.....	56
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	65
5.1	ANÁLISE DA INDÚSTRIA DE TELEFONIA MÓVEL CELULAR NA CIDADE DE SÃO PAULO.....	65
5.1.1	<i>A RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES.....</i>	<i>73</i>
5.1.1.1	<i>A Lucratividade da Indústria.....</i>	<i>73</i>
5.1.2	<i>O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES.....</i>	<i>76</i>
5.1.2.1	<i>Fornecedores de equipamentos e infraestrutura.....</i>	<i>77</i>
5.1.2.2	<i>Fornecedores de aparelhos de Celular.....</i>	<i>77</i>
5.1.2.3	<i>Os Smartphones.....</i>	<i>78</i>
5.1.3	<i>O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES.....</i>	<i>82</i>
5.1.3.1	<i>A Sensibilidade aos Preços.....</i>	<i>82</i>
5.1.3.2	<i>A Diferenciação dos Produtos ou Serviços Oferecidos pelas Operadoras.....</i>	<i>85</i>
5.1.3.3	<i>Os Custos de Mudança .....</i>	<i>87</i>
5.1.4	<i>POTENCIAIS CANDIDATOS À INDÚSTRIA (NOVOS ENTRANTES).....</i>	<i>88</i>
5.1.4.1	<i>Os Requisitos de Capital.....</i>	<i>88</i>

5.1.4.2 Políticas Governamentais Restritivas .....	89
5.1.4.3 As Operadoras Virtuais de Telefonia Móvel .....	89
5.1.4.4 A NEXTEL como operadora de telefonia celular móvel.....	92
5.1.5 OS SUBSTITUTOS.....	92
5.1.5.1 A Voz sobre Protocolo Internet (VoIP).....	92
5.1.5.2 A utilização do VoIP nas Empresas.....	93
5.1.5.3 O WIMAX no Brasil.....	94
5.1.5.4 O Serviço Móvel Especializado – SME (TRUNKING).....	95
5.2 RESULTADOS DOS ESTUDOS QUALITATIVOS.....	97
5.2.1 CONCLUSÕES DA ANÁLISE QUALITATIVA .....	104
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	110
REFERÊNCIAS .....	117
APÊNDICE A - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	121

## 1 INTRODUÇÃO

Embora muitos fatores possam afetar a lucratividade da indústria no curto prazo, o que define a lucratividade da indústria em longo prazo, é a ação de forças externas às empresas, chamadas por Michael Porter de Forças Competitivas. A compreensão dessas forças e as suas causas revelam as raízes da lucratividade de uma indústria, proporcionando um quadro para antecipar e influenciar a concorrência (e a lucratividade) ao longo do tempo (PORTER, 2008).

O modelo das forças competitivas de Porter, segundo Brandenburger (2002) *apud* Schneider (2008), passa uma imagem clara da indústria e da atividade do negócio. Assim, este trabalho objetiva analisar como se caracteriza a concorrência na indústria de telefonia móvel celular da cidade de São Paulo no período de 2007 a 2010, à luz do modelo de concorrência ampliada de Michael Porter.

A importância desta indústria aumenta em ritmo acelerado no mundo conduzindo a vários estudos a seu respeito para conhecimento de sua estrutura. No Brasil, vários estudos a respeito dos impactos econômicos e sociais da telefonia móvel, como o da Fundação Getúlio Vargas em seu relatório de 2008, apontam a importante contribuição econômica para o PIB e o bem-estar da sociedade brasileira.

O referencial teórico utilizado para o embasamento do trabalho foram as diversas abordagens que têm sido desenvolvidas para entender como o desempenho das empresas é influenciado por fatores internos ou externos às próprias empresas. Foi mantido como foco principal o instrumento de análise de Michael Porter, que é um modelo que representa a estrutura da concorrência existente na indústria, através de forças atuantes sobre a empresa, chamadas pelo autor de “Forças Competitivas” (PORTER, 1989).

Vale ressaltar, portanto, que a unidade de análise deste modelo é a indústria, definida como “um grupo de empresas fabricantes de produtos que são bastante aproximados entre si” (PORTER, 1986). Adotou-se para a análise da estrutura do setor, o referencial teórico clássico de estratégia competitiva e o estudo exploratório para o conhecimento das influências externas que atuam sobre as forças competitivas descritas por Michael Porter.

Foram também realizadas entrevistas de forma semiestruturadas com profissionais do setor e utilizou-se o método de Análise de Conteúdo do tipo Temático – Categorical para o levantamento e análise das informações.

Todos os dados colhidos por meio das fontes secundárias foram organizados para a direção e realização da análise, tendo como foco as proposições teóricas das chamadas Forças Competitivas e sua influência na estrutura da indústria, pelos quais se procurou explicar o

fenômeno por meio da identificação de relações causais entre variáveis e eventos observados, tratando as evidências e descrevendo conclusões analíticas, que buscaram atender os objetivos do estudo.

Como resultado, por meio do modelo das Forças Competitivas de Porter (2008) foram expostas as principais características estruturais e os fatores críticos da indústria de telefonia móvel celular de São Paulo, bem como sua influência na atratividade do setor.

### ***1.1 PROBLEMATIZAÇÃO***

Como se caracteriza a concorrência do setor de telefonia móvel celular da cidade de São Paulo no período de 2007 a 2010?

### ***1.2 OBJETIVO GERAL***

Analisar a estrutura do setor de telefonia celular na cidade de São Paulo à luz do modelo de concorrência ampliada de Michael Porter, no período de 2007 a 2010.

### ***1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS***

- Identificar as forças competitivas atuantes na indústria.
- Identificar os fatores com impactos relevantes na competição dentro da indústria.
- Identificar o posicionamento dos concorrentes da indústria.

### ***1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO***

Hoje é impossível negar a utilidade e importância da telefonia celular móvel com tecnologia a cada dia mais evoluída e aparelhos com mais facilidades propiciando à sociedade maior domínio do espaço, tempo e segurança, além da socialização, aquisição de informação, cultura e, obviamente a comunicação.

Entretanto, o tema é ainda pouco explorado se comparado à sua relevância atual, dado a sua importância e ao elevado crescimento da sua dependência pela sociedade contemporânea.

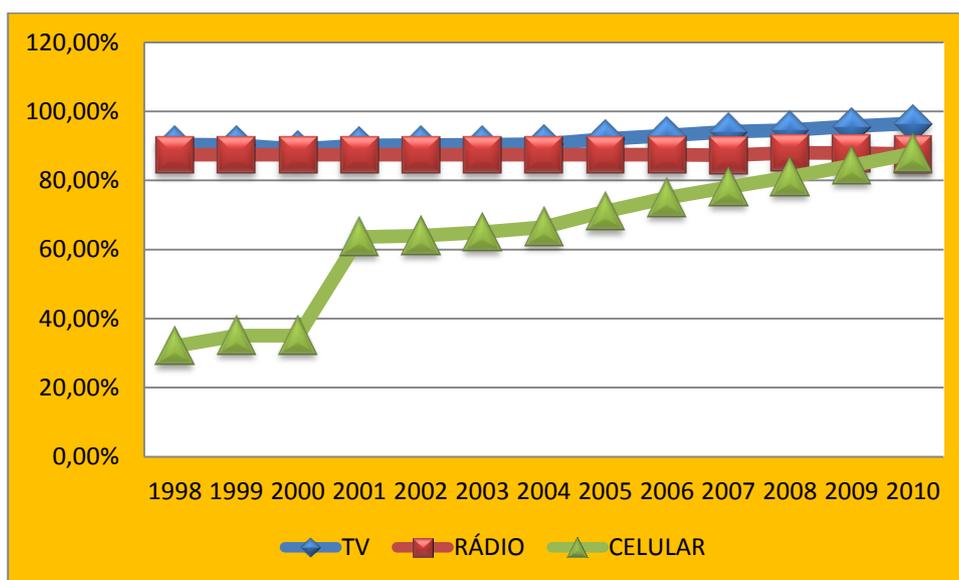
Espera-se, portanto, ao final do trabalho apresentar pontos importantes, principalmente

com relação às forças competitivas, os fatores que impactam na competição da indústria e o posicionamento das operadoras neste cenário.

A delimitação em um horizonte de quatro anos (2007 a 2010) para o estudo deu-se pelo fato de que, segundo Porter (2008), as alterações de caráter temporal ou conjuntural, são fundamentais para a análise de qualquer indústria, portanto um período de tempo adequado é o ciclo completo dos negócios para a indústria, o qual considera como suficiente, um mínimo de três anos para sua análise.

A importância da telefonia celular no processo de popularização do telefone no país é inquestionável, como mostram os dados da Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios do IBGE (2010) da figura 1, a qual atribui ao celular a responsabilidade pela massificação deste meio de comunicação no Brasil.

**Figura 1. Relação do Telefone Celular com Rádio e TV nas residências do Brasil**



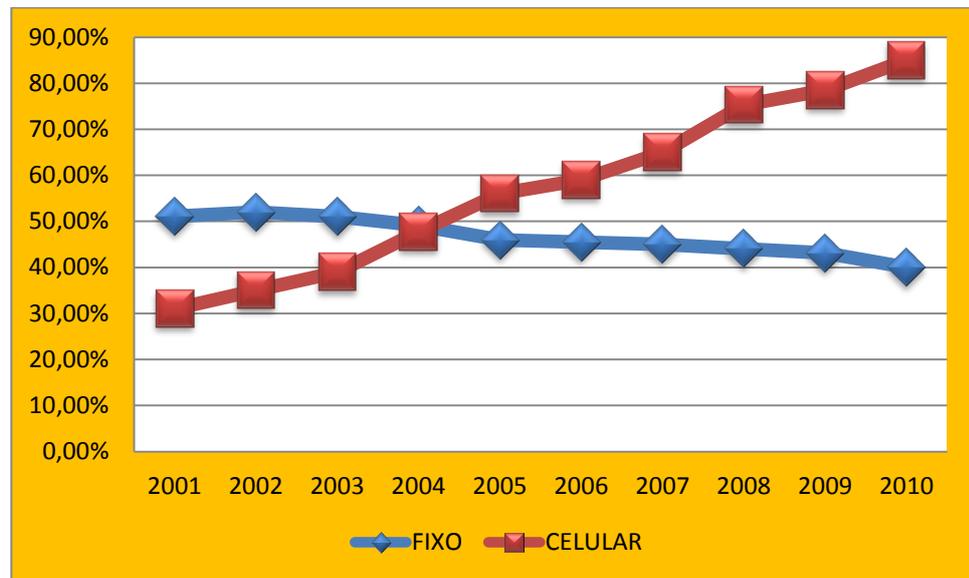
Fonte: IBGE (2010)

No ano de 1998, 32% dos domicílios brasileiros possuíam telefone, enquanto que em 2009 ele estava presente em 84,9% dos domicílios.

Ao contrário do que se imaginava em 1997, quando foi promulgada a Lei Geral de Telecomunicações (LGT), o grande responsável pela massificação do telefone no Brasil foi o telefone celular e não o telefone fixo.

Em 2001, 31% dos domicílios possuíam celular e 51% telefone fixo. Este quadro se inverteu em 2004 e em 2009 78,5% dos domicílios brasileiros possuíam celulares e 43,1% telefone fixo, conforme apresentado na figura 2.

**Figura 2. Telefones Celulares X Fixos nos domicílios brasileiros**



Fonte: IBGE (2010)

### ***Os Impactos econômicos na Sociedade***

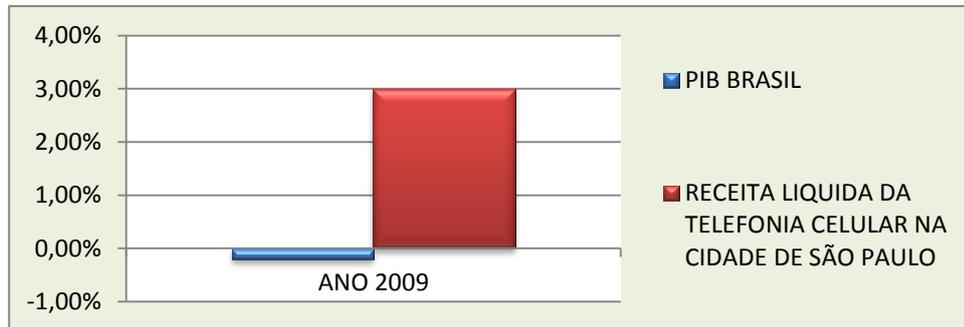
De acordo com o Relatório da FGV (2008), existem diversos estudos que tentam medir e apresentar os benefícios da expansão dos telefones móveis para a sociedade.

A contribuição para o crescimento do PIB, dado pelas operadoras de telefonia móvel e pelas demais empresas da cadeia de produção, é o benefício mais visível e claramente notado pela sociedade.

Como as operadoras de telefonia móvel são o elo final da cadeia produtiva, o valor adicionado de toda a cadeia produtiva, ou seja, a contribuição destas para o PIB, pode ser medida pelas receitas auferidas por elas (LEWIN & SWEET, 2005 *apud* FGV/IBRE, 2008).

Na figura 3, é apresentado um comparativo entre o crescimento da Receita Líquida das operadoras de Telefonia celular da cidade de São Paulo e o crescimento do PIB do Brasil em 2009.

**Figura 3. Crescimento da Receita Líquida das operadoras de Telefonia celular da cidade de São Paulo e o crescimento do PIB do Brasil em 2009**



Fonte: Relatório FGV/IBGE (2009)

### ***Os Efeitos na Produtividade e Bem-Estar dos Consumidores***

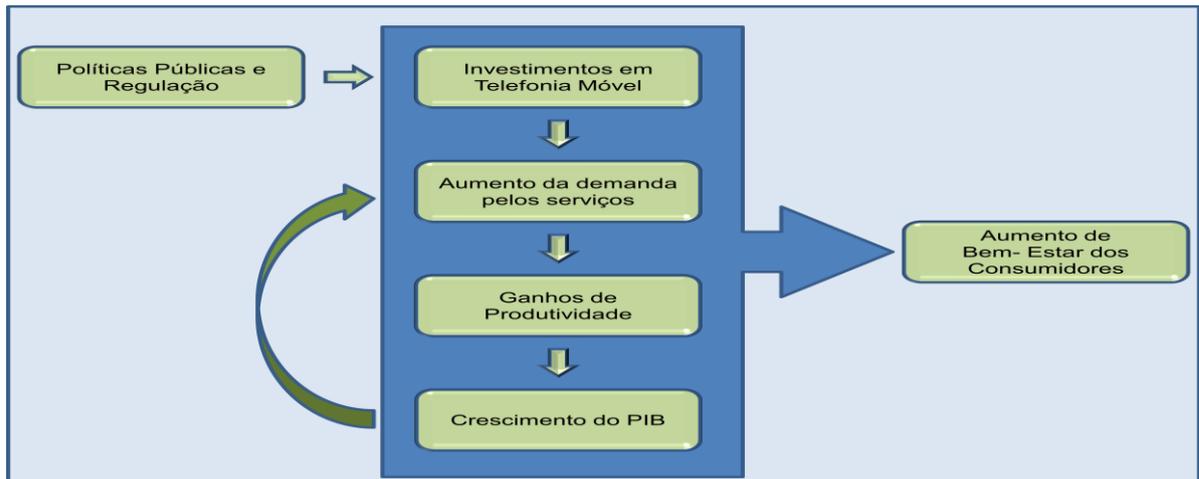
No entanto os benefícios passam também pelo ganho auferido pelos usuários, que inclui o incremento de produtividade e o seu bem-estar ao utilizarem os serviços, envolvendo sentimento de segurança, satisfação em contatar e sentir-se próximo aos entes queridos, velocidade na troca de informações, sensação de proximidade nos negócios etc. (FGV/IBRE, 2009).

Quando se fala nos benefícios de usar um telefone celular, verifica-se que há nele algo mais do que o simples valor do prestígio, não se tratando apenas de um acessório da moda.

Suas facilidades foram muito desenvolvidas e atualmente contam com uma infinidade de novos recursos, sendo possível utilizar celulares de última geração, por exemplo, para acessar a internet e utilizá-la verificando e-mails ou realizando contatos em vídeo conferência como se fosse um notebook.

Os efeitos inicialmente gerados pelas políticas públicas e causados para obtenção destes benefícios que vão além do ciclo criado de investimento e crescimento, proporcionam à sociedade um aumento do sentimento de “bem-estar dos consumidores”, conforme o Relatório FGV/IBRE (2009) e seu processo é representado na figura 4.

**Figura 4. Os Impactos Econômicos da Telefonia Móvel**



Fonte: Relatório FGV/IBRE (2009)

Portanto a intenção deste estudo é contribuir com informações e pesquisas relevantes a respeito da estrutura da telefonia móvel em São Paulo, gerando contribuições teóricas e práticas às organizações com informações capazes de auxiliá-las em suas tomadas de decisões estratégicas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo pretende-se apresentar as bases conceituais utilizadas para este trabalho, onde serão posteriormente avaliadas, juntamente com os dados secundários complementados pela análise de conteúdo das entrevistas, a fim de proporcionar uma boa compreensão da indústria.

### **2.1 ESTRATÉGIA**

De acordo com Ghemawat (2000), o termo “Estratégia” foi criado pelos antigos gregos para o qual significava um magistrado ou comandante-chefe militar, e que ao longo dos tempos foi sendo refinado focalizando sempre interpretações militares, entretanto a adaptação da terminologia a um contexto de negócios só começou a ser encontrado por volta da segunda revolução industrial, na segunda metade do século XIX.

#### ***Escolas de Pensamento no Campo da Estratégia***

O processo de formulação da estratégia pode ser analisado a partir de diferentes perspectivas, denominadas escolas, sendo que cada uma delas apresenta diferentes visões a respeito do processo de formação da estratégia (DI SERIO; VASCONCELOS, 2009).

A estratégia empresarial desenvolveu-se não somente no meio administrativo, mas também a partir de contribuições de áreas como a Sociologia e a Economia.

Di Serio e Vasconcelos (2009) apontam o fato de existirem quatro escolas de pensamento em estratégia e de que todas foram influenciadas por outros campos do conhecimento, conforme descrito no quadro 1.

**Quadro 1. As Escolas de Pensamento Estratégico**

	<b>CLÁSSICA</b>	<b>PROCESSUAL</b>	<b>EVOLUCIONÁRIA</b>	<b>SISTÊMICA</b>
<b>ESTRATÉGIA</b>	Formal	Artesanal	Eficiente	Imersa
<b>RACIONALIDADE</b>	Maximização dos lucros	Vaga	Sobrevivência	Local
<b>FOCO</b>	Interno (planos)	Interno (políticas/cognições)	Externo (mercados)	Local
<b>PROCESSOS</b>	Analítico	Barganha/Aprendizado	Darwiniano	Social
<b>INFLUÊNCIA-CHAVE</b>	Economia/Militar	Psicologia	Economia/Biologia	Sociologia
<b>AUTORES PRINCIPAIS</b>	Chandler; Ansoff; Porter	Cyert e March; Mintzberg; Pettigrew	Hannan e Freeman; Williamson	Granovetter; Whitley
<b>FLORESCEU DURANTE</b>	Anos 60	Anos 70	anos 80	anos 90

Fonte: adaptado Di Serio e Vasconcelos (2009)

Hoje há quase um consenso da ideia de que não há uma definição única, aceita universalmente, para que possamos conceituar o termo Estratégia, sendo essa ideia corroborada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006), que expõem diferentes abordagens para o conceito.

Os autores apresentam sua primeira abordagem para a estratégia, como ela sendo um plano, um tipo de curso de ação conscientemente pretendido, ou seja, uma diretriz para se lidar com uma situação, assim, é elaborada antes que as ações ocorram e é desenvolvida de maneira consciente e proposital.

Em uma segunda abordagem, podemos considerar a estratégia como sendo um plano conforme a primeira abordagem do autor, porém esse plano sendo específico e desta forma, a estratégia poderá ser conceituada como pretexto, ou seja, uma manobra específica para superar os concorrentes.

Como uma terceira abordagem, a estratégia pode ser tomada como padrão, ou seja, um padrão em uma corrente de ações, ou em outras palavras, uma consistência no comportamento.

A Estratégia pode ser vista também como posição, isto é, um meio de localizar a organização em seu ambiente. Em sua última abordagem para o conceito de Estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006), apresentam a estratégia como perspectiva, ou seja, consistindo não apenas de uma posição escolhida da organização em seu ambiente, mas também como ela o enxerga, ou seja, sua maneira fixa de olhar o mundo.

A abordagem de Porter (1986), contemplada pela escola do posicionamento, percebe diferentes posicionamentos da empresa em seu interior, possibilitando, quando da análise de um conjunto, a observação de grupos estratégicos dentro da indústria (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

De acordo com essa escola, a formação de estratégia é um processo analítico, onde as

estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado, assim, as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas.

Ainda segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006), os objetivos, propósitos ou metas de uma empresa, são determinados e revelados pela estratégia corporativa, a qual é o modelo de decisões da empresa.

A estratégia corporativa também produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa adotará, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidade.

## **2.2 A ATRATIVIDADE DO MERCADO**

A análise da atratividade do mercado de seu interesse é um dos principais fatores que uma empresa deve realizar com todo cuidado e profundidade e é imprescindível para se encontrar o melhor portfólio de produtos, serviços ou unidades de negócio de uma empresa para que possa tomar as melhores decisões de continuidade ou expansão de seus negócios.

De trabalhos realizados pela consultoria Boston Consulting Group, surge na década de 60 o primeiro modelo, denominado Matriz BCG, proveniente da união dos conceitos de Curva de Experiência e Ciclo de vida do Produto (REEVES, 2009).

As limitações da Matriz BCG logo verificadas pelo uso de somente duas variáveis isoladas, deram origem a Matriz de Atratividade ou Matriz GE/McKinsey, que é atribuída à *General Electric* e a *McKinsey and Company*, a qual manteve o mesmo propósito da BCG, mas com uma abordagem mais flexível quanto às variáveis (GHEMAWAT, 2000).

A Matriz GE/McKinsey tornou-se um modelo para análise de portfólio de negócios, possibilitando aos gestores a busca pelo melhor portfólio, ou seja, aquele que se encaixa perfeitamente aos pontos fortes da empresa e ajuda a explorar as indústrias e mercados com maior atratividade.

Nessa matriz, as unidades mais bem posicionadas em mercados atrativos recebem investimentos, assim como o desinvestimento dá-se para àquelas que não estão bem posicionadas, portanto os objetivos da análise do portfólio de negócios são:

- Decidir qual unidade de negócios deve receber mais ou menos investimentos;
- Desenvolver estratégias de crescimento incluindo novos produtos e negócios ao portfólio;

- Decidir quais negócios ou produtos não deverão permanecer.  
A Matriz GE/McKinsey é considerada mais avançada em relação à BCG por causa de alguns aspectos:

- A “Atratividade do Mercado” (fatores externos) substitui o “Crescimento do Mercado” como dimensão para medir a Atratividade da Indústria.
- A “Atratividade do Mercado” inclui uma gama maior de fatores do que apenas o “Crescimento do Mercado”.
- A “Força competitiva” (fatores internos) substitui “Participação Relativa de Mercado” como dimensão para medir a posição competitiva de cada unidade de negócio. A força competitiva também inclui uma gama maior de fatores que apenas “Participação Relativa de Mercado”
- A Matriz GE/McKinsey funciona com uma grade de 3x3 células, enquanto a Matriz BCG tem apenas 2x2. Isto também resulta em melhor sofisticação do modelo.

Os fatores externos típicos que afetam a “Atratividade do Mercado” são:

- tamanho do mercado
- taxa de crescimento do mercado
- lucratividade do mercado
- tendências de preço
- intensidade da rivalidade dos concorrentes
- risco total do retorno dos investimentos no setor
- barreiras para entrada no setor
- oportunidades de diferenciação dos produtos/serviços
- variação da demanda
- segmentação do mercado
- estrutura de distribuição
- desenvolvimento tecnológico

Os fatores internos típicos que afetam a “Força competitiva” da unidade de negócios são:

- força dos ativos e competências
- força da marca em relação à concorrência (ligado ao esforço de marketing)
- participação de mercado
- taxa de crescimento da participação de mercado
- lealdade dos clientes
- posição de custo em relação aos concorrentes (ligado à estrutura de custos da empresa)

- margem de lucro em relação aos concorrentes
- capacidade de produção e força de distribuição
- patentes tecnológicas e de outras inovações
- qualidade
- acesso a recursos financeiros e investimentos
- capacidade administrativa

No modelo da Matriz GE/McKinsey as unidades estratégicas de negócios são representadas como círculos, onde:

- o tamanho do círculo representa o tamanho do mercado,
- o tamanho da 'fatia' no 'gráfico de pizza' representa a participação de mercado da unidade de negócios,
- as setas representam a direção e o movimento da unidade de negócio no futuro.

Após essa etapa é feita uma análise cruzada entre as medidas das variáveis "atratividade de mercado" e "posição no negócio" por meio de uma representação gráfica, como apresentado na figura 5.

As conclusões resultantes da análise da Matriz GE/McKinsey podem ser: investir (campo superior esquerdo), avaliar ou abandonar (campo inferior direito).

**Figura 5. Matriz GE / McKinsey**



Fonte: adaptado Porter (1986)

As alternativas estratégicas dão-se dependendo da classificação dos negócios na matriz, sendo três estratégias basicamente formuladas: investir (crescer), investir seletivamente e desinvestir (abandonar) (KOTLER, 1998).

Negócios que caiam em células que formam uma diagonal do canto inferior esquerdo ao canto superior direito da matriz apresentada na figura 5, são negócios de força média, em que se deve investir apenas seletivamente.

Os negócios nas células acima e à esquerda dessa diagonal são os mais fortes, aqueles em que a organização deve empregar uma estratégia de investir e finalmente os negócios localizados nas células abaixo e à direita da referida diagonal, são considerados fracos e sérios candidatos à estratégia de desinvestir.

Conforme Kotler (1998), as organizações devem adotar ações distintas para os negócios alocados em cada uma das células da matriz, conforme apresentado no quadro 2.

**Quadro 2. Atratividade de mercado – Classificação e Estratégias**

		<b>FORÇA COMPETITIVA</b>		
		<b>forte</b>	<b>média</b>	<b>fraca</b>
<b>ATRATIVIDADE DE MERCADO</b>	<b>alta</b>	<b>Proteger a Posição</b> (investir para crescer o máximo; concentrar esforços para manter a posição)	<b>Investir para crescer</b> (desafio à liderança; crescer seletivamente nos pontos fortes; reforçar as áreas vulneráveis)	<b>Crescer Seletivamente</b> (especializar-se em posições competitivas bem definidas; desenvolver habilidade para deter os concorrentes; enfatizar a rentabilidade via aumento de produtividade)
	<b>média</b>	<b>Crescer Seletivamente</b> (investir fortemente nos segmentos mais atraentes; desenvolver habilidades para deter os concorrentes; enfatizar a rentabilidade via aumento de produtividade)	<b>Seletividade / ênfase no lucro</b> (proteger o programa atual; concentrar os investimentos em segmentos rentáveis; ampliar a linha de produtos; minimizar o investimento)	<b>Expansão limitada ou desaceleração</b> (procurar maneiras de expandir sem alto risco ou minimizar os investimentos e racionalizar as operações)
	<b>baixa</b>	<b>Proteger e reorientar</b> (administrar os lucros atuais; concentrar em segmentos atraentes; defender posição competitiva)	<b>Proteger e reorientar</b> (proteger a posição na maioria dos segmentos rentáveis; ampliar a linha de produtos; minimizar o investimento)	<b>Abandonar</b> (vender no momento certo para maximizar o capital investido; cortar os custos fixos e evitar novos investimentos)

Fonte: adaptado Kotler (1998)

A despeito do modelo GE-McKinsey possuir vantagens na sua aplicação, como universalidade e realismo, ser lógico e de fácil compreensão, apresentar validade e diversidade das recomendações estratégicas, apresenta também limitações.

Embora a ferramenta tenha evoluído, ainda está baseada, tal como a BCG, no fluxo de caixa, onde o objetivo é equilibrar o portfólio, dividindo os investimentos de acordo com a posição que o produto ocupa e, portanto, seus objetivos de análise continuam sendo os mesmos: decidir a quantidade de investimentos das unidades, desenvolver estratégias de crescimento e decidir a extinção de negócios ou produtos (CERTO; PETER, 2005).

Conforme Certo e Peter (2005), esses modelos fornecem estruturas gráficas para analisar as relações entre os negócios das organizações grandes e diversificadas e podem recomendar estratégias úteis, no entanto, nenhum deles deve ser aplicado de modo mecânico, e qualquer conclusão deve ser cuidadosamente considerada à luz de sólido julgamento e experiência administrativa.

Uma análise mais ampla foi considerada necessária, ou seja, uma que, além da atratividade do mercado, considerasse também sua competitividade.

Foi proposta então uma análise que estudasse as possíveis barreiras de entrada que poderiam de alguma forma, definir a conduta dos participantes desta indústria.

Apesar dos desenvolvimentos nesse sentido terem começado na primeira metade do século XX, no campo da Economia, foi Michael Porter em 1986 quem tornou conhecida a ideia de que existem variações de rentabilidade dentro dos mercados, identificando cinco forças, as quais foram chamadas de competitivas, como responsáveis pela atratividade de mercado (DI SERIO; VASCONCELOS, 2009).

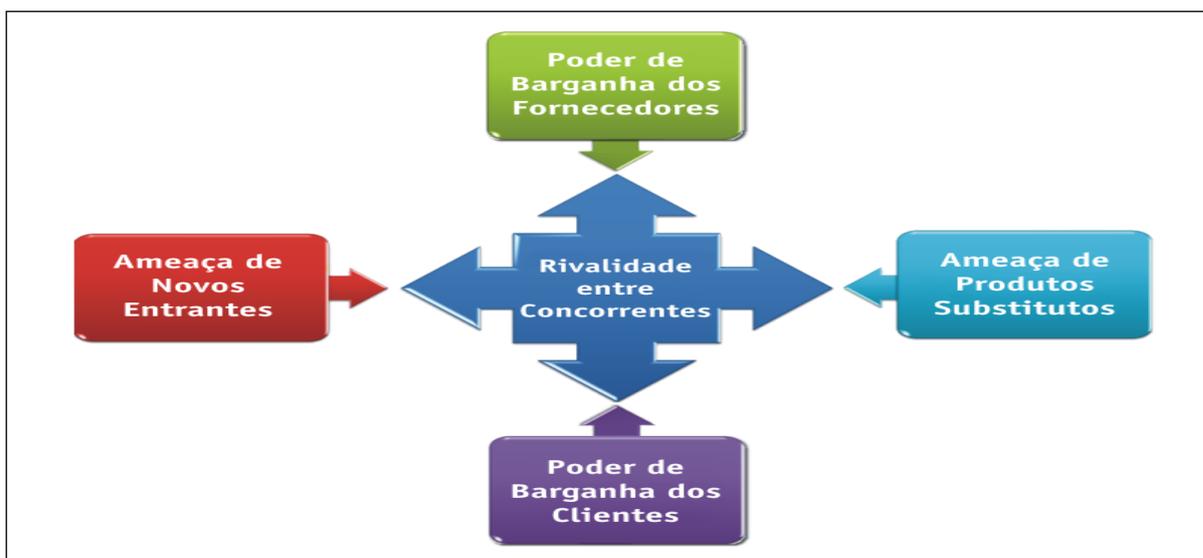
O modelo de Porter será explicado mais detalhadamente por ser o foco da pesquisa, visto que trata mais especificamente da avaliação da atratividade de uma indústria.

### ***2.3 ESTRATÉGIAS E FORÇAS COMPETITIVAS***

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente, onde forças externas à indústria são significativas e afetam todas as empresas desta indústria (PORTER, 1986).

O autor relaciona cinco forças (representadas na figura 6) que denomina de competitivas que são: a rivalidade entre os concorrentes existentes, a ameaça dos potenciais entrantes no setor, o poder de negociação dos fornecedores e dos clientes e a ameaça dos produtos ou serviços substitutos.

**Figura 6. As Cinco Forças de Michael Porter**



Fonte: adaptado Porter (1986)

Essas forças revelam os aspectos mais significativos do ambiente competitivo, como a compreensão da estrutura da indústria, conduzindo os gestores a elaborarem ações estratégicas como posicionar a empresa para tratar melhor das atuais forças competitivas, criar uma nova estrutura da indústria que seja mais favorável para a empresa, analisar a entrada e saída desta indústria bem como revelar sua atratividade

Se as forças competitivas são intensas em um determinado setor, empresa nenhuma deste setor obterá retornos atrativos sobre seus investimentos, pois não são as características dessas indústrias que dirigem sua lucratividade, e sim a intensidade das forças competitivas dentro deste setor (PORTER, 2008).

#### ***A ameaça de entrada dos Novos Entrantes.***

De acordo com Porter (2008), os novos entrantes em uma indústria trazem capacidade e um grande desejo de ganhar participação de mercado, o que coloca forte pressão sobre os preços, custos e na taxa de investimento necessário para a competição, limitando o lucro desta indústria, pois as empresas que nela já estão presentes devem manter os seus preços ou aumentar os investimentos para dissuadir os novos concorrentes, instalando barreiras à sua entrada.

Essas barreiras geralmente são conseguidas por meio de economia de escala, custo de troca do cliente, requisitos de capital, vantagens conquistadas através de privilégios de acesso

aos canais de distribuição, políticas governamentais restritivas e retaliação aos novos entrantes.

Hitt (2005), chama a atenção para o fato de que as evidências existentes sugerem que as empresas sempre tiveram dificuldades em identificar novos concorrentes, permitindo que novos entrantes tragam grandes ameaças às empresas existentes.

Um dos motivos é que, concordando com Michael Porter na questão de ganho de escala, o novo entrante geralmente possui uma capacidade de produção adicional e a menos que a demanda de um bem ou serviço esteja aumentando, essa capacidade adicional reduzirá os custos para os consumidores, o que significa menores receitas e menor retorno para as empresas do setor em questão.

Ressalta também, que o novo entrante geralmente possui bons recursos e um grande interesse em conseguir uma boa participação de mercado, portanto poderá forçar as empresas existentes a serem mais eficazes e eficientes (HITT, 2005).

### ***O poder de negociação dos fornecedores.***

De acordo com Porter (2008), há três modos pelos quais os fornecedores conquistam mais lucratividade, que é através da cobrança de preços mais elevados, limitando a qualidade ou serviços e deslocando os custos para participantes da indústria.

Afirma também que o poder de negociação de um grupo de fornecedores torna-se alto, se ele é mais concentrado do que a indústria para a qual ele vende, não depende fortemente da indústria para suas receitas, os participantes da indústria encontram custos de mudança nos fornecedores, se oferecem produtos ou serviços que são diferenciados e não há nenhum substituto para o que oferecem.

Caso as empresas se mostrem incapazes de superar os aumentos de custo por meio de suas estruturas de preços, os seus respectivos lucros serão reduzidos pela ação do fornecedor (HITT, 2005).

### ***O poder de negociação dos compradores.***

Porter (2008) explica que os clientes tentam adquirir mais e melhores serviços e produtos por menos, forçando os preços para baixo, exigindo melhor qualidade ou mais

serviço e em geral jogando os participantes da indústria uns contra os outros, todos à custa da lucratividade da indústria.

De acordo com Hitt (2005), esses resultados são alcançados, quando os clientes, agindo dessa forma, incentivam a realização de verdadeiras “batalhas competitivas” entre as empresas do setor.

Um grupo de clientes tem forte poder de negociação se existem poucos compradores, ou cada um dos volumes de compras são grandes em relação ao tamanho de um único fornecedor, os produtos da indústria são padronizados ou não diferenciados e se os compradores enfrentam custos de mudança na substituição de fornecedores (PORTER, 2008).

Ghemawat (2000), afirma que o poder de negociação dos clientes é uma das forças que mais influenciam a apropriação do valor criado por um setor, pois ele permite aos clientes comprimir as margens da indústria forçando os concorrentes a reduzirem seus preços ou a aumentarem o nível de qualidade de seus serviços oferecidos sem qualquer recompensa.

#### ***A ameaça de substitutos aos produtos ou serviços da indústria.***

Os substitutos têm função similar a um produto da indústria, porém por um meio diferente, e não só limitam os lucros desta indústria, como também diminuem sua possibilidade de sucesso e prosperidade (PORTER, 2008).

Os produtos ou serviços substitutos representam grande ameaça a uma empresa, principalmente se o cliente enfrentar poucos custos de mudança ou se o preço do produto substituto for inferior ou se sua qualidade e desempenho forem iguais ou superiores às do produto concorrente.

A diferença de produto ao longo de dimensões que o cliente valoriza (por exemplo: preço, qualidade, serviço pós venda e localização) reduz o grau de apelo do produto substituto (HITT, 2005).

Ghemawat (2000) enfatiza a importância desta força atuante na indústria, quando diz que “... a lucratividade de uma indústria depende das promoções relativas preços/desempenho dos diferentes tipos de produtos ou serviços aos quais os clientes podem recorrer para satisfazer a mesma necessidade básica”.

#### ***A rivalidade entre os concorrentes existentes na indústria.***

A alta intensidade na rivalidade limita a rentabilidade de uma indústria e essa rivalidade se torna maior principalmente se os concorrentes forem numerosos ou aproximadamente iguais em tamanho e poder, ou o crescimento da indústria é lento, ou então se as barreiras de saída são altas e os já presentes são altamente comprometidos com o negócio e tem aspirações de liderança.

A rivalidade é especialmente destrutiva para a rentabilidade se acirrada exclusivamente pela “guerra” de preços dos produtos, porque a competição de preços transfere os lucros diretamente da indústria aos seus clientes, promovendo sucessivas retaliações e induz os clientes a prestar menos atenção às características do produto e serviço.

A concorrência de preços é mais susceptível de ocorrer se produtos ou serviços dos concorrentes são quase idênticos, e há poucos custos de mudança para os compradores, os custos fixos são elevados e custos marginais são baixos e o produto ou serviço é perecível (PORTER, 2008).

Hitt (2005) alerta para o fato de que no caso da presença de muitos concorrentes em uma indústria, é comum uma empresa acreditar que possa adotar medidas sem provocar reação alguma dos concorrentes presentes. No entanto evidências sugerem que as empresas geralmente estão atentas às ações de seus concorrentes e geralmente reagem a elas, e possuindo base de recursos grandes e de dimensões semelhantes de seus concorrentes, reagem vigorosamente.

A intensidade da rivalidade dos concorrentes em uma indústria é a mais óbvia das forças em um setor, como ensina Ghemawat (2000), bem como aquela que os estrategistas têm focalizado historicamente.

Ela ajuda a determinar a extensão até a qual o valor criado por uma indústria será dissipado através da concorrência direta, portanto, o ambiente externo hoje se apresenta instável, volátil e inseguro, tipicamente num momento de ajuste e transformação.

É motivo de polêmica se este é um momento histórico de transformação, ao qual se seguirá uma fase estável, ou se estamos numa espiral contínua de mudança (GHEMAWAT, 2000).

### ***Variáveis adicionais aos determinantes das forças competitivas***

Anos após o desenvolvimento da estrutura das forças competitivas, surge a proposta para complementá-la de Adam Brandenburger e Barry Nalebuff *apud* Ghemawat (2000), denominada rede de valor, a qual destaca o papel crítico desempenhado pelos

complementadores, ou seja, os participantes da indústria dos quais os clientes compram produtos ou serviços complementares.

Segundo Ghemawat (2000), esses complementadores podem ser vistos como uma imagem dos concorrentes, inclusive dos novos entrantes e substitutos, aumentando a disposição dos clientes para pagar pelo produto ou serviço adquirido, bem como reduzindo o preço exigido pelos fornecedores por seus insumos.

## ***2.4 AS VANTAGENS COMPETITIVAS E AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS***

Para Hamel e Prahalad (1997) a atratividade da indústria onde a organização atua ou deseja atuar e a posição competitiva pretendida por ela são aspectos importantes e devem ser considerados pela empresa para a escolha de sua estratégia, assim como a atratividade depende de fatores externos à organização, podendo ser influenciados por ela.

Entretanto, a posição competitiva pode e deve ser totalmente modelada pela empresa e depende de sua habilidade em criar e sustentar vantagens competitivas na indústria.

Enquanto Porter (1986) utiliza uma análise do setor em que a organização atua para avaliar as ações estratégicas, Hamel e Prahalad (1997) afirmam que o desempenho superior é um fenômeno principalmente derivado das características internas da organização.

Barney (1991) propôs a definição de alguns conceitos que são centrais para o desenvolvimento do estudo das vantagens competitivas: vantagem competitiva, vantagem competitiva sustentável, recursos das empresas, homogeneidade e mobilidade dos recursos.

### ***A Vantagem Competitiva e Vantagem Competitiva Sustentável***

Considera-se que uma organização possui vantagem competitiva quando ela consegue implantar uma estratégia, criando valor perceptível pelo cliente, que não seja aplicada simultaneamente por algum concorrente nem por potenciais concorrentes do setor ou ainda quando a empresa consegue um desempenho claramente superior na execução da mesma estratégia que os concorrentes.

A vantagem competitiva é sustentável quando nenhum de seus concorrentes, inclusive os potenciais, é capaz de conseguir os benefícios da estratégia via sua imitação (BARNEY, 1991).

Exatamente como Porter (2008), Barney (1991) já deixava claro que o foco não está apenas voltado para os concorrentes existentes em dado momento, mas a concorrência deve

levar em conta inclusive os concorrentes potenciais que possam em algum momento no futuro entrar no mercado.

Portanto a vantagem competitiva sustentável deve representar uma estratégia que não esteja sendo implantada simultaneamente por nenhum dos concorrentes atuais e nem seja facilmente copiada e implantada pelos futuros.

### ***Os Recursos***

De acordo com Barney (1991), são considerados recursos todos os ativos, capacitações, processos organizacionais, atributos, informações, conhecimento etc., que a empresa controla e que permitem que ela conceba e implante estratégias que aprimorem sua eficácia.

Os recursos são, portanto, as forças que uma empresa possui e que podem ser usadas tanto para se defender de ameaças como para aproveitar as oportunidades que ela encontra no ambiente externo.

Segundo Barney (1991), os recursos são classificados em três grandes grupos que são Recursos de Capital Físico (tecnologia, equipamentos, instalações, localização, e o acesso a matérias primas), Recursos de Capital Organizacional (compreende estrutura administrativa, planejamento formal e informal, sistemas de controle de coordenação, relações informais entre grupos internos e com outros grupos externos à empresa) e Recursos de Capital Humano (experiência, inteligência, relações entre administradores e executores).

### ***A Homogeneidade e a Mobilidade dos Recursos***

A homogeneidade de recursos existe quando as empresas que compõem uma indústria possuem os mesmos recursos e em iguais quantidade e intensidade, sejam os recursos físicos, humanos ou organizacionais.

Desta maneira, qualquer estratégia implementada por uma empresa, poderá ser de imediato imitada por outra concorrente participante da indústria, pois todas se equiparam em termos de recursos e, portanto melhoram sua eficácia e conseqüentemente sua competitividade com a mesma intensidade e abrangência das demais (BARNEY, 1991).

Portanto, o autor conclui que em uma indústria onde os recursos são homogeneamente distribuídos entre as empresas, não é possível que uma obtenha e sustente vantagens

competitivas sobre as outras e mostra que as vantagens competitivas se tornam sustentáveis quando os recursos não forem distribuídos homogeneamente entre as empresas da indústria.

A mobilidade de recursos é outra característica mencionada por Barney (1991), a qual se refere à facilidade das empresas em mobilizar recursos necessários à concepção e à implementação de suas estratégias na indústria em que se encontram ou na que pretendem entrar.

Quando um concorrente ou um potencial candidato, ao entrar em uma indústria tem acesso com a mesma facilidade dos já presentes nesta indústria, ele possui igualdade de condições em conceber as mesmas estratégias que seus concorrentes, e assim procedendo neste cenário de mobilidade de recursos, nenhuma empresa consegue gerar vantagem competitiva sustentável.

Corroborando com este conceito, Porter (1986) mostrou que as barreiras de entrada (mobilidade) somente serão eficazes gerando vantagem competitiva sustentável, quando conseguem deter a mobilidade de recursos e quando os recursos forem heterogêneos.

### *As Competências Essenciais*

As vantagens competitivas sustentáveis resultam de competências centrais e as empresas devem transformar seus recursos e habilidades em competências que lhes permitam adaptar-se rapidamente às mudanças do ambiente em que se encontram (HAMEL e PRAHALAD, 1997).

Para Hamel e Prahalad (1997), as raízes da vantagem competitiva podem ser encontradas nas competências essenciais das organizações, que permitem que estas se diversifiquem em novos mercados, por meio da reaplicação e reconfiguração daquilo que fazem de melhor.

Quando uma empresa identifica com nitidez suas competências, toda a organização sabe como apoiar as vantagens competitivas geradas e transformá-las em vantagens sustentáveis. Por outro lado, se a empresa se baseia em imitação, reproduzindo simplesmente as vantagens de custo e de qualidade que seus concorrentes já atingiram, essa estratégia baseada em imitação é ineficaz, pois é transparente a todos os concorrentes e portanto não gera vantagem competitiva, nem é sustentável.

A expressão competência essencial refere-se à *expertise* ou às habilidades de uma empresa em áreas-chave que produzem diretamente um desempenho superior, as quais são

difíceis de serem copiadas pelos concorrentes e são notadamente valorizadas pelos clientes LUECKE (2008).

Como base de uma estratégia eficaz, a competência essencial ou recurso deve também passar pelos seguintes testes de acordo com Luecke (2008):

- Originalidade: A competência essencial, base da estratégia escolhida em longo prazo, deve ser baseada em algo que os concorrentes não encontrem tanta facilidade em copiar.
- Durabilidade: A durabilidade refere-se ao valor de continuidade da competência ou recurso, seja ela uma marca, uma tecnologia etc.
- Adequabilidade: Determina quem captura o valor criado por sua competência ou recurso único, ou seja, verifica se os lucros realmente irão para a empresa que criou o produto ou o serviço baseado em sua competência essencial ou para outros setores como, por exemplo, o varejo em alguns casos.
- Sustentabilidade: A competência essencial da empresa não deve ser facilmente derrubada por algum substituto.
- Superioridade Real: A competência essencial da empresa não deve ser determinada de forma equivocada pelos gestores da organização, ou seja, a organização deve sempre classificar sua força, relacionando-a com as melhores forças de seus melhores rivais.

As competências essenciais também podem ser definidas como a capacidade de harmonização de múltiplas tecnologias, a posse de um profundo conhecimento sobre o cliente, a intuição mercadológica e a capacidade de gerenciar o conjunto de forma a se obterem sinergias (DI SERIO; VASCONCELOS, 2009).

O domínio das competências essenciais não é conseguido apenas por intermédio da inovação de produtos ou serviços, mas também por meio do capital humano da organização, capilarizando o conhecimento corporativo (HAMEL, 2000)

## **2.5 A ESTRATÉGIA OCEANO AZUL**

Existem discordâncias na abordagem central da estratégia competitiva, defendida por Michael Porter, como por exemplo, a estratégia “Oceano Azul” apresentada por Kim e Mauborgne (2005), a qual defende a ideia de que as empresas podem achar mercados nos quais possam crescer sem competição, inovando seus objetivos, sua gestão e criando demanda

(BURKE; THURIK, 2010).

Dentro do contexto da inovação, a criatividade e a imaginação são fatores imprescindíveis, sendo que o termo criatividade vem do latim *creare*, que significa “fazer”, e do grego *krainen*, que significa executar, ou seja, trata-se de um modo de agir, pensar ou fazer as coisas diferentemente de como vinha sendo feito até então.

Apesar de criatividade estar associada aos valores e cultura dos indivíduos, é a imaginação, que os capacita a avaliar e analisar as informações para a produção de novos conhecimentos (DI SERIO; VASCONCELOS, 2009).

Kim e Mauborgne (2005) contestam a posição de Michael Porter de que a consideração da concorrência é necessária para se atuar na gestão estratégica, pois acreditam que a longo prazo, os lucros da empresa não precisam ser negativamente relacionados com o número de empresas em seu setor, ou seja, argumentam que as empresas podem encontrar mercados onde possam crescer com seus lucros, sem concorrência, diferentemente do que ensina Porter (1980) com o conceito de que a concorrência a longo prazo e imitação são forças dominantes.

Este foco sobre a concorrência na literatura significa que a capacidade das empresas para gerar uma "vantagem competitiva" é o objetivo central que permeia a maioria das áreas de gestão estratégica

Segundo os autores, tanto a estratégia competitiva (oceano vermelho) e estratégia do oceano azul enfatizam a importância das empresas de evitarem uma concorrência intensa, concordando também que ao longo do tempo torna-se cada vez mais possível para as outras empresas de replicarem o que já foi um recurso único.

Uma vez que as oportunidades de mercado mudam continuamente, a menos que uma empresa continue a desenvolver novos recursos e novas vantagens competitivas sustentáveis, um maior número de empresas presente na indústria deve aumentar a concorrência e reduzir os lucros.

Quanto mais acelerado é esse processo imitativo, mais rápido e mais intensamente as empresas se encontrarão em uma situação de concorrência acirrada e uma redução de lucro no setor ocorrerá (PORTER 2008).

Kim e Mauborgne (2005) afirmam que esse processo é suficientemente rápido e que a principal preocupação da gestão estratégica deveria ser a de sobreviver e vencer a concorrência no setor.

Assim, há diferenças importantes entre o oceano azul e a estratégia competitiva a qual está focada na velocidade que os lucros gerados pela inovação são corroídos por um

comportamento imitativo dos concorrentes. Em essência, os defensores da estratégia do Oceano Azul tem uma visão mais otimista do impacto da inovação na lucratividade da empresa (BURKE; THURIK, 2010).

### *A inovação de valor como ponto central da estratégia do oceano azul*

As empresas que aplicam a estratégia do Oceano Azul adotam uma abordagem radicalmente diferente da convencional, ou seja, não se empenham convencionalmente numa construção de posições defensáveis com relação aos concorrentes, superando paradigmas. Em vez disso, adotam uma lógica estratégica diferente, que é denominada de inovação de valor (KIM; MAUBORGNE, 2005).

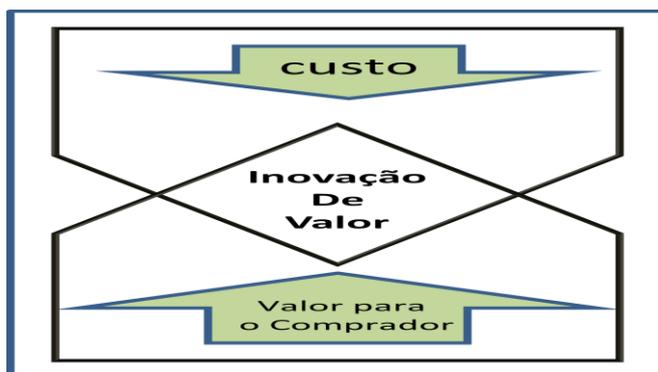
De acordo com os autores, a inovação de valor atribui a mesma ênfase ao valor e à inovação, pois o valor sem inovação tende a concentrar-se na criação de valor em escala incremental, algo que aumenta valor, mas não é suficiente para sobressair-se no mercado.

Já a inovação sem valor tende a ser movida à tecnologia, promovendo pioneirismos ou futurismos que talvez se situem além do que os compradores estejam dispostos a aceitar e a comprar.

A inovação de valor é uma nova maneira de raciocinar sobre a execução da estratégia, que resulta na criação de um novo espaço de mercado e no rompimento com a concorrência.

Kim e Mauborgne (2005) apresentam na figura 7, o conceito de que a criação de “oceanos azuis” consiste em reduzir os custos e ao mesmo tempo, aumentar o valor para os clientes, criando algo novo no mercado, sendo essa a maneira como se empreende um salto de valor tanto para a empresa quanto para os clientes, contrastando com outras inovações como as de produção, que ocorrem no nível dos subsistemas, sem impactar a estratégia geral da empresa.

**Figura 7. Busca simultânea de diferenciação e baixo custo**



Fonte: Kim e Mauborgne (2005)

As inovações no processo de produção, por exemplo, podem reduzir a estrutura de custos da empresa para reforçar a estratégia de liderança de custo vigente, sem alterar a proposta de utilidade de suas ofertas.

No quadro 3 apresentam-se os principais aspectos que definem as estratégias do Oceano Vermelho (estratégias convencionais) e do oceano azul.

**Quadro 3. Estratégia do Oceano Vermelho versus Estratégia do Oceano Azul**

<i>Estratégia do oceano vermelho</i>	<i>Estratégia do oceano azul</i>
Competir nos espaços de mercado existentes	Criar espaços de mercado inexplorados
Vencer os concorrentes	Tornar a concorrência irrelevante
Aproveitar a demanda existente	Criar e capturar a nova demanda
Exercer o <i>trade-off</i> valor-custo	Romper o <i>trade-off</i> valor-custo

Fonte: Kim e Mauborgne (2005)

Se existirem barreiras à imitação e se as empresas puderem sempre encontrar novos mercados ou criarem novas demandas por meio da inovação, então a principal preocupação estratégica das empresas não está na gestão da concorrência, mas sim de gestão da inovação.

Entretanto, como ressaltam Burke e Thurik (2010), a visão da escola estratégia competitiva de pensamento é que não há até o momento, nenhuma garantia de que uma oferta abundante de mercados inexplorados exista e mesmo que estes mercados sejam encontrados, eles apenas temporariamente amainarão a concorrência entre as empresas.

Determinar se os efeitos são diferentes, tanto a curto e longo prazo também é uma parte importante da compreensão se a mistura da estratégia Oceano Azul e a estratégia Competitiva pode ocorrer.

Conforme concluem os autores, até o momento, a análise empírica tem-se centrado em estudos de caso de empresas de sucesso e, portanto, tem sido limitada em sua capacidade de generalizar.

A gestão estratégica moderna parece não fazer uma escolha entre o uso da estratégia Oceano Azul ou a estratégia Competitiva, mas enfrenta um desafio mais difícil: o de encontrar uma melhor mistura dessas duas estratégias em ambos os horizontes de curto e longo prazo.

Entretanto Burke e Thurik (2009), após pesquisa elaborada no mercado holandês, conclui que um negócio pode considerar uma mistura das duas estratégias (Oceano Azul e Competitiva), ou seja, diminuindo a erosão sobre os lucros causados pela competitividade da indústria com uma estratégia competitiva eficaz para um mercado já existente e desta forma,

aumentando os fundos disponíveis para os investimentos na estratégia Oceano Azul, os quais aumentariam substancialmente suas chances de inovar e encontrar um mercado inexplorado para atuação sem competição.

A pesquisa e a inovação são geralmente financiados por empresa que conseguem lucro nos seus setores e a estratégia competitiva aparenta ser capaz de fazer a empresa sobreviver em mercados competitivos a curto prazo, gerando assim uma forma de financiar o desenvolvimento de oceanos azuis que sustentem a empresa no longo prazo.

## ***2.6 HISTÓRICO DA INDÚSTRIA DE TELEFONIA MÓVEL CELULAR NO BRASIL***

Segundo Galina (2005), o Brasil desenvolveu no setor de telecomunicações uma importante base de conhecimento, durante as décadas de 70 e 80, quando o governo implementou políticas econômicas e industriais que resultaram na formação e no desenvolvimento de um sistema de inovação.

O Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Tecnológico – CPqD, recebendo contribuições de pesquisadores de universidades de todo o país, operadoras e fabricantes de equipamentos, desenvolveu uma importante base tecnológica para o setor telecomunicações.

De acordo com o Ministério das Comunicações em seu Programa de recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal – PASTE, com a finalidade de atrair investimentos para o setor de telecomunicações, foi criado em 1995 um programa para orientar as mudanças no setor de Telecomunicações no Brasil.

Denominado REST – Reforma Estrutural do Setor de Telecomunicações, tinha como principal objetivo desenvolver um modelo institucional, dando condições para que a competição de forma justa no setor, bem como atingir os seguintes objetivos:

- Mudar o papel do Estado de proprietário para regulador do sistema;
- Fortalecer e acelerar o desenvolvimento do setor;
- Atrair investimentos para o setor;
- Maximizar o valor de venda das empresas do sistema TELEBRÁS, em sua privatização.

Em 1996, foi aprovada a Lei Específica nº 9.295, de 19/07/1996, que flexibilizou a telefonia celular e os novos serviços de telefonia. A principal medida para essa flexibilização foi a que permitiu ao Serviço Móvel Celular – SMC, ser operado mediante concessão, outorgada por licitação, possibilitando a introdução da “Banda B” e autorizando a constituição

de empresas subsidiárias ou associadas no Sistema de Telecomunicações Brasileiro, para assumir a exploração da “Banda A”.

Através da aprovação da Lei Específica, a Banda A<sup>1</sup>, foi privatizada para oito (8) operadoras de telefonia celular, e a Banda B<sup>1</sup>, concedida para 10 (dez) operadoras de telefonia celular, para que pudessem atuar no Brasil.

Porém de acordo com Galina (2005), o setor de telefonia no Brasil só consolida sua reestruturação a partir de 1997, se caracterizando, dentre outros fatores, pela quebra completa do monopólio estatal, ou seja, a privatização das empresas de telefonia no país, o programa de ampliação e recuperação do sistema de telecomunicações e a substituição do Código Brasileiro de Telecomunicações pela Lei Geral das Telecomunicações (LGT – lei 9472, de 07/97), que define as linhas gerais do novo modelo institucional para o setor.

Devido à alta competitividade gerada pelo processo de privatização e as rápidas mudanças tecnológicas no setor, as organizações foram obrigadas a alterar sua estrutura organizacional, comportamento e estratégias para aumentarem sua competitividade, uma vez que elas interferem diretamente na atuação e, conseqüentemente, na posição competitiva das empresas. (GALINA, 2005)

As primeiras empresas a operar foram as estatais (Banda A), em sistema de primeira geração. Os custos para obtenção do serviço de telefonia celular eram altos para os padrões da época, chegando a custar U\$ 2.000,00 (dois mil dólares) a habilitação.

De acordo com os dados da ANATEL (2001), em dezembro de 1997, a primeira operadora a utilizar a “Banda B” ocupava apenas 0,3% do mercado nacional.

Com a entrada de novas empresas a partir de 1998 e a forte competição do setor, os preços das linhas Telefônicas caíram propiciando uma democratização dos serviços e colocando um fim nas longas filas para aquisição de linhas.

Os dados apresentados pela ANATEL (2001) mostravam que a planta brasileira era formada, predominantemente por celulares pré-pagos, com 68% de assinantes nesta condição.

As tarifas foram reduzidas drasticamente, proporcionando um crescimento expressivo da quantidade de acessos ao serviço de telefonia celular, de tal forma que em 2001 a habilitação de um celular, devido ao cenário de extrema concorrência, a maioria das empresas reduziu este valor a zero.

---

<sup>1</sup>A expressão "banda" usada na telefonia celular serve para identificar a faixa de frequência utilizada pela operadora. Até 1997, o serviço era monopólio estatal da Telebrás, que tinha uma subsidiária por Estado. Os canais ocupados pelas estatais foram chamados de banda A. Em 1997, o governo vendeu em concorrência pública as concessões para a telefonia celular privada. Passaram, então, a existir duas operadoras por área: uma estatal, que ocupava a banda A, e uma operadora privada, na banda B.

### ***O Serviço Móvel Pessoal (SMP)***

No início de 2000, a ANATEL aprovou a criação do Serviço Móvel Pessoal (SMP), surgindo novas subfaixas de radiofrequências. Até então prestada nas faixas de 850 MHz, a telefonia móvel passou também a ter transmissão na faixa 1800 MHz, com faixas adicionais na faixa de 1700 MHz – a chamada Geração 2,5 (2,5G).

De acordo com os dados da Associação Nacional das Operadoras de Celulares – ACEL, meses depois chega ao Brasil a tecnologia GSM (*Global System Mobile* ou Sistema Móvel Global), que equipa mais de 80% dos sistemas e terminais celulares em todo o mundo – um fator de escala que dilui o custo de produção no volume de aparelhos fabricados e os torna mais acessíveis (ACEL, 2010).

### ***A tecnologia de Terceira Geração - 3G***

A operação comercial da Terceira Geração da Telefonia Celular teve início em 2004 ainda limitada a algumas áreas.

Em dezembro de 2007 foram licitadas as faixas destinadas à telefonia móvel de terceira geração em todo o Brasil. No edital, a ANATEL, realizou a junção de áreas de prestação de elevado interesse com áreas comercialmente menos atrativas (pequenos municípios brasileiros) (ACEL, 2010).

### ***A Autorização para criação de Operadoras Virtuais Móveis***

A ANATEL autorizou em novembro de 2010 a criação de Operadoras Virtuais de Telefonia Móvel (MVNO – *Mobile Virtual Network Operator*)<sup>2</sup>, cuja licitação está prevista para acontecer em meados do ano de 2011, segundo a própria agência.

---

<sup>2</sup> MVNOs são operadoras que não possuem espectro próprio e também não contam com infraestrutura de rede, mas que por meio de acordos com operadoras móveis tradicionais adquirem pacotes de minutos de uso no atacado para vender aos seus clientes. Este tema será detalhado no capítulo 5.4.3 “As Operadoras Virtuais de Telefonia Móvel”.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Adotou-se para a análise da estrutura do setor, o referencial teórico clássico de estratégia competitiva e o estudo exploratório para o conhecimento das influências externas que atuam sobre as forças competitivas descritas por Michael Porter.

O tipo de pesquisa adotada quanto aos objetivos, foi a exploratória, que de acordo com Jung (2003), é a coleta de dados e informações sobre um fenômeno de interesse sem grande teorização sobre o assunto, inspirando ou sugerindo uma hipótese explicativa, e tem por finalidade a descoberta de práticas ou diretrizes que possam ser modificadas e obtenção de alternativas ao conhecimento científico existente.

Quanto ao procedimento para a pesquisa, foi adotado o levantamento bibliográfico, posto que tem a finalidade de proporcionar a familiaridade com a área de estudo a qual é objeto do trabalho (GIL, 2010).

Foram também realizadas entrevistas de forma semiestruturada com profissionais do setor e utilizou-se o método de Análise de Conteúdo do tipo Temático – Categorical para o levantamento e análise das informações.

De acordo com Coutinho (2005), nas entrevistas, devido ao contado direto com o entrevistado, este pode exprimir suas ideias enquanto que o pesquisador por meio de suas perguntas e intervenções facilita essa expressão e não deixa fugir os objetivos da pesquisa, o que não ocorre em pesquisas realizadas por meio de questionários.

No levantamento bibliográfico, foram utilizados dados secundários em bibliotecas, periódicos científicos, teses e dissertações, anais de encontros científicos do setor, jornais e revistas especializados e especialmente em acervos virtuais na *World Wide Web*<sup>3</sup> – internet e do órgão governamental regulador - ANATEL.

Para Jung (2003), a utilização de dados bibliográficos é de fundamental importância em qualquer tipo de estudo, pois através das fontes bibliográficas se torna possível elaborar o referencial teórico e todos os aspectos metodológicos para a pesquisa.

Todos os dados colhidos através das fontes secundárias foram organizados para a direção e realização da análise, tendo como foco as proposições teóricas das chamadas Forças Competitivas e sua influência na estrutura da indústria e complementados com dados do estudo qualitativo da análise das entrevistas semiestruturadas.

---

<sup>3</sup> Em português significa "Rede de alcance mundial"; também conhecida como Web e WWW. É um sistema de documentos em hipermídia que são interligados e executados na Internet.

Como resultado, através da teoria das Forças Competitivas de Porter (2008) foram expostas as principais características estruturais e os fatores críticos da indústria de telefonia móvel celular de São Paulo.

### ***3.1 ESTUDO QUALITATIVO POR MEIO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO***

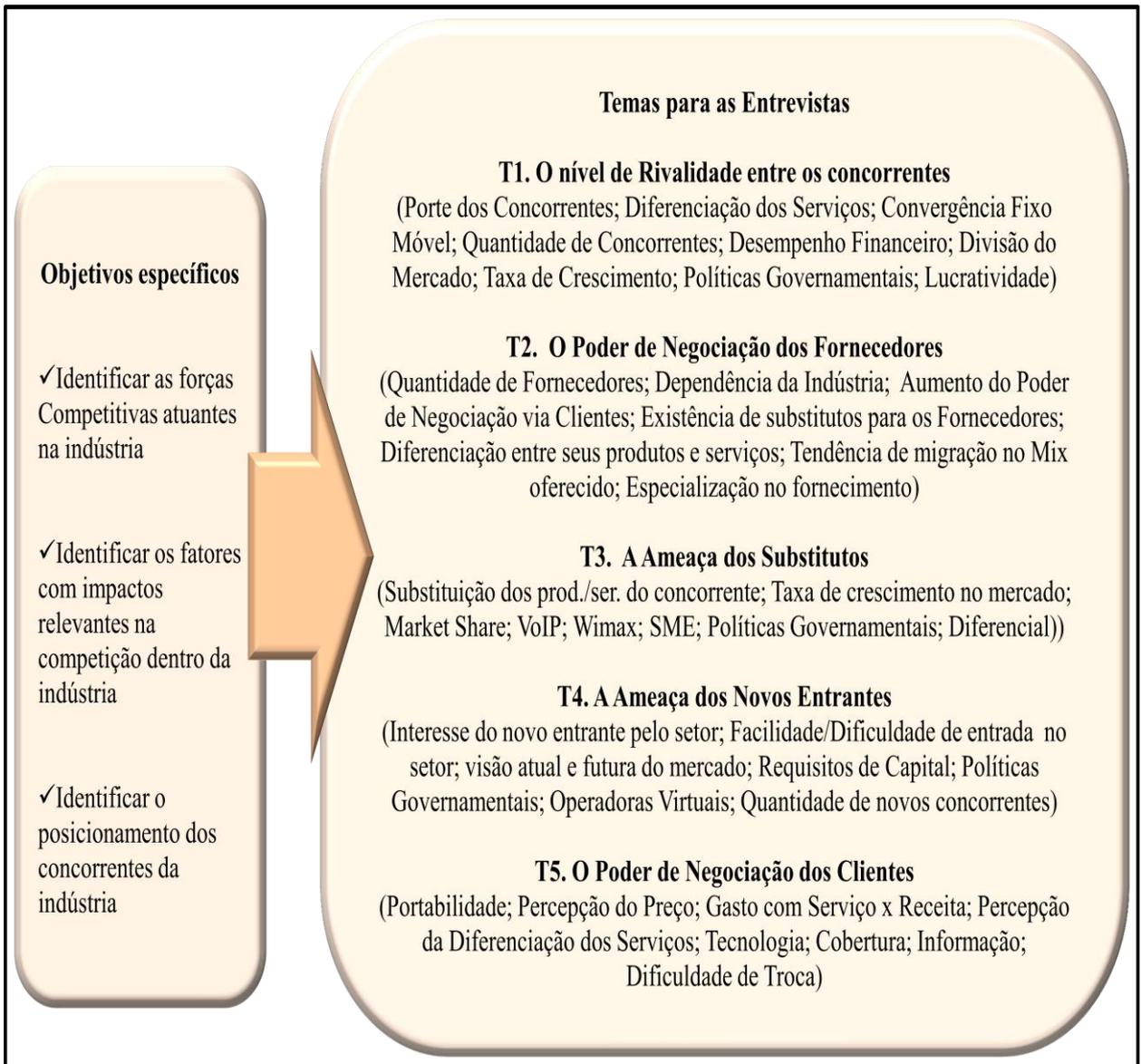
De acordo com Bardin (1977), a Análise de Conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, aplicadas aos mais diversos discursos (conteúdos), sendo que o fator comum desses é uma hermenêutica controlada, baseada na dedução, ou seja, na inferência.

Não se trata de apenas um instrumento, mas de um leque de técnicas e marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações.

Atualmente, a análise de conteúdo é considerada uma das técnicas ou métodos mais comuns na investigação empírica realizada pelas diferentes ciências humanas e sociais, tratando-se de um método de análise textual que se utiliza em questões abertas de perguntas no caso de entrevistas (COUTINHO, 2005).

Para a condução dos estudos qualitativos, os objetivos específicos (relacionados no capítulo Introdução) foram associados aos temas a serem discutidos nas entrevistas, como apresentado no quadro 4.

**Quadro 4. Matriz de Amarração dos Objetivos Específicos e Temas para as Entrevistas**



Fonte: elaborado pelo autor

Conforme sugestão de Bardin (1977), a análise de conteúdo deve ser feita em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

**Pré-análise:** Nesta etapa, será feita uma leitura “flutuante” das transcrições, de modo a organizar as ideias contidas nas transcrições, visando os procedimentos das etapas posteriores.

Como leitura “flutuante”, descrita por Bardin (1977), Oliveira (2008) entende como sendo uma leitura exaustiva dos textos a serem analisados, “de forma que o pesquisador se deixe impressionar pelos conteúdos presentes, como se flutuasse sobre o texto”, ou seja, não se fixando em elementos específicos do seu conteúdo.

Consiste num processo de escolha dos documentos ou definição do *corpus* de análise, formulação das hipóteses, dos objetivos da análise e elaboração dos indicadores que

fundamentam a interpretação final.

**Exploração do Material:** Para a exploração do material, será realizada a codificação e a categorização dos assuntos tratados nas entrevistas, ou seja, consiste no processo pelo qual os dados são transformados e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes ao conteúdo expresso no texto.

**Tratamento dos Resultados:** A última etapa será realizada a identificação do modelo, que compreende as relações entre os construtos compostos pelas variáveis relacionadas, buscando-se colocar em evidência as informações fornecidas pela análise por meio de quantificação simples (frequência).

### **3.2 ENTREVISTAS**

“A entrevista é uma conversa intencional, geralmente entre duas pessoas, embora por vezes possa envolver mais pessoas, dirigida por uma das pessoas com o objetivo de obter informações sobre a outra.” (MATTOS, 2005).

Com o intuito de aprofundar os conhecimentos levantados sobre o tema com os entrevistados, será adotada a técnica de entrevista individual de forma semiestruturada, com os profissionais especialistas da área atuando como fornecedores de equipamentos e concorrentes novos ou existentes, bem como executivos que atuem em empresas que ofereçam ao mercado produtos ou serviços considerados substitutos aos produtos e serviços oferecidos no setor.

Essa técnica possibilita o tratamento e análise do tema de forma mais profunda, bem como permite a associação direta das respostas com o entrevistado (MALHOTRA, 2001).

De acordo com Mattos (2005), na entrevista semiestruturada, o pesquisador deve possuir uma lista de questões ou tópicos para serem preenchidos ou respondidos, como se fosse um roteiro, sendo que as questões não precisam seguir a ordem rígida prevista neste roteiro e poderão ser formuladas novas questões no decorrer da entrevista, porém geralmente a entrevista seguirá o que se encontra planejado.

Malhotra (2001) enfatiza a recomendação de que exista uma ordem predeterminada para a abordagem dos tópicos e das perguntas, pois estes deverão ser decididos no decorrer da entrevista. Isto permite maior flexibilidade na obtenção dos conhecimentos pelos especialistas.

Portanto, na preparação de um roteiro para a entrevista, deverão ser considerados os seguintes aspectos:

- Criar alguma ordem nos tópicos principais, de modo a que as questões sejam fluidas, mas estar preparado para alterar sua ordem, se necessário, no decorrer da entrevista;
- Formular questões que contribuam para dar resposta às investigações, porém sem torná-las muito específicas;
- Tal como em entrevistas quantitativas, não colocar questões que possam influenciar determinada resposta;
- Recolher alguns dados extras, que permitam caracterizar os entrevistados de forma a melhor compreender e contextualizar as suas respostas.

Tomar (2009) esclarece que as principais vantagens das entrevistas semiestruturadas, são as seguintes:

- Permite introduzir novas questões
- Existe uma grande riqueza informativa (contextualizada e através das palavras do entrevistado e do pesquisador e das suas perspectivas);
- A possibilidade do investigador em esclarecer alguns aspectos no decorrer da entrevista, o que a entrevista mais estruturada ou questionário não permitem;
- É geradora, na fase inicial de qualquer estudo, de pontos de vista, orientações e hipóteses para o aprofundamento da investigação, a definição de novas estratégias e a seleção de outros instrumentos.

Um ponto eventualmente fraco neste tipo de entrevista (semiestruturada), é que ela requer uma boa preparação por parte do entrevistador, pondera Tomar (2009).

### ***O Roteiro para as Entrevistas***

A construção do roteiro para as entrevistas a serem realizadas neste trabalho, estará sustentada nos conceitos abordados no Referencial Teórico e nas informações colhidas e constantes na Análise da Indústria.

O critério escolhido para a seleção dos entrevistados foram o de conhecimento e experiência relevantes sobre o mercado de telefonia celular em São Paulo, estar atuando nesta área, seja como executivo de uma das quatro operadoras, ou ser fornecedor de equipamentos, infraestrutura ou serviço para as mesmas, ou ainda um executivo de uma empresa que possua produtos ou serviços que substituam os das concorrentes do setor.

Foi também considerado importante e utilizado como critério de seleção, que os entrevistados possuam conhecimentos adequados para discussões pautadas nos conceitos teóricos que estão apresentados no item Referencial Teórico.

Dentre esses critérios estabelecidos, foram entrevistados profissionais das operadoras,

de fabricantes de equipamentos e soluções, parceiros comerciais, profissionais da área de regulamentação (órgãos governamentais reguladores) do setor e clientes corporativos das operadoras.

As entrevistas foram preparadas de forma semiestruturada, sem o uso de questionários formais rígidos, nos quais os entrevistados responderam ao que lhes foi perguntado de forma livre e espontânea, sendo conduzidos por novos questionamentos e solicitações de esclarecimentos ou pontos de vista, quando necessário.

Segundo recomendações de Mattos (2005), as entrevistas foram reproduzidas de forma a evitar qualquer distorção nas respostas, sendo que estas foram registradas de forma resumida e concisa, sem a perda da fidelidade do que foi dito.

Delimitou-se a entrevista sob aspectos gerais da indústria, e como já mencionado, pautados no “Referencial Teórico” e as informações colhidas no capítulo “Análise da Indústria”, com a introdução em algumas questões do roteiro, de um breve texto descrevendo algum aspecto do assunto para situar o respondente no cenário da questão formulada, sendo que esta introdução, portanto, pretendeu situar os entrevistados no contexto e foco de interesse, conforme orienta Mattos (2005).

Para cobrir os temas das entrevistas, que por sua vez referem-se a cada uma das forças competitivas, elaborou-se as questões apresentadas a seguir, que serviram de roteiro e base para início das entrevistas, juntamente com pequenas introduções em determinadas questões:

***Roteiro para entrevistas – Tema 1: Nível de Rivalidade entre os Concorrentes (Entrevistas realizadas com os concorrentes do setor)***

- Como o Sr. vê o nível de rivalidade entre as operadoras da indústria de telefonia móvel em nossa cidade nos dias de hoje? Em sua opinião existe algum tipo de diferença marcante entre as operadoras (em termos de porte, por exemplo)?
- A competição de preços, gerado pela rivalidade é muito destrutiva para a rentabilidade da indústria, pois transfere os lucros diretamente da indústria aos seus clientes, por meio de guerra de preços, levando-os a prestarem menos atenção às características do produto e serviço. De que forma a (NOME DA EMPRESA ENTREVISTADA), tenta amenizar esse problema tão nefasto, que atinge todas as empresas de telefonia (a guerra de preços)?
- Michael Porter, ensina que a intensidade da rivalidade em um setor qualquer, torna-se maior se os concorrentes desse setor são aproximadamente iguais em termos de

tamanho e poder. Podemos entender que essa intensidade na cidade de São Paulo, aumentou com a entrada da Oi em 2008, principalmente por ela ter o mesmo porte das demais?

- O Sr. Acredita que houve alguma alteração significativa em São Paulo?
- E hoje, como está o *market share* do setor?
- E a lucratividade do setor tem aumentado ou diminuído?
- O Sr. Atribui a que fator?
- E a lucratividade do setor tem aumentado ou diminuído?
- É sabido que a indústria apresenta elevados custos fixos e baixas margens de lucro para as empresas, ampliando a pressão sobre elas para que mantenham a capacidade total na operação de atendimento aos clientes, preenchida através de descontos.
- O Sr. Acredita em um modo de se diminuir esses custos fixos?
- Hoje, os serviços oferecidos ao cliente no setor de telefonia móvel é um dos principais fatores para a escolha da operadora, sendo que seus serviços de comunicação móvel de voz e dados incluem o envio de informações mais sofisticadas, como: gráficos, figuras, fotos, sons, vídeo, oferta de jogos e aplicações corporativas.
- Existem diferenças relevantes em termos de serviços entre as quatro operadoras?
- E quanto à outra diferença significativa qualquer a ser considerada entre elas?
- Qual o principal diferencial competitivo que o Sr. considera que uma operadora deve ter para se destacar hoje no mercado?
- De acordo com sua visão, para onde caminha a telefonia móvel no país, e mais precisamente em São Paulo, e que tipo transformações poderemos notar em seus serviços, nos os próximos anos?
- O Sr. considera como sendo altas ou baixas as barreiras existentes hoje no setor para entrada de novos concorrentes?
- O que o Sr. gostaria de acrescentar em relação à (NOME DA EMPRESA ENTREVISTADA) dentro do setor de telefonia móvel celular?

***Roteiro para entrevistas – Tema 2: O Poder de Negociação dos Fornecedores (Entrevista realizada com fornecedores do setor)***

- Em sua opinião como se encontra a concorrência no setor de telefonia móvel celular em São Paulo, com relação aos fornecedores de equipamentos para as operadoras? E

mais especificamente para os (PRODUTOS OU SERVIÇOS DA EMPRESA ENTREVISTADA) fornecidos pela (NOME DA EMPRESA ENTREVISTADA)?

- Para os fornecedores de equipamento, mais especificamente no caso da (NOME DA EMPRESA ENTREVISTADA), quais são os principais problemas existentes que dificultam sua atuação no setor.
- Há quanto tempo vocês estão no mercado brasileiro?
- Que tipo de produtos ou serviços a (NOME DA EMPRESA ENTREVISTADA) fornece para o setor em São Paulo? Quais os seus concorrentes (que também atuam como fornecedores aos seus clientes)? Como é o *market share* desse setor? Qual seu diferencial dentre seus concorrentes?
- Dentre todos os serviços ou produtos prestados pela (NOME DA EMPRESA ENTREVISTADA), o mercado de telefonia de SP, representa quanto para a empresa (porcentual da receita total)?
- As operadoras suas clientes, encontram facilidade de obtenção de produtos ou serviços prestados pela sua empresa em outros fornecedores? Ou seja, existe diferenciação dos serviços ou produtos prestados? Algum motivo que dificulte essa substituição?
- Existem diferenças entre os produtos fornecidos pela (NOME DA EMPRESA ENTREVISTADA) e os encontrados no mercado ou eles podem ser considerados *commodities*?
- Como sabemos, muitas empresas que atuavam fornecendo componentes e equipamentos de telecomunicação e aparelhos celulares às operadoras, estão focando na integração e fornecimento de soluções sistêmicas para a operação de telecomunicações e serviços, como exemplo podemos citar as empresas Ericsson e NEC. Em sua opinião, qual o motivo dessa tendência?
- A (NOME DA EMPRESA ENTREVISTADA) passou ou passa por essas transformações na atuação no setor, ou seja, focando integração e fornecimento de soluções sistêmicas em detrimento de produtos?
- O que o Sr. gostaria de acrescentar em relação à (NOME DA EMPRESA ENTREVISTADA) dentro do setor de telefonia móvel celular?

***Roteiro para entrevistas – Tema 3: A Ameaça dos Substitutos (Entrevistas realizadas com os substitutos do setor)***

- De acordo com Michael Porter, é considerado “substituto” em uma indústria, aquele produto que embora não seja exatamente o mesmo que o oferecido pelos concorrentes desta indústria, se seu produto for escolhido pelo cliente, os produtos dos concorrentes da indústria deixam de ser adquiridos total ou parcialmente.
- No caso da Telefonia Fixa (NOME DA EMPRESA ENTREVISTADA) podemos considerá-lo como substituto, pois se o cliente optar por este serviço deixará de comprar total ou parcialmente o SMP (Serviço Móvel Pessoal) de um dos concorrentes da indústria (Vivo, TIM, Claro ou Oi). O Sr. concorda com a afirmação acima? Quais as diferenças entre os serviços?
- Qual o principal diferencial competitivo que o Sr. considera que a (NOME DA EMPRESA ENTREVISTADA) tem em relação à telefonia celular (SMP)?
- Quais são seus concorrentes na cidade de São Paulo (outros serviços de telefonia fixa)? E qual é a participação da empresa no *market share* (entre outros serviços de telefonia fixa)?
- Qual é a taxa de crescimento no mercado da (NOME DA EMPRESA ENTREVISTADA) na cidade de São Paulo? E no Estado? E no Brasil?
- De acordo com sua visão, para onde caminha a telefonia fixa no país, e mais precisamente em São Paulo, e que tipo transformações poderemos notar em seus serviços, nos próximos anos?
- O que o Sr. gostaria de acrescentar em relação à (NOME DA EMPRESA ENTREVISTADA) com relação ao setor de telefonia móvel celular, mais precisamente no tocante à convergência de serviços?

#### ***Roteiro para entrevistas – Tema 4: A Ameaça dos Novos Entrantes***

##### ***(Estas entrevistas não foram realizadas)***

Não foram realizadas entrevistas com Novos Entrantes na indústria, devido ao fato de não ter ocorrido até o momento do encerramento desta pesquisa, a licitação que autorizará as Operadoras Virtuais de Telefonia Móvel (MVNO) a atuarem no Brasil, e sendo assim, inexistentes (oficialmente), candidatos à participação desta licitação.

Por outro lado, a licitação da Banda H, ocorrida no final do ano de 2010, que permitirá mais uma operadora atuar na cidade de São Paulo, até o mês de abril de 2011, continua suspensa devido à recursos judiciais dos participantes que não a venceram.

***Roteiro para entrevistas – Tema 5: O Poder de Negociação dos Clientes (Entrevistas realizadas com Clientes Corporativos das operadoras)***

- Quais os produtos ou serviços que sua empresa utiliza das operadoras de telefonia celular?
- O Sr. poderia nos fornecer (em ordem de grandeza) os valores ou valor global gasto pela empresa com o setor?
- O Sr. considera que a sua empresa (diante da utilização de serviços informada), consegue mais facilmente algum tipo de concessão, benefício, flexibilidade nos preços ou nos pagamentos, enfim adquire maior poder de negociação?
- Existe algum tipo de diferenciação nos produtos ou serviços utilizados pela empresa que são oferecidos pelas operadoras? Ou podemos considerar todos eles como *commodities*?
- Em sua opinião, a empresa encontraria alguma dificuldade em caso de troca de serviços utilizados das operadoras atuais por serviços de outras operadoras? Se sim, quais seriam essas dificuldades?
- O Sr. conhece alguma empresa que (integralmente ou parcialmente) substitua com seus serviços os serviços de telefonia celular (como por exemplo os serviços de VoIP, WIMAX, SME, ou outros)? Sua empresa utiliza algum?
- O que o Sr. gostaria de acrescentar em relação à (NOME DA EMPRESA ENTREVISTADA) dentro do setor de telefonia móvel celular?

***Exploração do Material***

De acordo com Oliveira (2008), na fase de exploração do material adquirido, em nosso caso as entrevistas, os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes ao conteúdo expresso no texto, chamadas de Unidades de Significação (US), também denominadas de Unidades de Contexto (BARDIN, 1977).

Para a análise do conteúdo das entrevistas, primeiramente deve-se procurar a determinação das Unidades de Significação (US), as quais são registradas na segunda coluna do quadro 5, onde sua codificação ocupa a primeira coluna do referido quadro.

A quantificação das US presentes em cada entrevista, que deverá ser registrada nas

demais colunas denominadas “Quantidade de US por Entrevista” e ao final, totalizada na coluna “Total de US” do quadro 5.

**Quadro 5. Quantidade de Unidades de Significação por Entrevista**

CÓDIGO DA US	UNIDADES DE SIGNIFICAÇÃO (US)	QUANTIDADE DE US / ENTREVISTA										TOTAL DE US
		E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	...	E n		

Fonte: elaborado pelo autor

Todos os quadros preenchidos com os dados encontrados são apresentados capítulo 6 “Resultado dos Estudos Qualitativos” deste trabalho, bem como os mesmos serão analisados e relatados no capítulo 6.1.2 “Conclusões da Análise Qualitativa”.

### ***Critério para a construção das Categorias Empíricas***

Segundo Oliveira (2008), para a realização da análise categorial do texto, parte-se dos temas determinados e da sua quantificação, devendo ser definidas as dimensões nas quais os temas aparecem.

Para cada tema foi associada uma Força Competitiva de Porter, conforme apresentado no quadro 6, bem como a eles foram empiricamente escolhidas categorias que expressem as Unidades de Significação (US).

As categorias empíricas devem ter alguns atributos que definam a sua qualidade, em termos de expressão dos significados contidos no texto, sintetizar as Unidades de Significação (US) extraídas do texto, serem específicas e comportar a maior parte do material analisado.

De acordo com a autora, são consideradas como características das boas categorias: homogeneidade; exaustividade (esgotam a totalidade do texto); exclusividade (um mesmo elemento não pode ser classificado em duas categorias diferentes); objetividade (codificadores diferentes devem chegar a resultados iguais); adequação ou pertinência (adaptadas ao

conteúdo e ao objetivo do estudo).

A autora destaca ainda um segundo conjunto de características das boas categorias como a:

- Importância quantitativa dos temas, ou seja, o total de US em todas as entrevistas e distribuição das US por entrevista.
- Importância qualitativa dos temas para o objeto e estudo, ou seja, determinada com perguntas do tipo:

“O tema é fundamental para compreender o objeto de estudo?”

“O tema revela alguma faceta do objeto de estudo que interessa ao pesquisador?”

“O tema revela alguma dimensão do referencial teórico adotado?”

No quadro 6 serão alocadas as categorias relacionadas à cada tema, sua codificação, bem como as regras para a inclusão das Unidades de Significação (US).

**Quadro 6. Categorias e Regras de Inclusão**

<b>TEMA 1: O nível de Rivalidade entre os Concorrentes</b>		
<b>CATEGORIAS E REGRAS DE INCLUSÃO</b>		
<b>Código</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>REGRA DE INCLUSÃO</b>

<b>TEMA 2: O Poder de Negociação dos Fornecedores</b>		
<b>CATEGORIAS E REGRAS DE INCLUSÃO</b>		
<b>Código</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>REGRA DE INCLUSÃO</b>

<b>TEMA 3: A Ameaça dos Substitutos</b>		
<b>CATEGORIAS E REGRAS DE INCLUSÃO</b>		
<b>Código</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>REGRA DE INCLUSÃO</b>

<b>TEMA 4: A Ameaça dos Novos Entrantes</b>		
<b>CATEGORIAS E REGRAS DE INCLUSÃO</b>		
<b>Código</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>REGRA DE INCLUSÃO</b>

<b>TEMA 5: O Poder de Negociação dos Clientes (Corporativos)</b>		
<b>CATEGORIAS E REGRAS DE INCLUSÃO</b>		
<b>Código</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>REGRA DE INCLUSÃO</b>

Fonte: elaborado pelo autor

Os quadros preenchidos com os dados das categorias, sua codificação e a regra de inclusão das US, são apresentados no capítulo 6 “Resultado dos Estudos Qualitativos”.

### ***Tratamento dos Resultados***

Os resultados poderão ser apresentados em forma de descrições cursivas, acompanhadas de exemplificação de unidades de registro significativas para cada categoria.

As categorias representam a reconstrução do discurso a partir de uma lógica impressa pelo pesquisador, portanto expressam uma intencionalidade de re-apresentar o objeto de estudo, a partir de um olhar teórico específico (OLIVEIRA, 2008).

Para tanto, foram levantadas as unidades de significação e relacionadas com as respectivas categorias e dessa forma quantificadas e expressas no quadro 7.

**Quadro 7. Quadro síntese das unidades de significação**

<b>CÓD. UNIDADES DE SIGNIFICAÇÃO</b>	<b>No. de US /CATEGORIA</b>	<b>CATEGORIAS</b>

Fonte: elaborado pelo autor

O quadro preenchido com as informações das unidades de codificação, bem como a sua ocorrência em cada categoria, é apresentado no capítulo 6 “Resultado dos Estudos Qualitativos” deste trabalho.

De posse dos resultados obtidos, foi feita a análise destas informações e apresentada no capítulo 6.1 “Conclusões da Análise Qualitativa”. Em seguida, analisou-se esses resultados juntamente com as informações dos dados secundários e referencial teórico, apresentando-se as considerações no capítulo 7 “Considerações Finais”.

#### **4 A INDÚSTRIA DE TELEFONIA MÓVEL CELULAR NO MUNDO**

De acordo com Fransman (2001), por incrível que possa parecer a partir da perspectiva de hoje, quando quase todos nos países desenvolvidos possuem um telefone celular, até o início da década de 80 acreditava-se que comunicações móveis não representariam uma grande parte da indústria de telecomunicações.

A indústria de telefonia mundial, até os primeiros anos da década de 80, se assemelhava nos serviços, geralmente prestados pelas operadoras que eram monopólios nacionais, entretanto divergia em termos de produção de equipamentos, devido à influência principalmente pelas relações existentes entre essas operadoras e os seus mercados locais, propiciando o surgimento de diferentes fornecedores.

Um caso típico era o da operadora AT&T americana, que tinha uma total integração vertical, fabricando desde equipamentos de infraestrutura até os da rede de telefonia.

Já os pequenos países desenvolvidos, com um mercado pouco significativo e os países em desenvolvimento adquiriam os equipamentos necessários à operação de suas concessionárias telefônicas, de fornecedores especializados, que competiam mundialmente.

Os monopólios nacionais dos países como Japão, Reino Unido, França e Alemanha, cooperaram em muito com o desenvolvimento de seus fornecedores locais, fortalecendo assim a indústria nacional.

Como exemplos de sucesso desse relacionamento privilegiado, Fransman (2001), relata o caso do Japão, onde a operadora NTT se relacionava com os fornecedores NEC, Fujitsu, Hitachi e Oki, e o da França e Alemanha, onde as operadoras France Telecom e Deutsche Telecom, foram responsáveis pelo fortalecimento das gigantes Alcatel e Siemens.

As operadoras possuíam os centros de pesquisa responsáveis pelos desenvolvimentos tecnológicos do setor, o Bell Lab da AT&T, o CNET da France Telecom.

O CPqD no Brasil, um dos poucos casos de sucesso em países não desenvolvidos, era responsável pela pesquisa inicial, pelo desenvolvimento e testes de protótipos, os quais eram repassados então para fabricantes como a Promon, Elebra, STC, SID, que os desenvolviam para fabricação.

Nessa época também estavam presentes no mercado brasileiro, embora com restrições à comercialização de seus produtos, fabricantes estrangeiros como Ericsson, Siemens e NEC.

Após alguns anos, os fornecedores passaram a ter seus próprios centros de pesquisa, deter e padronizar a tecnologia, proporcionando um maior acesso a mercados de países emergentes, onde as operadoras geralmente não tinham os parceiros fornecedores.

A grande competição iniciada nesses mercados foi essencial para estimular o desenvolvimento tecnológico dos fabricantes.

Com o fim dos monopólios, a estrutura do setor se altera não mais se restringindo a operadoras e fornecedores, mas surgem empresas que direta ou indiretamente detêm tecnologia em áreas do setor, como as de semicondutores, software, internet e comércio eletrônico e multimídia.

Em 2003, o número de assinaturas de celulares móveis em todo o mundo era de apenas cerca de uma para cada cinco pessoas de acordo com os dados da União Internacional de Telecomunicações (ITU)<sup>4</sup> em junho de 2010, sendo que desta data até os dias de hoje, a

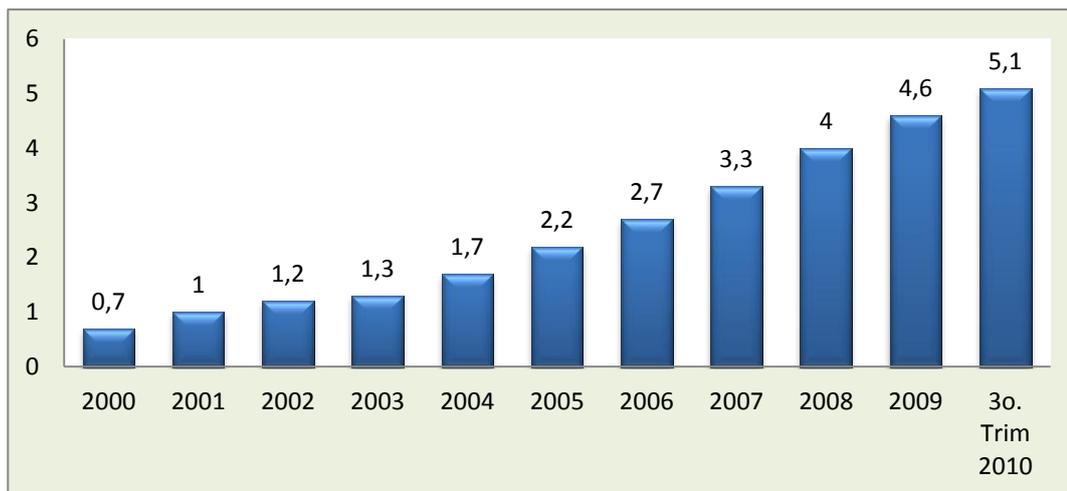
---

<sup>4</sup> A União Internacional das Telecomunicações é a mais antiga organização internacional governamental, tendo sido criada em 1865. É a maior organização mundial de telecomunicações, sendo desde 1947 uma agência especializada das Nações Unidas. Seus objetivos fundamentais são, em termos gerais: a promoção das relações pacíficas e da cooperação internacional entre os povos, bem como o seu desenvolvimento econômico e social, através do aperfeiçoamento e do emprego racional das telecomunicações.

maioria das nações vem adotando todos os tipos de políticas necessárias para sustentar o crescimento desta indústria em seus países.

Na figura 8 é apresentado o crescimento de aparelhos celulares ao longo do período de 2000 a 2009 no mundo.

**Figura 8. Número de Celulares no Mundo (em Bilhões)**



Fonte International Telecommunication Union,(2010)

No entanto, existe a forte indetificação de fatores de sucesso que incluem principalmente um elevado grau de concorrência no mercado nacional de telefonia móvel de cada país, a adoção de um sistema comum de tecnologia e da introdução de serviços pré-pagos (FRANSMAN, 2003).

### ***Fatores de sucesso do Telefone Celular no Mundo***

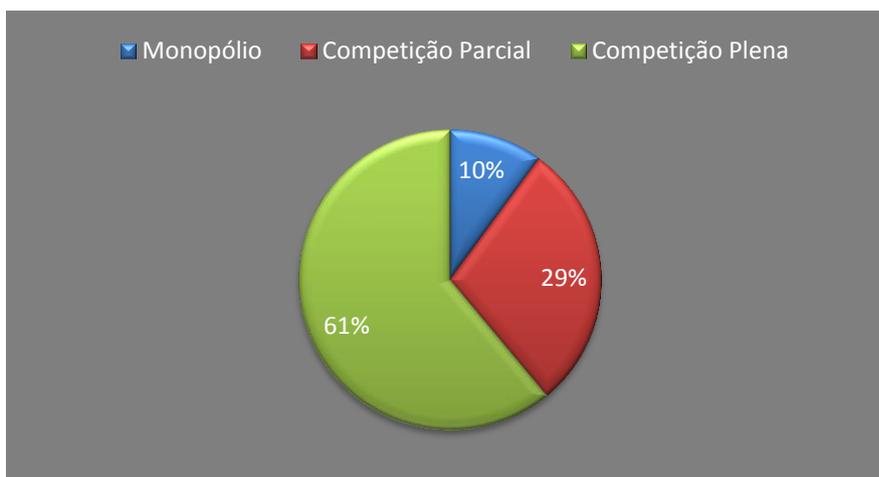
Segundo Magpantay (2010), durante a última década nenhum outro dispositivo de tecnologia da informação e comunicação cresceu tão rápido como os aparelhos de celular.

Há uma série de fatores que fizeram o *boom* do celular possível no mundo:

**A Concorrência:** A introdução da tecnologia de terceira geração abriu oportunidades para novos operadores devido à maior capacidade e melhor eficiência de espectro, onde verifica-se que a maioria dos países introduziram a concorrência com o lançamento do GSM (*Global System for Mobile Communication*) às redes. Para muitos países, esta foi a primeira experiência com a concorrência no setor das telecomunicações.

Em 2009, verificou-se que 90% dos países autorizavam a concorrência em seus mercados de telefonia móvel, conforme observado na figura 9 pelo International Telecommunication Union World Report (2010).

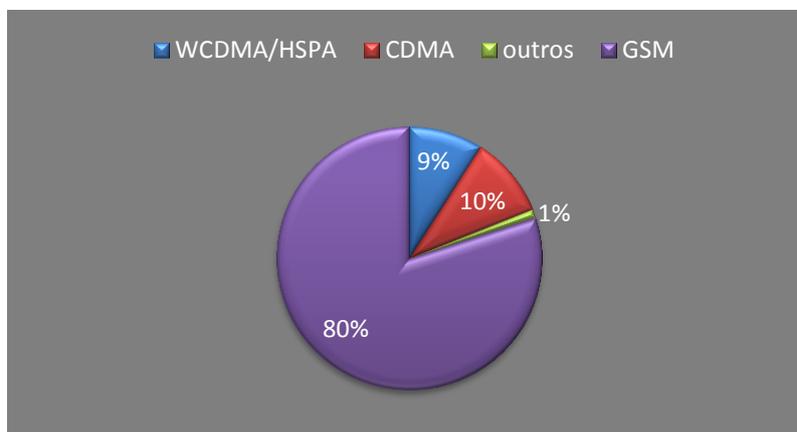
**Figura 9. Porcentual de países com competição em seus mercados de telefonia Móvel Celular em 2009**



Fonte: International Telecommunication Union World Report (2010)

**A tecnologia Comum:** A Europa estabeleceu um padrão regional de tecnologia digital móvel e os seus governos trabalharam em conjunto para harmonizar os requisitos de espectro e coordenar outras questões técnicas para o sucesso na adoção do GSM (*Global System for Mobile Communication*). A primeira rede GSM foi lançada na Finlândia, em 1991 e a Austrália se tornou o primeiro país não-europeu a aderir a GSM Association dois anos mais tarde. Hoje, cerca de 800 operadores em mais de 200 países exploram as redes GSM, conforme mostrado na figura 10 por meio da participação no mercado mundial desta tecnologia.

**Figura 10. Participação da tecnologia GSM no mundo**



Fonte: International Telecommunication Union World Report (2010)

**O Pré-pago:** A introdução do pré-pago em 1996 nos Estados Unidos e logo adotado por vários países, tornou o aparelho celular ideal para as massas. Há milhões de pessoas ao redor do mundo que não se qualificam para um plano de celular pós-pago, muito menos suportam sua necessária remuneração mensal. A maioria das assinaturas dos países em desenvolvimento são pré-pagos e em algumas regiões como a África, praticamente a totalidade dos telefones celulares são pré-pagos.

**As Aplicações:** O crescente número de aplicações disponíveis para as redes móveis aumentou enormemente a demanda e o seu uso. *Roaming*, SMS e banda larga móvel tornaram-se aplicações desejáveis para um número crescente de pessoas em todo o mundo.

**Os Equipamentos:** Tanto na infraestrutura de rede como nos dispositivos, os equipamentos para a telefonia celular móvel tem crescido em sofisticação e com preços cada vez menores. O surgimento de fornecedores de equipamentos da China, tais como a Huawei e a ZTE tem conduzido a competição no segmento de infraestrutura e reduzindo drasticamente o custo de instalação de uma rede móvel. Inovações nos aparelhos *Smartphones*<sup>5</sup>, como o Blackberry e o iPhone, aumentaram muito a demanda por serviços móveis de dados.

Em consequência, provocaram a queda dos preços nos modelos mais simples e de baixo custo, tornando-os ainda mais acessíveis para os usuários.

### ***Comparação do crescimento dos serviços de Telefonia e Internet no mundo***

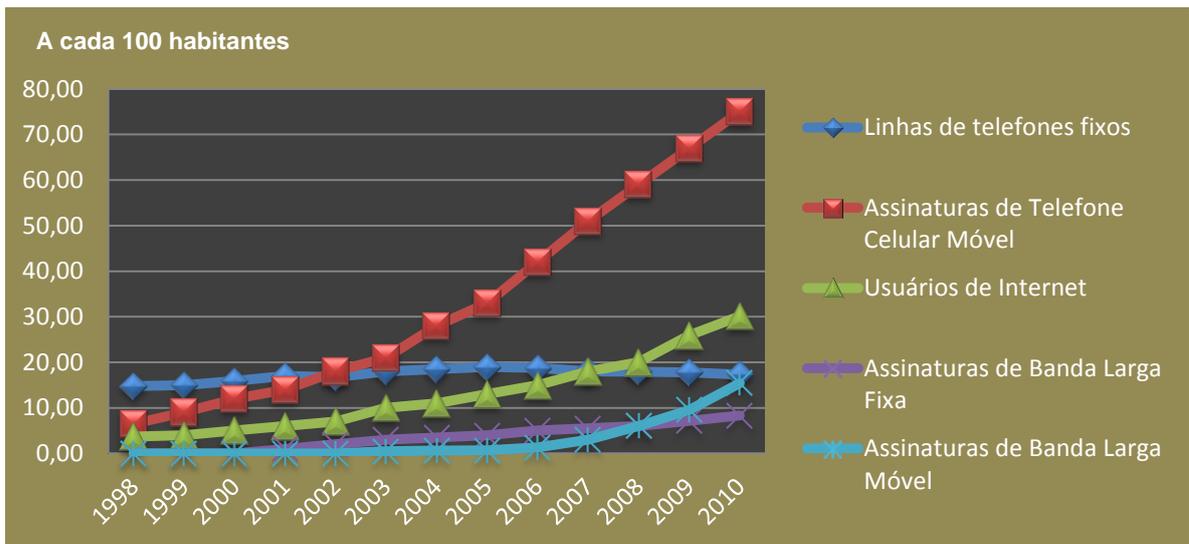
A figura 11 ilustra uma série de indicadores de telefonia fixa, celular e internet, bem como as assinaturas de bandas fixas e móveis, adotadas pelos usuários no mundo para os três meios de comunicação.

Ele mostra o crescimento no mundo destes serviços ao longo da última década e como podemos observar, pondera Magpantay (2010), com exceção às linhas de telefonia fixa, todos tem crescido rapidamente, especialmente o número de assinaturas de telefonia celular, que cresceu aproximadamente dez vezes em uma década.

---

<sup>5</sup> Smartphone é um telefone celular com funcionalidades avançadas que podem ser estendidas por meio de programas executados no seu sistema operacional.

**Figura 11. Crescimento dos serviços de Telefonia e Internet no mundo**



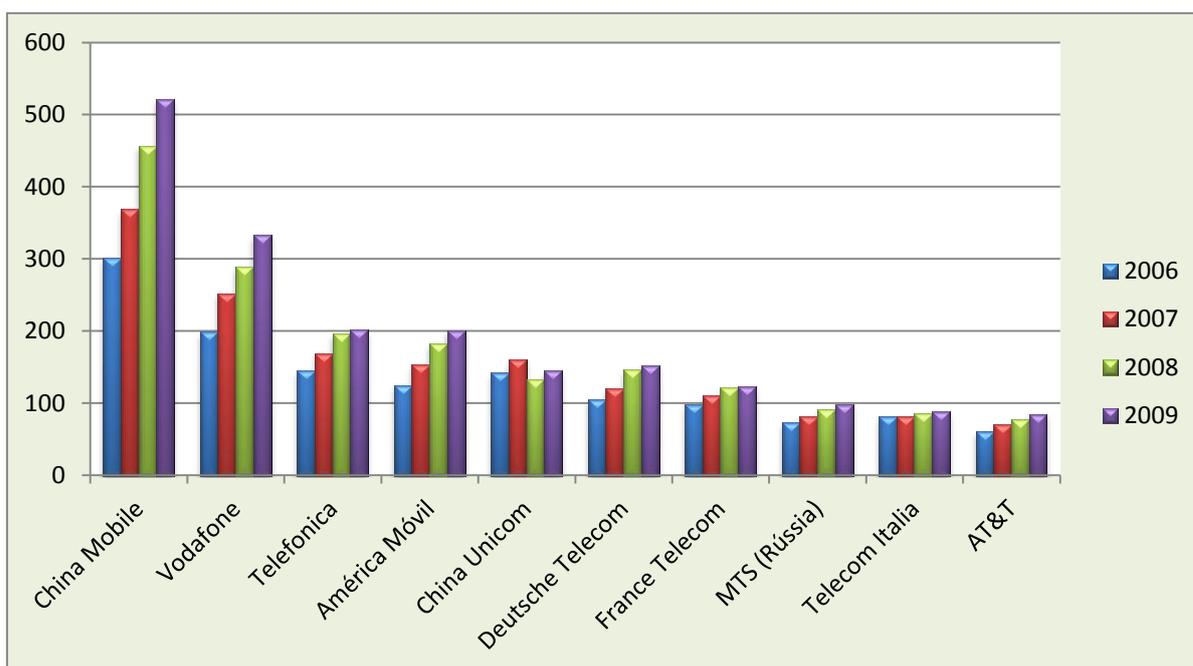
Fonte International Telecommunication Union (2010)

### ***Principais mercados de Telefonia Celular Móvel no Mundo***

De acordo com os dados contabilizados em 2009 pelo International Telecommunication Union World Report (2010), a maior operadora de telefonia celular móvel no mundo é a China Mobile, que conta com mais de 500 milhões de assinantes, em um mercado que se apresenta com 50 operadoras de telefonia celular móvel que possuem mais de 10 milhões de assinantes cada e mais de 150 operadoras que possuem pelo menos um milhão de assinantes.

A figura 12 apresenta as maiores operadoras de telefonia celular móvel do planeta, num período de 2006 a 2009, levando em conta suas respectivas carteiras de clientes.

**Figura 12. As Maiores Operadoras de Telefonia Celular Móvel no mundo (em milhões de assinantes)**



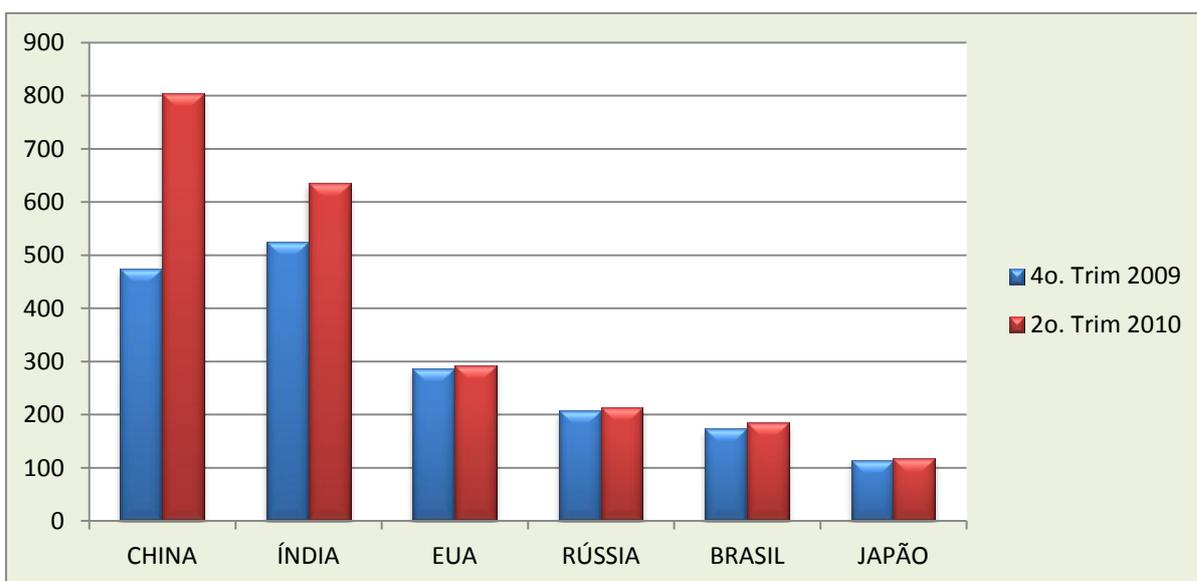
Fonte International Telecommunication Union (2010)

### ***A telefonia Móvel Celular nos países em desenvolvimento***

A penetração da telefonia celular móvel nos países em desenvolvimento ultrapassou a marca de 50% para atingir um público estimado de 56% ao final do ano de 2009 (MAGPANTAY, 2010).

Atualmente há mais do que o dobro de assinantes de telefonia celular móvel no mundo em desenvolvimento do que no mundo desenvolvido onde na China com 805 milhões de assinantes e na Índia com 636 milhões de assinantes, estão os maiores mercados (figura 13).

**Figura 13. Os principais mercados de Telefonia Celular Móvel no mundo (em milhões de assinantes)**



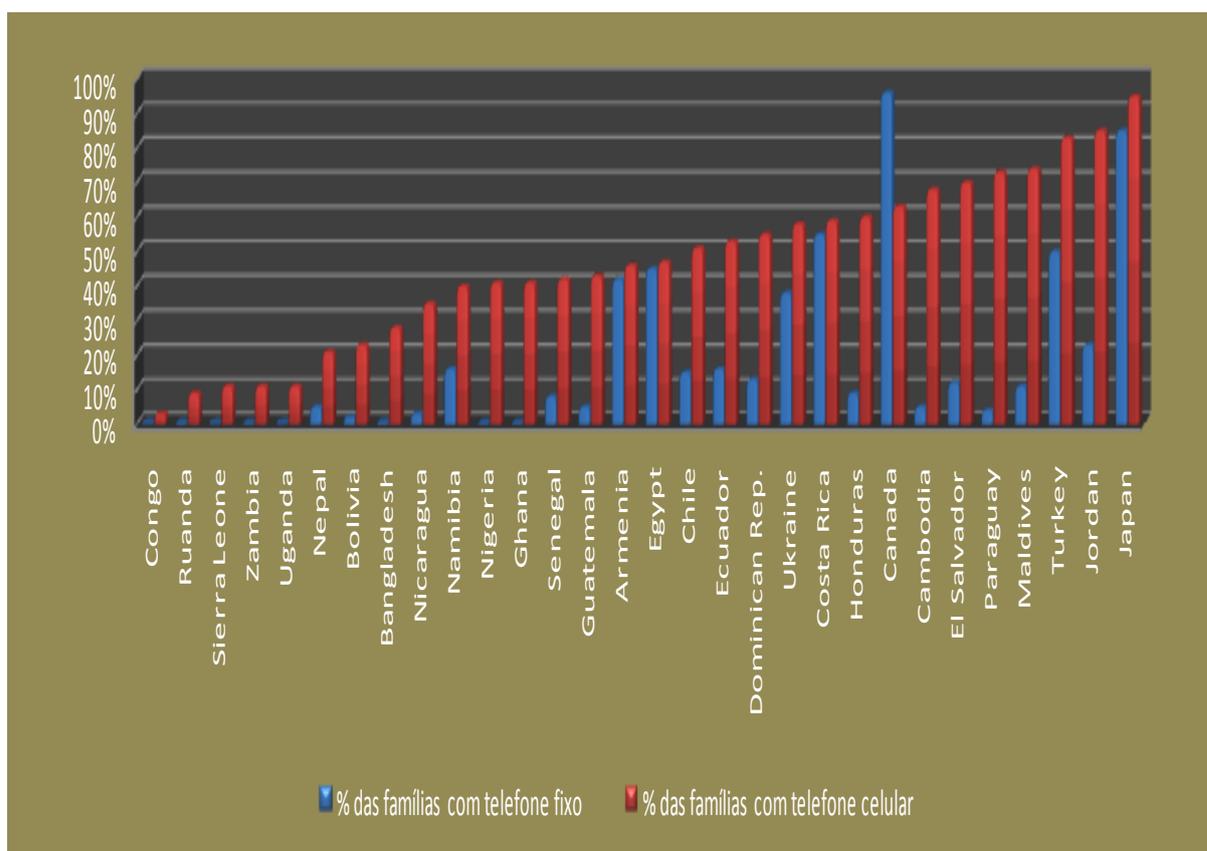
Fonte International Telecommunication Union (2010)

### *A telefonia Móvel Celular nas Áreas Rurais dos países*

A figura 14, apresenta a proporção de famílias rurais ao redor do mundo que possuem pelo menos um aparelho celular ou telefone fixo, de acordo com os dados apresentados em 2008 pelo International Telecommunication Union World Report (2010).

Segundo Magpantay (2010), em sua análise foi concluído que exceto no Canadá, as famílias rurais tendem a confiar mais na telefonia móvel como seu único meio de comunicação.

Figura 14. Comparação entre as famílias que possuem telefones fixos e móveis nas áreas rurais no mundo



Fonte International Telecommunication Union (2010)

Analisando ainda estas mesmas informações, elas mostram que mais de 75% da população rural do mundo é atendida por um sinal de celular móvel e em muitos países em desenvolvimento, mais da metade das famílias rurais têm um telefone celular, mas muito poucos têm acesso à internet, onde os níveis de acesso de banda larga continua insignificante (MAGPANTAY, 2010).

## **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo é apresentada a análise dos dados secundários associando-os ao referencial teórico, bem como o resultado do estudo qualitativo obtido por meio da análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas.

### **5.1 ANÁLISE DA INDÚSTRIA DE TELEFONIA MÓVEL CELULAR NA CIDADE DE SÃO PAULO**

A estrutura a ser analisada é a da indústria de telefonia móvel celular da cidade de São Paulo, que hoje é atendida pelas operadoras de telefonia celular Vivo, Claro, TIM, Oi, bem como a operadora UNICEL – AEIOU (banda E), que devido ao seu pequeno porte e pouquíssima presença no mercado, não é mencionada neste trabalho, pois não influencia significativamente na estrutura do mercado.

#### ***Histórico da Estrutura do Mercado Nacional de Telefonia Móvel Celular após a regulamentação governamental***

As políticas governamentais atuam em vários níveis e afetam as forças competitivas alterando a estrutura da indústria e desta forma, promovendo sua evolução (PORTER, 2008).

Exatamente o que ocorreu em dezembro de 2000, conforme observa Galina (2005), quando informa que a ANATEL através da resolução no. 248, permitiu a participação de grupos concessionários de telefonia fixa, bem como operadoras de telefonia celular já atuantes nas Bandas A e B, atuarem em outras áreas.

Alterou-se dessa forma, a estrutura do setor baixando as barreiras de entrada e de mobilidade no setor.

O aumento da concorrência no setor pôde ser observado, quando novas operadoras entram no setor, além as que já ocupavam as Bandas A e B.

Grupos controladores de operadoras das bandas A e B adquiriram licenças do Serviço Móvel Pessoal - SMP, controlando operadoras de outras bandas (D e E).

A Claro, através da Telecom Américas, cria e controla nessa época, sua própria operadora nos estados do Paraná, Santa Catarina, Bahia, Sergipe e interior de São Paulo, e mais tarde adquiriu, as operadoras das bandas A e B (BCP , ATL, BSE, Telet, Tess e Americel).

A Vivo migrou sua licença para o Serviço Móvel Pessoal - SMP, adquirindo em seguida, uma operadora da banda A, a operadora TCO e a única a não adquirir operadoras foi a Oi.

### ***Histórico das operadoras de telefonia móvel atuantes na Região III***

As informações a respeito do histórico de cada operadora foram extraídas dos respectivos sites institucionais das mesmas em 29 de novembro de 2010.

#### **VIVO**

A Vivo é uma *joint venture*<sup>6</sup> inicialmente controlada pela Telefonica (50%) e Portugal Telecom (50%) formada em dezembro de 2002 a partir de sete prestadoras de celular nas Bandas A e B.

Estas prestadoras correspondiam a 5 companhias listadas nas bolsas de valores de São Paulo e Nova Iorque: Telesp Celular Participações S.A., inclui Global Telecom; Tele Centro Oeste Participações S.A., inclui NBT; Tele Leste Celular Participações S.A.; Tele Sudeste Celular Participações S.A. e Celular CRT Participações S.A.

Em 2007 a Vivo adquiriu a Telemig Celular assumindo o seu controle em Abr/08.

A Telefonica acertou com a Portugal Telecom, em 27 de julho de 2010, a compra da participação da Portugal Telecom na Vivo por 7,5 bilhões de euros, passando então a ser a controladora da Vivo podendo promover a integração de suas operações fixas e móveis no Brasil (VIVO, 2010).

#### **CLARO**

A Claro foi pioneira na oferta de serviços de terceira geração (3G) em 250 cidades brasileiras, desde novembro de 2007, com a tecnologia HSDPA.

É controlada pelo grupo América Móvil, um dos cinco maiores grupos de telefonia móvel do mundo, com mais de 172 milhões de clientes e atuação direta em 17 países (Argentina, Chile, Colômbia, El Salvador, Equador, EUA, Guatemala, Honduras, Jamaica, México, Nicarágua, Paraguai, Peru, República Dominicana, Porto Rico e Uruguai, além do Brasil).

---

<sup>6</sup> *Joint venture* ou empreendimento conjunto é uma associação de empresas, que pode ser definitiva ou não, com fins lucrativos, para explorar determinado(s) negócio(s), sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica.

Fundada no Brasil, a marca Claro foi adotada pela América Móvil em empresas de outros oito países da América Latina, oferece cobertura 100% digital em todo o País.

A Claro é resultado da unificação de seis operadoras: Americel (Centro-Oeste e parte da região Norte), que iniciou suas operações em 1997, quando foi lançada a sua rede TDMA (*Time Division Multiple Access*); ATL (RJ e ES), BCP Nordeste, BCP SP, Claro Digital (RS) e Tess (interior e litoral do Estado de SP), que iniciaram suas operações em 1998 também com a tecnologia TDMA.

Desde o lançamento da sua rede GSM (*Global System for Mobile Communication*), em 2003, a Claro tornou-se uma das principais operadoras do país (CLARO, 2010).

## **TIM**

A TIM (Telecom Italia Mobile) começou a operar no Brasil em 1998, com o lançamento do serviço TDMA no Estado da Bahia. Depois, expandiu a Rede TIM TDMA para outros 10 estados das regiões Sul, Sudeste e Nordeste. Em 2001, adquiriu novas licenças para todos os Estados onde ainda não operava.

Outubro de 2002 foi o ano de lançamento do serviço GSM com pioneirismo no Distrito Federal e em todo o Centro-Oeste, assim como nos Estados de SP e RS.

A Telecom Italia é a principal operadora de Telecomunicações da Itália tendo sido privatizada em 1997 e em 2003 passou a se denominar Telecom Italia S.p.A.

Em março de 2008 o consórcio Telco aumentou sua participação na Telecom Italia de 23,6% para 24,5%.

Como a Telefonica é controladora da Vivo e com sua entrada na Telecom Italia poderia vir a participar do controle da TIM, esta operação teve que ser analisada pela ANATEL, que aprovou a operação em 23/10/07 com restrições.

Em 31 de julho de 2008 o conselho diretor da ANATEL aprovou o acordo de acionistas firmado pela Telefonica e Telecom Italia que, no entender da agência, cumpriu os condicionamentos por ela impostos para impedir a concentração no mercado brasileiro de telefonia celular (TIM, 2010).

## **OI**

A Oi é a maior companhia de telecomunicações do Brasil em faturamento e número de telefones fixos em serviço e em 2009 assumiu o controle da Brasil Telecom e passou a atuar em todo o território nacional, bem como lança os serviços de telefonia de 3G em São Paulo.

Com controle 100% nacional até 2010, a empresa foi a primeira do país a oferecer

serviços convergentes e integrados de telecomunicações, onde suas ofertas abrangem telefonia fixa, telefonia móvel, comunicação de dados, internet e televisão por assinatura (OI, 2010).

### *O Desempenho financeiro das operadoras de telefonia móvel em São Paulo*

A tabela 1 apresenta o desempenho financeiro das quatro operadoras nos últimos três anos, com exceção à OI, que apresenta os resultados dos últimos dois anos, devido sua entrada tardia no mercado paulista (2007/2008).

**Tabela 1. Desempenho Financeiro das Operadoras na Capital Paulista**

R\$ milhões	VIVO			CLARO			TIM			OI		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Receita Bruta	19.576,00	22.212,00	22.872,00	12.557,00	15.074,00	15.789,00	17.215,00	18.321,00	18.157,00		11.316,00	12.609,00
Receita Líquida	13.854,00	15.819,00	16.383,00	9.988,00	11.528,00	12.016,00	12.442,00	13.147,00	13.106,00		7.633,00	9.063,00
EBITDA	3.546,00	4.888,00	5.218,00	2.501,00	2.724,00	2.906,00	2.840,00	2.899,00	3.060,00		2.011,00	1.989,00
Margem EBITDA	25,60%	30,80%	31,90%	25,00%	23,60%	24,20%	22,80%	22,10%	23,30%		26,40%	21,90%
EBIT	843,00	1.837,00	1.961,00	327,00	495,00	476,00	546,00	491,00	477,00		670,00	461,00
Lucro Líquido	-100,00	390,00	858,00	201,00	977,00	1.735,00	68,00	180,00	215,00		523,00	392,00

Fonte: adaptado Teleco (2010)

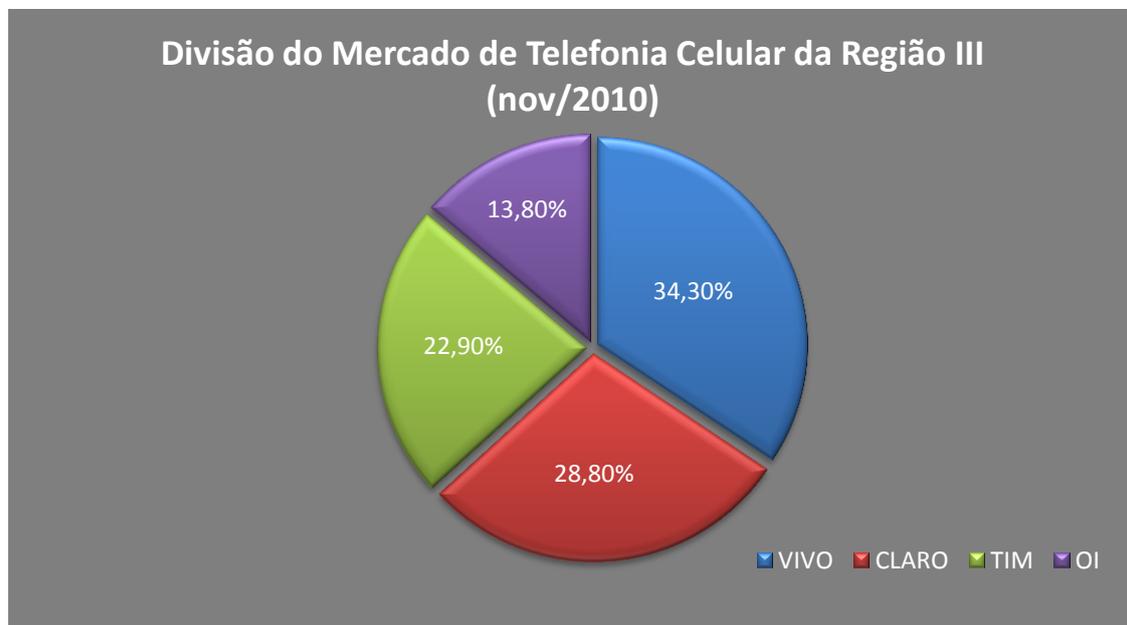
A área de abrangência que cobre a capital paulista denomina-se Região III conforme mostra a figura 15, sendo que as figuras 16 e 17 apresentam a divisão do mercado nesta área.

Figura 15. Operadoras de telefonia móvel celular na capital de São Paulo



Fonte: Unicel (2008)

Figura 16. Market Share da Região III



Fonte: adaptado Teleco (2010)

**Figura 17. Celulares na Região III (em milhões)**



Fonte: adaptado Teleco (2010)

A análise das forças competitivas dentro de uma indústria nos auxilia em sua compreensão possibilitando as empresas do setor a posicionarem-se de uma forma menos vulnerável a ataques, bem como mais eficazes em termos de rentabilidade. Seu perfeito entendimento e de suas causas, nos mostram as fontes da atual lucratividade da indústria, evidenciando um cenário que possibilita aos dirigentes das empresas dessa indústria a tomarem decisões influenciando a concorrência e conseqüentemente a lucratividade dentro da mesma.

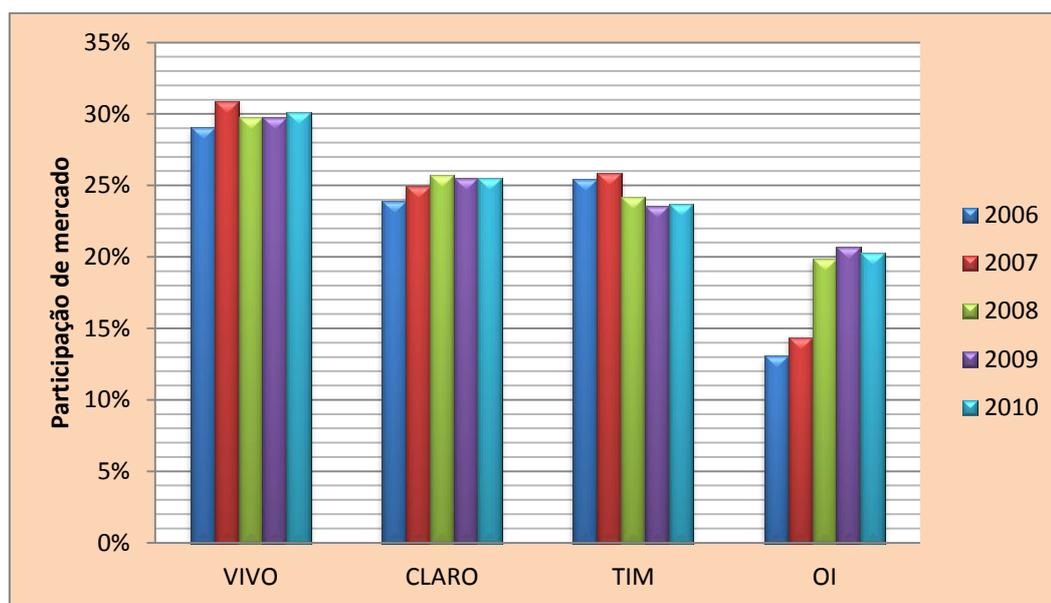
A estrutura da indústria é moldada de acordo com a influência de uma série de características tais como técnicas, econômicas, legais etc., que modificam ampliando ou diminuindo a intensidade de cada uma das forças competitivas atuantes nesta indústria.

Entretanto, a mais ou as mais relevantes é que irão determinar a lucratividade desta indústria (PORTER, 2008).

Os preços, os custos e os investimentos necessários para competir, são afetados pela intensidade das forças competitivas, assim as forças são diretamente ligadas às demonstrações de resultados e balanços dos participantes da indústria num período de tempo.

As alterações de caráter temporal ou conjuntural são fundamentais para a análise de uma indústria (PORTER, 2008), portanto na figura 18, apresenta-se a participação de mercado das operadoras de Telefonia no Brasil nos últimos cinco anos.

**Figura 18. Participação de Mercado das operadoras de Telefonia no Brasil nos últimos cinco anos**



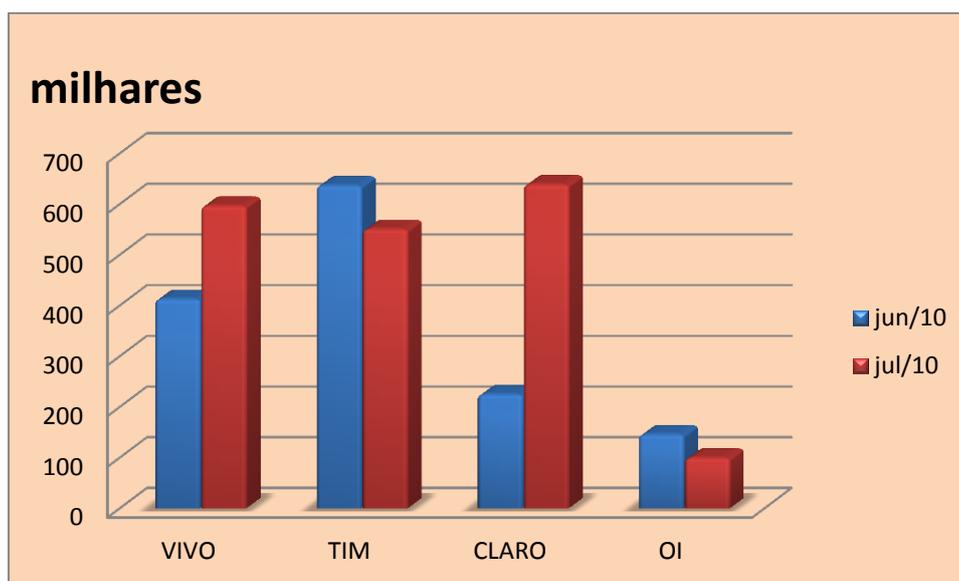
Fonte: adaptado Teleco (2010)

Uma análise quantitativa da indústria pode ser feita através dos elementos das forças competitivas como: o percentual de vendas dos participantes da indústria (para avaliar a rivalidade da concorrência dentro do setor), a percentagem do total dos custos do comprador contabilizados por produto da indústria (para entender a sensibilidade ao preço do comprador), o percentual das vendas da indústria necessário para encher uma planta ou operar uma rede logística de escala eficiente (para ajudar a avaliar as barreiras à entrada), os custos decorrentes da mudança do comprador (a determinação do incentivo que um entrante ou concorrente deve oferecer aos seus clientes) etc.

A Claro liderou o crescimento do celular em julho de 2010 com adições líquidas de 639 mil celulares, superando a Vivo e a TIM, o que não acontecia desde agosto de 2009.

A Claro liderou em adições líquidas no pré-pago (526 mil celulares) e ficou em 2º lugar no pós-pago com adições líquidas de 114 mil contra 295 mil da Vivo (figura 19).

**Figura 19. Adição de Celulares pelas operadoras em junho e julho de 2010 no Brasil**

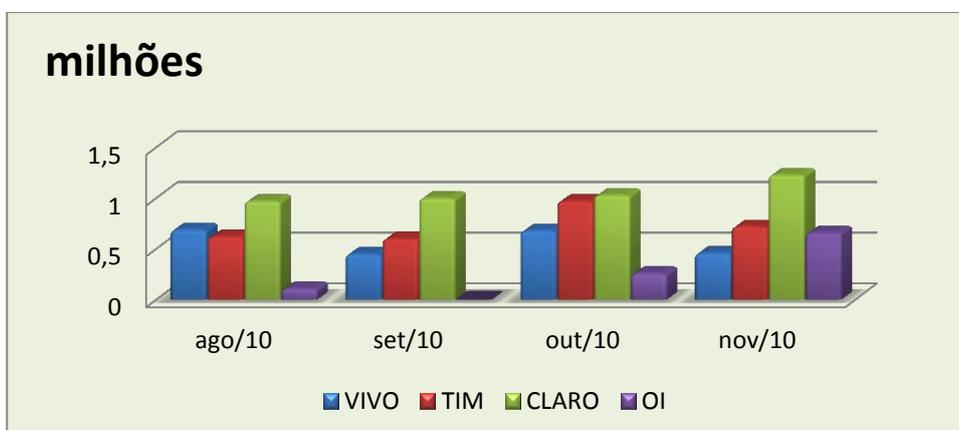


Fonte: adaptado Teleco (2010)

A Oi, com adições líquidas de 100 mil celulares em julho continua apresentando um crescimento bem abaixo das demais e viu seu *market share* cair para um patamar abaixo dos 20% se comparado com o mês de junho.

Já a TIM liderou o crescimento em ativações de celulares pelo quarto mês consecutivo com adições líquidas de 1.234 mil celulares em novembro de 2010 e com este resultado, a diferença que a separa da Claro, 2ª colocada em *market share* de celular no Brasil, caiu para 1.255 mil celulares em novembro (figura 20).

**Figura 20. Posições das operadoras em adições líquidas no 2º. semestre de 2010 no Brasil**



Fonte: adaptado Teleco (2010)

### **5.1.1 A RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES**

A competição de preços, gerado pela rivalidade é muito destrutiva para a rentabilidade da indústria, pois transfere os lucros diretamente da indústria aos seus clientes, através de guerra de preços, levando-os a prestarem menos atenção às características do produto e serviço. O objetivo das empresas é reduzir a parte dos lucros que vão para os fornecedores, compradores e substitutos ou são sacrificados para impedir os entrantes (PORTER, 2008).

#### **5.1.1.1 A Lucratividade da Indústria**

A intensidade das forças competitivas afeta os preços, os custos e os investimentos necessários para competir, assim as forças são diretamente ligadas à demonstração de resultados e balanços dos participantes da indústria. (PORTER, 2008)

##### ***A lucratividade devido ao porte dos concorrentes***

O nível da rivalidade é que estabelece o potencial de lucro da indústria, tornando-se maior se os concorrentes do setor são aproximadamente iguais em tamanho e poder (PORTER, 2008).

A rivalidade no setor intensificou-se principalmente no mercado paulista, onde a entrada de mais um concorrente no setor, principalmente por uma operadora de mesmo porte como a Oi, que se iguala em tamanho e poder com os demais concorrentes. Hoje as operadoras respondem por mais de 90% da base de clientes do mercado (ANATEL, 2010).

Além da proximidade na participação de mercado das operadoras, visto anteriormente na figura 16, as receitas médias por usuário, mostrado na tabela 2, apresenta uma ideia da semelhança entre o porte das quatro operadoras.

**Tabela 2. Receita Média por Usuário (ARPU)**

RS	1T09	2T09	3T09	4T09	1T10	2T10	3T10
Vivo	27,3	26,3	26,4	27,1	24,8	25,0	25,2
Claro	22,0	22,0	21,0	22,0	20,0	19,0	19,0
TIM	26,2	26,8	26,0*	27,0	24,0	24,1	23,4
Oi	21,1	21,0	22,2	22,5	21,8	22,4	22,9
<b>ARPU Brasil</b>	<b>24,4</b>	<b>24,2</b>	<b>24,7</b>	<b>24,8</b>	<b>22,8</b>	<b>22,7</b>	<b>22,7</b>

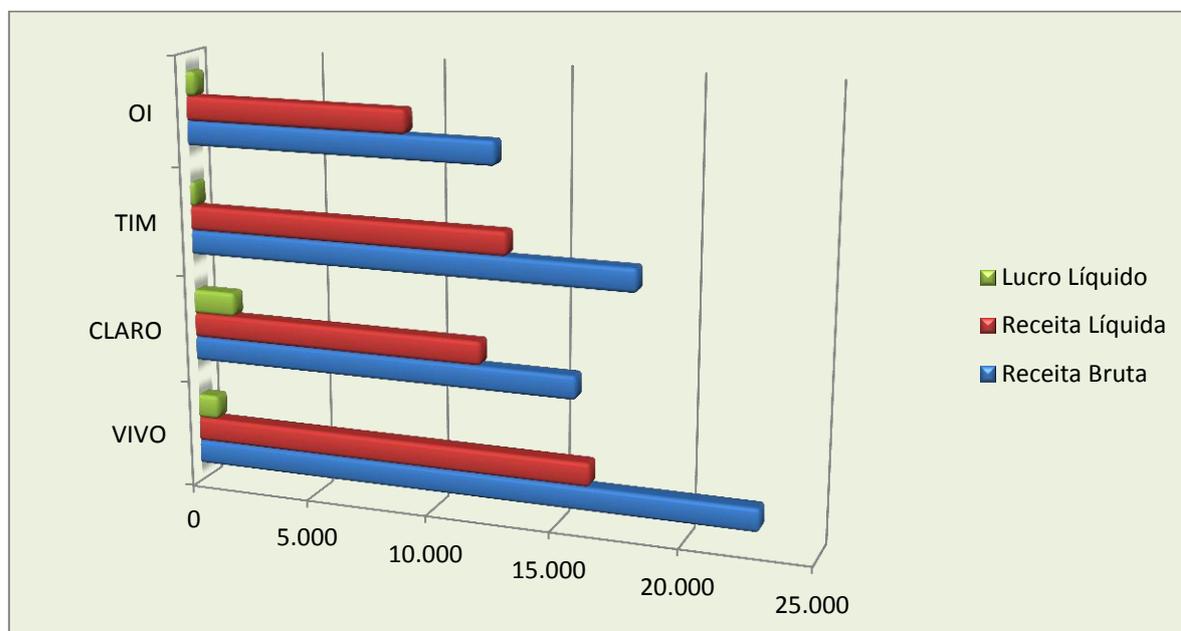
**Nota:** Receita média mensal por usuário (Average Revenue Per User) em Reais, obtida dividindo-se a receita líquida de serviços pelo número médio de celulares no período e pelo número de meses do período.

Fonte: adaptado Teleco (2010)

### *A lucratividade devido aos custos fixos das operadoras*

O custo fixo elevado é outro fator que acirra a concorrência no setor diminuindo sua lucratividade (PORTER, 2008), conforme se verifica na indústria de telefonia móvel (observado na figura 21), pois amplia a pressão sobre as operadoras para que mantenham a capacidade total na operação de atendimento aos clientes, preenchida por meio de descontos.

**Figura 21. Lucro Líquido das Operadoras do setor de telefonia móvel brasileiro no 1º. Trimestre de 2009 (em milhões de R\$)**



Fonte: adaptado Teleco (2010)

A indústria apresenta elevados custos fixos e baixas margens de lucro para as empresas, ampliando a pressão sobre elas para que mantenham a capacidade total na operação

de atendimento aos clientes, preenchida através de descontos, elevando o poder de negociação do cliente.

### ***A convergência fixo/móvel como forma de redução de custos***

Conforme Lobo e Grossmann (2010), a recente entrada da Portugal Telecom no comando da OI, bem como sua saída da Vivo, possibilitando à Telefonica ficar com o seu controle integral, revelam uma forte tendência pela concentração de atores no mercado e a convergência fixo/móvel na indústria de telefonia na cidade de São Paulo, ou seja a sonhada concorrência entre a telefonia móvel e fixa, é finalmente descartada pelas fusões e aquisições.

No ano de 2010, aconteceu também a estruturação final das incorporações da Intelig à TIM e em outras áreas de atuação, da GVT à francesa Vivendi, bem como o início da articulação da Telmex para uma junção de serviços entre as suas controladas - Embratel, Claro e Net (empresa de TV, Internet e telefone via banda larga).

Com o controle integral da Vivo, a Telefonica ganha enfim, uma capilaridade nacional para enfrentar as rivais Oi (que assumiu o controle da Brasil Telecom) e a Telmex (com quem disputa a hegemonia das telecomunicações latino-americana).

### ***A lucratividade devido à diferenciação dos serviços prestados pelas operadoras***

De acordo com Porter (2008), a concorrência de preços, e em consequência a diminuição da lucratividade, é mais susceptível de ocorrer se os produtos ou serviços dos concorrentes são muito parecidos, quase *commodities*, acarretando poucos custos de mudança para os compradores, que podem optar por outro concorrente a qualquer momento.

Hoje, os serviços oferecidos ao cliente no setor de telefonia móvel são um dos principais fatores para a escolha da operadora, sendo que seus serviços de comunicação móvel de voz e dados incluem o envio de informações mais sofisticadas, como: gráficos, figuras, fotos, sons, vídeo, oferta de jogos e aplicações corporativas.

Entretanto, neste cenário de forte concorrência, e baixa diferenciação dos serviços oferecidos pelas operadoras, toda novidade em termos de serviços, é rapidamente copiada pelo concorrente e muitas vezes não chegando a ter tempo suficiente para se tornar um diferencial competitivo (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

As quatro operadoras oferecem preços menores (aproximadamente iguais), para chamadas de longa distância efetuadas com o Código de Seleção da operadora<sup>7</sup> pertencente à operadora de telefonia fixa controlada pelo mesmo grupo.

Conhecedores do fato da baixa diferenciação de seus serviços, as operadoras tentam fazer um grande esforço para se diferenciar em termos de prestação destes serviços, como por exemplo, ofertando serviços de comunicação móvel de dados, ou seja, acesso à internet móvel, serviços de entretenimento (TV, jogos, download), serviços bancários e de compra pelo celular, escritório móvel (*Mobile Office*) etc. (GALINA, 2005).

### **5.1.2 O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES**

Conforme Porter (2008), o poder de um fornecedor dentro da indústria será grande se ele conseguir pressionar a lucratividade desta indústria, e as empresas ficam incapacitadas de repassar os aumentos de custos para os seus preços. Geralmente isso ocorre na indústria quando:

- O fornecedor e seus concorrentes são em um número muito reduzido, ou seja, os fornecedores são muito mais concentrados do que as empresas suas clientes (em nosso caso as operadoras de telefonia).
- O grupo fornecedor não depende fortemente da indústria para suas receitas.
- Os participantes da indústria encontram custos de mudança no fornecedor.
- Os fornecedores oferecem produtos que são diferenciados.
- Não há substituto para o que o fornecedor oferece.

Muitas empresas que atuavam fornecendo componentes e equipamentos de telecomunicação às operadoras, focaram na integração e fornecimento de soluções sistêmicas para a operação de telecomunicações e serviços, como as empresas Ericsson e NEC.

Essas empresas terceirizaram a fabricação de aparelhos celulares, devido aos baixos resultados obtidos em consequência do número de concorrentes no setor, concentrando-se no desenvolvimento de serviços e equipamentos para a rede.

---

<sup>7</sup> O Código de Seleção de Prestadora (CSP) identifica uma empresa que pode executar ligações de longa distância nacionais ou internacionais. O código tem o formato padronizado de dois caracteres numéricos que devem ser digitados pelo usuário antes do código de área da localidade

A Ericsson, entretanto, não abandonou totalmente a área de aparelho celular, como comprova sua atual aliança com a japonesa Sony, explica Galina (2005).

Esses produtos de consumo, cada vez mais, são considerados como *commodities*<sup>8</sup> e devem ser produzidos como tais, assim como ocorreu na indústria de eletro-eletrônicos. Estes produtos são, assim, fabricados em larga escala e com uma margem bastante pequena, o que a grande maioria das tradicionais empresas fornecedoras de equipamentos de telecomunicações não está acostumada a fazer, ou seja, trabalhar com produtos para consumo em massa. (GALINA, 2005)

#### **5.1.2.1 Fornecedores de equipamentos e infra- estrutura**

Mundialmente, a indústria de equipamentos para o setor de telecomunicações é dominada por poucas e grandes empresas multinacionais, atuando como fornecedores de equipamentos telefônicos (para redes de telefonia ou usuários finais), de equipamentos para transmissão de dados, para componentes de infraestrutura (antenas, cabos, fios etc.) e outros.

Muitas empresas além do fornecimento de equipamentos às operadoras, oferecem também integração e soluções sistêmicas para a operação e os serviços de telecomunicações, criando assim, parcerias exclusivas com essas operadoras, o que lhes permite implantar uma rede customizada com equipamentos e soluções próprios, proporcionando-lhes um grande poder de negociação frente às operadoras, atribuído principalmente ao custo de troca para estas, por outro fornecedor (GALINA, 2005).

#### **5.1.2.2 Fornecedores de aparelhos de Celular**

Os fornecedores de aparelhos de celular multiplicaram-se nos últimos anos e seu poder de negociação demonstrou-se intenso em função da relevância dos aparelhos tanto para atrair o cliente de outra operadora, quanto para fidelizá-lo (QUINTELLA; COSTA, 2008).

Vieram para o mercado brasileiro, fornecedores de aparelhos celulares, que atuavam no mercado internacional, reduzindo a concentração no setor e o poder de negociação dos fornecedores que aqui se encontravam, criando inclusive a possibilidade de importação de aparelhos pelas operadoras móveis.

---

<sup>8</sup> *Commodity* é um termo de língua inglesa que, como o seu plural *commodities*, significa mercadoria, é utilizado nas transações comerciais de produtos de origem primária nas bolsas de mercadorias.

### *Produção de Telefones Celulares em 2010*

A produção de telefones celulares vendida no Brasil em 2010 teve um pequeno aumento mantendo-se próxima da produção de 2009, depois de uma desaceleração se comparada às de 2007 e 2008.

Entretanto, as vendas no país em 2010 (produção vendida e importação menos a exportação) cresceram 8,89% em relação às vendas de 2009, conforme mostra a tabela 3.

**Tabela 3. Produção e Vendas de Aparelhos Celulares no país (em Milhões de unidades)**

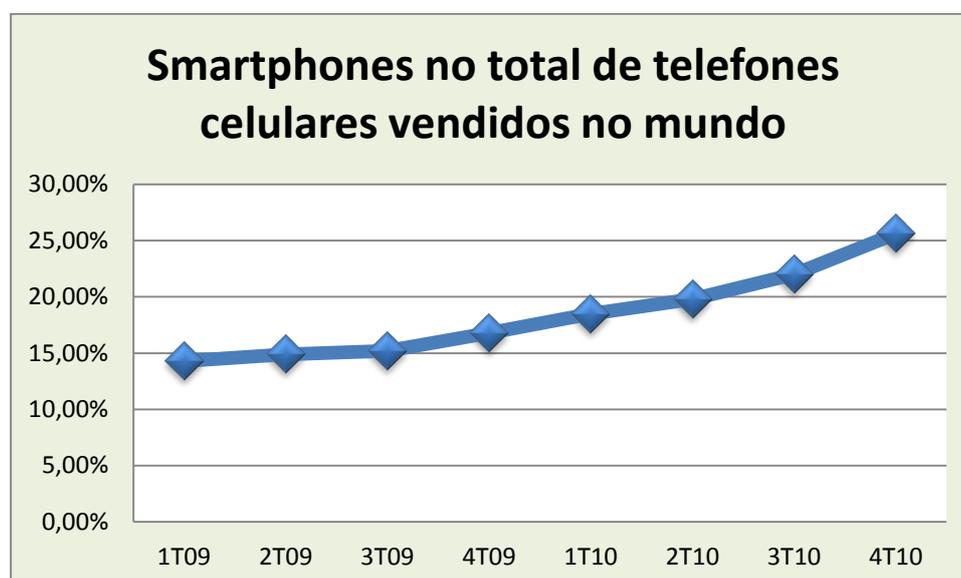
	2007	2008	2009	2010
<b>Produção Vendida</b>	66,2	69,8	63,3	64
<b>Exportação</b>	22	23,9	15,8	12,6
<b>Importação</b>	3,9	6,2	3,3	5,8
<b>Vendas no Brasil</b>	48,2	52,1	50,9	57,2

Fonte: Teleco (2010)

#### **5.1.2.3 Os Smartphones**

A importância dos *Smartphones* com toda sua versatilidade e funcionalidades pode ser mensurada pelas vendas destes aparelhos no mundo (figura 22), as quais cresceram 55% no primeiro semestre de 2010 em relação a igual período de 2009. No 2º trimestre de 2010 (2T10), 19,8% dos telefones celulares vendidos no mundo eram *Smartphones*.

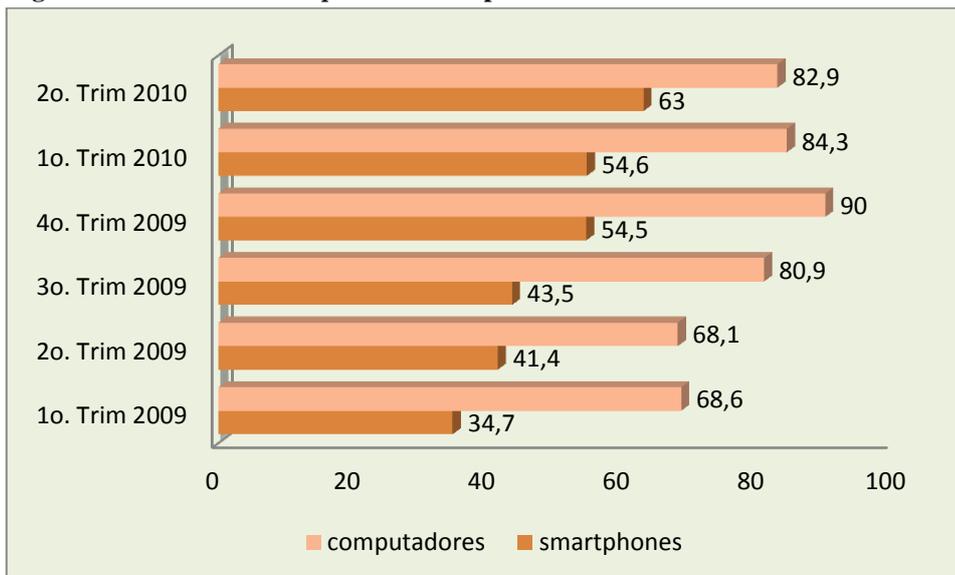
**Figura 22. Smartphones: no Total de Telefones celulares vendidos no mundo**



Fonte: GARDNER RESEARCH out/2010

Os *Smartphones* se tornaram o objeto de desejo por concentrar em único aparelho (portátil e móvel) as funções do telefone celular (Voz) e de dados geralmente executadas em um computador (PC) e a tendência é de que ele substitua o PC como o principal dispositivo de acesso à Internet, superando em vendas a quantidade de PC no mundo no início de 2012, conforme mostra a figura 23, segundo a Gardner Research (2010).

**Figura 23. Vendas de *Smartphones* e Computadores Pessoais mundo**



Fonte: GARDNER RESEARCH out/2010

As novas características e funcionalidades, maior facilidade com a interface melhorando muito a usabilidade e a capacidade de processamento dos *Smartphones* combinados com o crescimento das redes 3G, possibilitam uma experiência cada vez melhor para o usuário na utilização de vários serviços tais como serviços de entretenimento como acesso à música, jogos e TV, navegação na internet, acesso às redes sociais e serviços bancários, serviços de mensagem como email e de mensagem instantânea (tipo MSN)<sup>9</sup>, utilização do celular como modem, serviços de localização (GPS) etc.

Por meio destes serviços acessados através de aplicativos, o *Smartphone* torna-se um dispositivo essencial e indispensável para o cliente concentrando informações, ferramentas de organização de sua vida pessoal e profissional e acesso a serviços de entretenimento.

Esse importante papel ocupado pelos *Smartphones* pode alterar o poder de negociação entre as operadoras de telefonia celular e os fabricantes de telefones celulares pois estes últimos parecem ter entendido que os clientes não compram produtos, eles os contratam para

<sup>9</sup> MSN (derivado de The Microsoft Network) é um portal e uma rede de serviços oferecidos pela Microsoft em suas estratégias envolvendo tecnologias de Internet.

realizar certas tarefas e estão cada vez mais se envolvendo na oferta de serviços de valor adicionado (GARDNER RESEARCH, 2010).

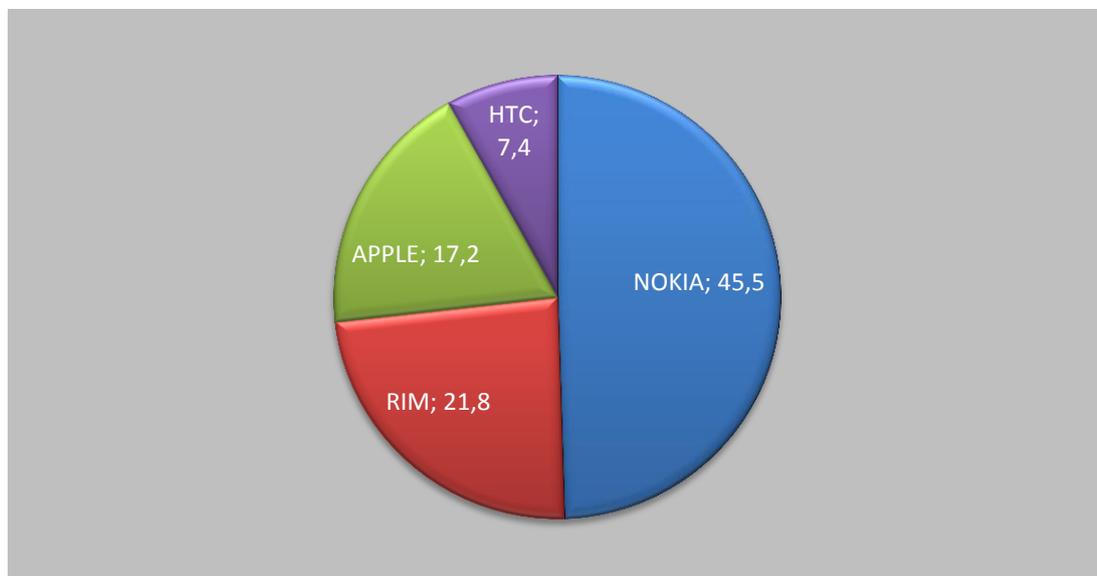
Portanto neste cenário de oferta dos mais variados aplicativos para facilitar a vida do cliente através do aparelho de telefone celular, ganha importância a disputa entre os diferentes sistemas operacionais oferecidos pelos fornecedores de *Smartphones*.

Não é por acaso que os três maiores players neste mercado e que perseguem uma oferta de serviços (Nokia-Symbian, RIM e Apple) utilizam seus próprios Sistemas Operacionais.

Já HTC, Samsung, Motorola optaram pelo Android patrocinado pelo Google como forma de garantir a sua presença na Internet móvel (GARDNER RESEARCH, 2010).

As respectivas participações no mercado desses fabricantes, são apresentadas na figura 24.

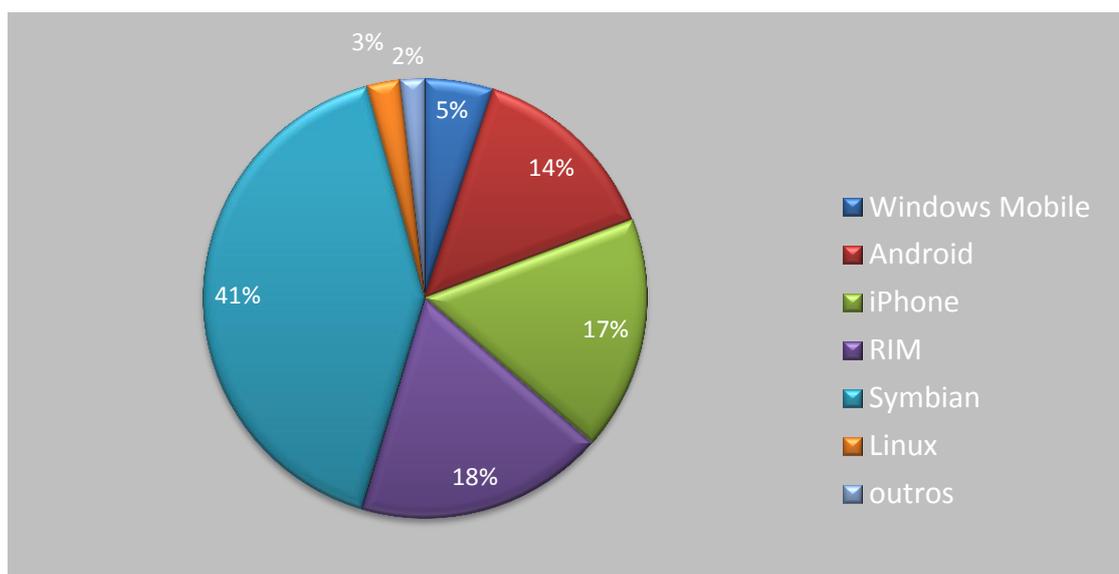
**Figura 24. Vendas Mundiais de *Smartphones* no 1º. Sem 2010 (em milhões de unidades)**



Fonte: GARDNER RESEARCH out/2010

Na figura 25, é apresentada a participação no mercado mundial de cada um dos Sistemas Operacionais utilizados nos aparelhos *Smartphones*.

**Figura 25. Market Share no mundo dos sistemas operacionais dos Smartphones (1º. Sem 2010)**



Fonte: GARDNER RESEARCH out/2010

Ainda de acordo com a consultoria Gardner Research (2010), a popularização e o crescimento dos *Smartphones* e os serviços por eles oferecidos são essenciais para o crescimento da receita de dados das operadoras de telefonia celular, mas existe uma disputa pelo tamanho da fatia de cada um neste bolo.

Muitas operadoras de celular têm demonstrado muita preocupação com este estreito relacionamento entre fabricantes de *Smartphones* e seus clientes, pois essa interação cria um vínculo entre eles que enfraquece o poder de negociação das operadoras frente aos fornecedores, uma vez que elas precisam se sujeitar a estes para satisfazerem o desejos de seus clientes com relação às funcionalidades de seus aparelhos.

Um exemplo de poder de negociação dos fornecedores é a Apple com sua loja de aplicativos e sistema operacional para seus aparelhos celulares.

### **5.1.3 O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES**

Porter (2008), afirma que o poder de negociação dos clientes frente às empresas varia principalmente devido aos seguintes fatores:

#### **5.1.3.1 A Sensibilidade aos Preços**

*Sensibilidade devido ao valor representativo do serviço*

A percepção de valor dos clientes representa o balanço entre os benefícios percebidos do serviço a ser comprado (valor do serviço) e o sacrifício percebido no que se refere a custos a serem pagos, os quais incluem mais do que o preço monetário pago pelo serviço.

No tocante aos custos para o cliente, há o custo de tempo, o custo de energia física e mental e custos psíquicos, os quais refletem o tempo e as dificuldades que o cliente tem de enfrentar para adquirir o produto ou serviço.

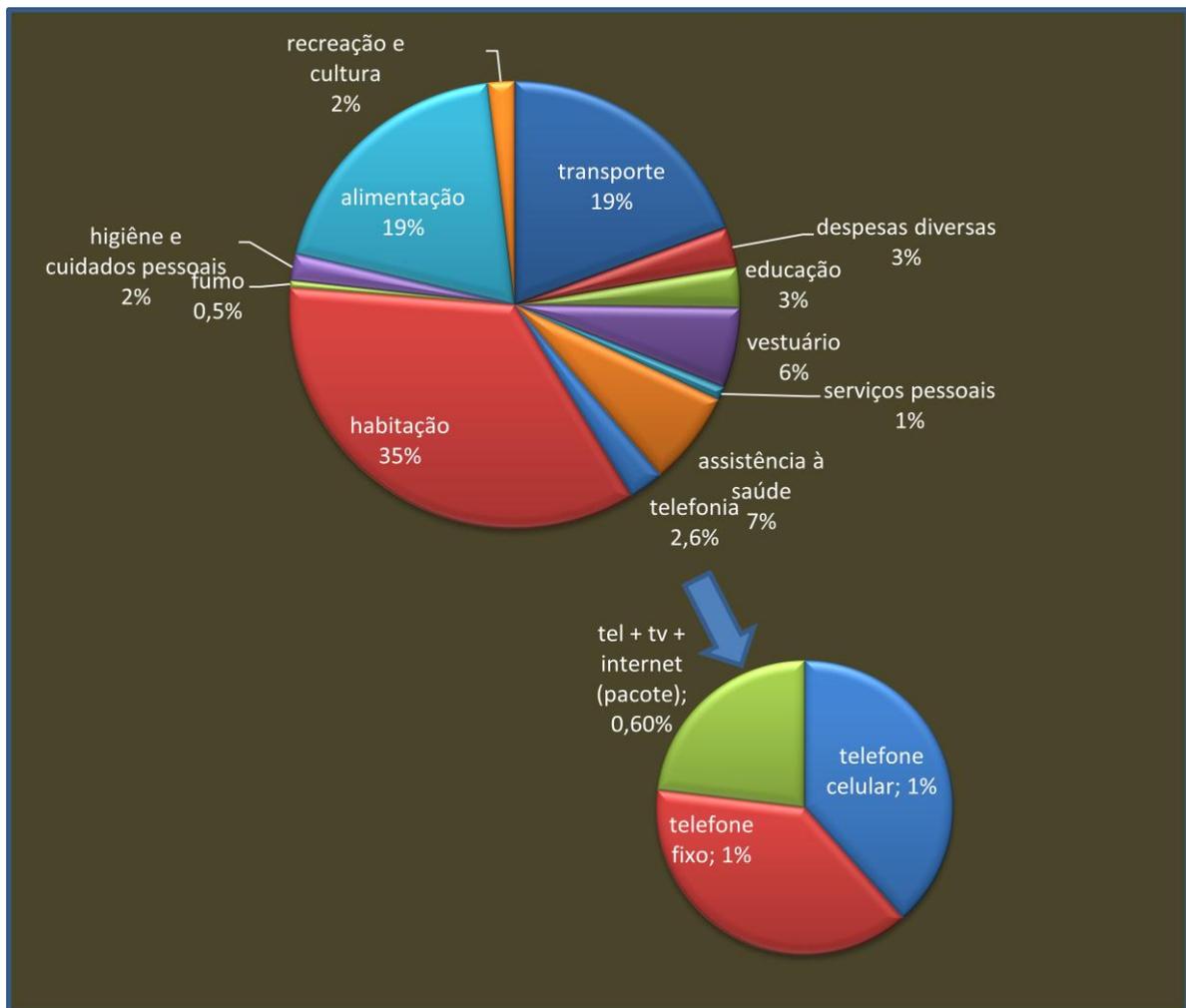
Da mesma forma, o valor total ao cliente se estende para além do valor do produto e inclui valor do serviço, valor pessoal e valor da imagem (HOFFMAN; *et al*, 2010).

De acordo com Porter (2008), o cliente aumenta seu poder de negociação se sua sensibilidade ao preço do produto ou serviço que está adquirindo também for alta.

Quando tomamos somente o fator preço do serviço de telefonia notamos que o custo para o cliente não é alto pois representa uma parte pouco significativa em sua estrutura de custos e orçamento conforme mostra a figura 26, e portanto seu poder de negociação torna-se baixo devido a sua baixa sensibilidade .

Complementando essa abordagem de Porter (2008), Lovelock e Wirtz (2006), afirmam que uma elevada percepção na variação de preços induz o cliente à busca de opções para a troca do serviço que não o satisfaz, e quando existe esta possibilidade de troca e seu custo é aceitável, ele fortalece seu poder de negociação frente à sua operadora de telefonia celular, devido à possibilidade de poder optar por outra operadora a qualquer momento.

**Figura 26. Distribuição da Despesa Mensal da Família Brasileira**



Fonte: IBGE - Pesquisa de Orçamento Familiar (POF 2008/2009)

A conta média das operadoras de celular no Brasil no quarto trimestre de 2009 foi de R\$ 34,7 (Receita Média por Usuário (ARPU) + impostos) e corresponde a um consumo médio de 105 minutos por mês. Este valor é próximo ao gasto médio mensal da família brasileira com o celular segundo o IBGE, ou seja R\$ 26,00 por mês, de acordo com a sua Pesquisa de Orçamento Familiar (POF), e representam 1% do gasto total da família brasileira, conforme apresentado na figura 26.

### ***Sensibilidade devido à informação***

As operadoras apresentam ao cliente informações sobre seus produtos e a composição dos seus pacotes de serviços, através de suas lojas, sites institucionais na internet, não sendo, entretanto, muito fácil tal comparação (QUINTELLA; COSTA, 2008).

Essa razoável quantidade de informações disponibilizadas pelas operadoras, deveria facilitar a comparação das ofertas e preços institucionais, aumentando a sensibilidade do

cliente em relação a eles, entretanto a dificuldade de se fazer essa comparação vem do fato de que os bônus e promoções existentes no mercado tornam a estrutura de preços complexa, dificultando a sua quantificação para comparação e a principal causa para esta dificuldade, é que os preços utilizados nem sempre consideram as promoções existentes.

Segundo Lopes (2005), embora exista legislação pertinente para a composição das tarifas telefônicas na telefonia celular, ou seja, a operadora deve ofertar um Plano Básico, no qual constem os itens da cesta tarifária e como será definido o valor de cada um deles, essa legislação permite também às operadoras ofertar Planos Alternativos aos seus clientes.

Hoje, as tarifas autorizadas que compõem o plano básico da telefonia celular são pouco significativas nesse mercado devido à intensa competição entre as operadoras de telefonia celular, que faz com que os planos alternativos sejam inúmeros e consideravelmente dominantes, onde mais de 97,5% dos clientes preferem planos alternativos, com destaque para o pré-pago que atende a mais de 82,32% dos clientes no Brasil, conforme tabela 4.

**Tabela 4. Celulares pré-pagos no Brasil**

	1T09	2T09	3T09	4T09	1T10	2T10
Celulares	153.673.139	159.613.507	166.120.788	173.959.368	179.109.801	185.134.974
Pré-pago	81,61%	81,82%	82,21%	82,55%	82,48%	82,32%

Nota: celulares ativos na operadora. Densidade calculada com a projeção de população do IBGE para o mês respectivo.

Fonte: TELECO (2010)

### **5.1.3.2 A Diferenciação dos Produtos ou Serviços Oferecidos pelas Operadoras**

A baixa diferenciação dos serviços oferecidos é observada entre as quatro operadoras em São Paulo, bem como o atendimento aos mesmos tipos de clientes, aumentando dessa forma a facilidade de troca de prestadora de serviços pelo cliente, ou seja, conforme dito por Porter (2008) acarreta o aumento do seu poder de negociação frente às prestadoras desses serviços.

Essa percepção da baixa diferenciação entre os serviços das operadoras só não é maior devido à dificuldade de comparação diante de tantos planos, bônus e prêmios repentinos e por curta duração, promoções que vêm e vão com frequência, descontos variados e atrelados às mais diversas condições de contratações dos planos.

### ***Diferenciação quanto a Tecnologia 3G***

Da mesma forma que o cliente encontra dificuldade na percepção dos preços, ele também encontra essa dificuldade quando necessita diferenciar os serviços das operadoras quanto ao aspecto tecnológico.

Embora todas as operadoras transmitam com tecnologia 3G (terceira geração da telefonia celular) em São Paulo, existem ofertas de planos com diferentes limites de tráfego e velocidade de transmissão, diferentes prazos de validade para aquisição desses planos, bem como a diversidade dos aparelhos celulares ofertados pelas operadoras que influenciam na qualidade da recepção do sinal e por fim no desempenho total percebido pelo cliente do serviço prestado.

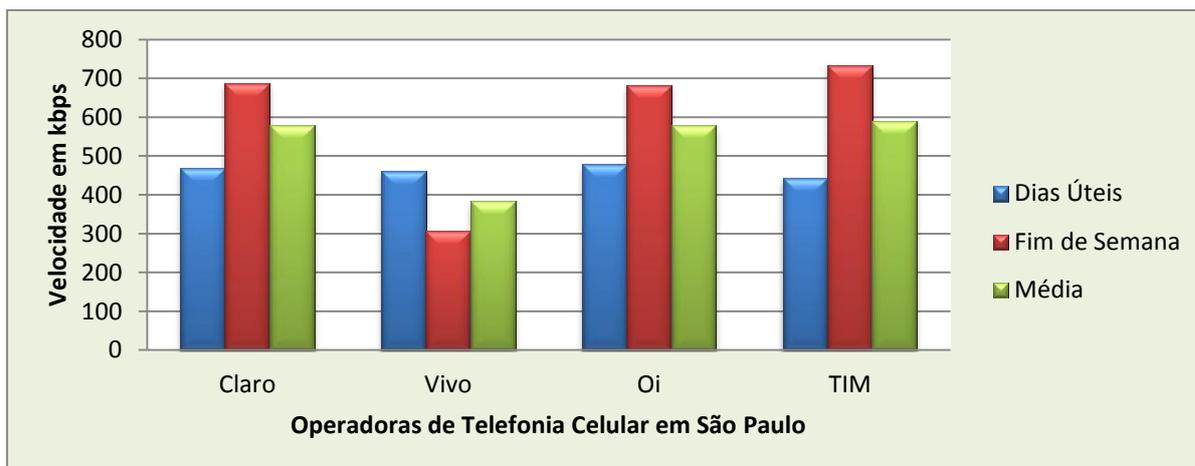
A internet acessada pelos *Smartphones*, que as quatro operadoras em São Paulo oferecem, é transmitida com a tecnologia 3G e exigem que o cliente adquira um modem, exceto quando existe algum tipo de promoção de acesso, o que não é raro, quando costumam oferecê-lo gratuitamente em forma de comodato, caso o cliente concorde em assinar um contrato de fidelidade por um ano ou mais, de acordo com o plano de cada operadora.

### ***Diferenciação quanto às áreas de cobertura das operadoras***

Em novembro de 2010 o jornal A Folha de São Paulo testou os serviços de banda larga móvel utilizada para os mais diversos serviços não somente pelos computadores pessoais, mas também pelos *Smartphones*, das quatro operadoras atuantes em São Paulo (Claro, Oi, TIM e Vivo), constatando a insatisfação dos clientes pela qualidade do serviço, que aparentemente não poupam ou fazem qualquer distinção entre uma ou outra operadora.

Em seus testes, apresentados na figura 27, segundo o jornal, o download (recebimento de dados) nos fins de semana, não ultrapassou de 60% da velocidade contratada e em dias úteis, isso fica ainda mais crítico, com a velocidade média inferior à metade da contratada nos planos de adesão (a operadora Vivo embora seja exceção no tocante à piora da velocidade nos dias úteis, também ficou abaixo dos 60% da velocidade contratada nestes dias bem como nos fins de semana) (FOLHA DE SÃO PAULO, 2010).

**Figura 27. Testes de Desempenho do serviço 3G em São Paulo**



Fonte: Folha de São Paulo (Nov/2010)

Além da velocidade, outro problema percebido nos testes, já constatado pela ANATEL e por órgãos de defesa do consumidor, é o da instabilidade do serviço.

A qualidade do serviço se altera rapidamente devido a enorme a variação da velocidade, ou seja, uma página que é visualizada quase que instantaneamente, poucos minutos depois fica parada sem razão aparente, bem como as quedas na conexão também são constantes (FOLHA DE SÃO PAULO, 2010).

### **5.1.3.3 Os Custos de Mudança**

#### ***A Portabilidade Numérica***

A portabilidade numérica de telefonia reduziu muito os custos de mudança enfrentados pelos clientes do setor de telefonia, favorecendo-o no seu poder de negociação com as operadoras.

A ANATEL, por meio da Resolução 460, de 10 de março de 2007, instaurou a portabilidade numérica de telefonia, tornando o número do celular independente da operadora do cliente, ou seja, consiste em um benefício que permite a troca de operadora de telefonia (móvel e fixa) com a manutenção do mesmo número de telefone.

Iniciada gradativamente em pequenos municípios em setembro de 2008 e em vigor em todo o país desde 2 de março de 2009, até agosto de 2010, 5,5 milhões de usuários já tocavam de operadora, conforme a Associação Brasileira de Recursos em Telecomunicações (ABR Telecom), a qual é responsável pela administração da portabilidade numérica.

### ***O Bundling de serviços***

Como não existem grandes diferenças entre as operadoras em termos de serviços, não levando o cliente a uma preferência clara por qualquer uma e conseqüentemente uma fidelidade maior a uma delas, o *bundling*, ou seja, o agrupamento de serviços oferecidos pelas operadoras é que consegue dificultar a saída do cliente de uma operadora para outra.

Isto acontece, devido ao fato de que o cliente para descartar um dos serviços que não o satisfaz, deve desistir de todos os demais oferecidos e contratados em grupo.

Os serviços oferecidos são o de telefone, internet e modem móvel, bem como outros tantos (TV, GPS, jogos etc.) transmitidos sobre a plataforma formada pelos três.

Em forma de pacote, esses serviços são oferecidos com um desconto significativo em relação à compra dos mesmos serviços separadamente, porém requerem um compromisso de fidelidade do cliente geralmente de doze meses (GORTON, 2010).

#### ***5.1.4 POTENCIAIS CANDIDATOS À INDÚSTRIA (NOVOS ENTRANTES)***

Conforme Porter (1986), a simples percepção das empresas que estão prestes a entrar em uma indústria, apresenta uma pressão sobre os preços, custos e taxa de investimento, necessários à permanência nesta indústria, ou seja, para que as empresas já atuantes no setor, continuem a competir.

Corroborando com Porter (1986), Hitt (2005), afirma que essa ameaça das novas empresas, limita a lucratividade da indústria, restando às empresas presentes no setor, aumentarem seus investimentos até níveis suportáveis, para dissuadir as entrantes, portanto, não é propriamente a entrada, mas sim a simples ameaça de entrar em um setor que mantém a baixa lucratividade deste setor.

##### **5.1.4.1 Os Requisitos de Capital**

Existem outras barreiras à entrada, além do ganho de escala, as quais são as vantagens que os fornecedores podem ter em relação aos potenciais candidatos a entrar na indústria (PORTER, 2008), como por exemplo, o requisito de capital necessário ao novo entrante.

Embora o capital por si só não impeça a entrada de novas empresas no setor, ele pode ter um forte poder de dissuasão sobre os novos concorrentes, pois é importante para aquisição

de expansões de equipamentos e instalações, possibilitar o financiamento de produtos a clientes, construir estoques e suprir perdas do capital inicial (PORTER,2008).

De acordo com a ANATEL, as licitações para concessão das licenças de exploração do SMC (Serviço Móvel Comutado) e SMP (Serviço Móvel Pessoal) ultrapassaram R\$ 20 bilhões, denotando um valor médio de R\$ 750 milhões por licença adquirida.

Para levantar barreiras aos entrantes, os concorrentes da indústria podem elevar seu custo fixo, como por exemplo em pesquisa e desenvolvimento ou gastos com marketing (PORTER, 2008).

O capital como barreira de entrada, dá-se também na exigência do mesmo para a aquisição de novos clientes bem como para os subsídios nos aparelhos celulares como estímulo à adesão de novos clientes (TELECOM, 2010).

Considerando-se os valores investidos nas licitações e o investimento em ativos de baixa liquidez, é possível concluir que os novos entrantes no setor necessitem de recursos substanciais para financiar a compra da licença, construção da infraestrutura e suas operações, daí considerar-se que o capital é uma das principais barreiras e das mais elevadas do setor de telefonia.

Entretanto, segundo ainda Porter (2008), se os retornos da indústria são atraentes, por maior que seja esta barreira, geralmente existirão investidores que providenciarão aos entrantes os fundos de que necessitam para entrarem no setor.

#### **5.1.4.2 Políticas Governamentais Restritivas**

O governo, desde o início do processo de implantação da telefonia móvel no país, por meio de legislação restritiva, desde a concessão para as licenças de operação até no controle a atuação das operadoras, impõe forte barreira para o setor dificultando ou mesmo impossibilitando a entrada de novos concorrentes no setor (TERADA; MENEZES; CARVALHO, 2005).

Como exemplo de concessão de licenças de operação, pode-se citar o recente anúncio da ANATEL liberando mais faixa de frequência para a telefonia celular ofertar serviços de acesso a internet móvel em alta velocidade (chamada banda H).

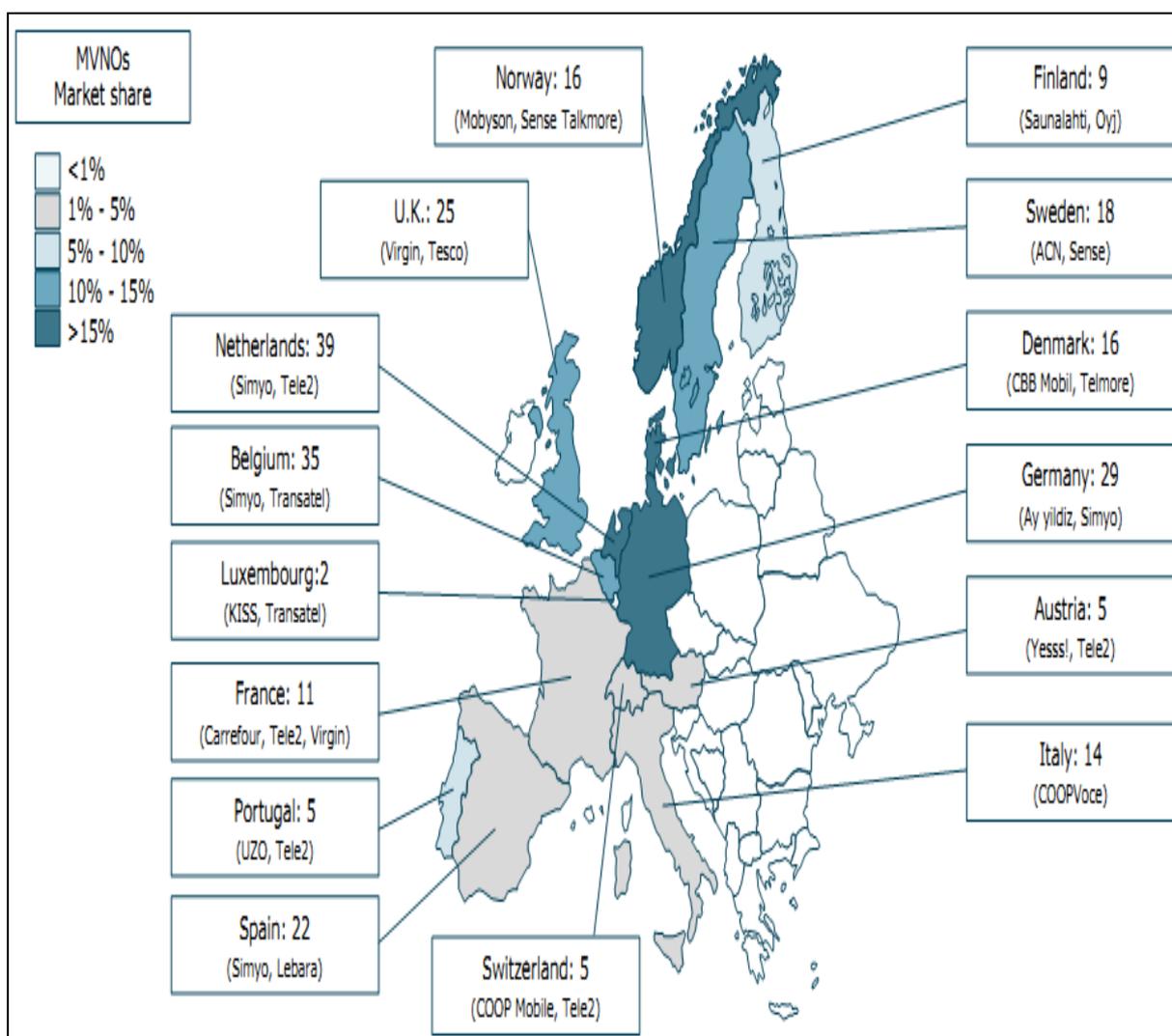
A intenção da agencia reguladora, é criar um ambiente favorável ao surgimento de novos prestadores, de pequeno e médio porte em nichos específicos de mercado, com o objetivo de trazer novos investimentos e incrementará a competição.

### 5.1.4.3 As Operadoras Virtuais de Telefonia Móvel

A ANATEL autorizou em novembro de 2010 a criação de Operadoras Virtuais de Telefonia Móvel (MVNO – *Mobile Virtual Network Operator*), ampliando a competição num segmento caracterizado por tarifas extremamente elevadas.

Esse tipo de regulamentação, em muitos países desenvolvidos (figura 28), é um exemplo de sucesso há mais de uma década e no Brasil, esse assunto já vinha sendo estudado desde 2008.

Figura 28. Número de MVNOs e seu *Market Share* na Europa (Nov/2009)



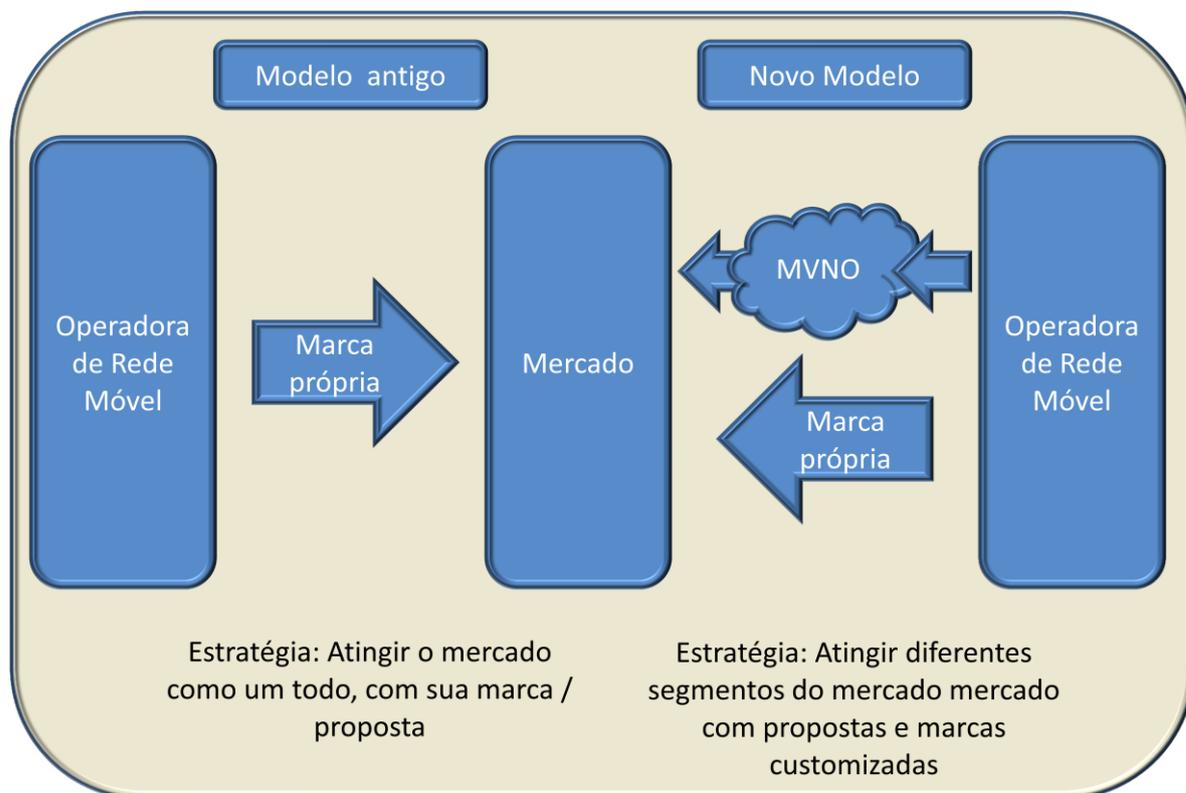
Fonte: Nereo Consulting (2010)

Foram criadas as figuras das operadoras virtuais credenciadas (pelas concessionárias de telefonia móvel existentes), que serão uma espécie de representantes comerciais das

companhias de telefonia, e daquelas que operarão em nome próprio, por meio do compartilhamento das redes atuais, conforme exemplificado na figura 29.

Portanto, existirão dois tipos de Operador Virtual: Os Credenciados, que somente alugam as redes das operadoras, e aqueles que serão autorizados, com obrigações semelhantes às de uma empresa tradicional de telefonia móvel.

**Figura 29. Novo modelo da Indústria de telefonia com o Mercado**



Fonte: adaptado de Nereo Consulting (2010)

Como a operadora virtual opera no atacado, adquirindo os minutos a preços muito inferiores aos cobrados pelas concessionárias dos clientes que atendem no varejo, as possibilidades de competição são enormes, acirrando a rivalidade no setor de telefonia móvel, principalmente no maior mercado do país.

Grandes bancos, como o Itaú-Unibanco, o Bradesco e o Banco do Brasil, já estariam estruturados para ingressar no setor, dentre eles o Santander que já possui experiência como operador virtual na Espanha.

Segundo a avaliação da ANATEL, as operadoras virtuais deverão começar a atuar ainda no primeiro semestre de 2011 na medida em que forem concluídos os acordos entre as operadoras virtuais e as concessionárias, ocorrendo então a ampliação substancial dos

serviços de telefonia móvel, com a oferta de pacotes de produtos e serviços por empresas interessadas em atrair clientes.

Segundo o CPqD – Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (em Telecomunicações da Telebrás), até 2012, 160 milhões de aparelhos no mundo serão oriundos das operadoras móveis virtuais e que o Brasil é um mercado promissor para as MVNO, pois dispõe de uma série de serviços e soluções para as empresas e operadoras interessadas em trabalhar como autorizadas ou credenciadas – os modelos regulados pela ANATEL.

#### **5.1.4.4 A NEXTEL como operadora de telefonia celular móvel**

A ANATEL anunciou dia 15 de dezembro de 2010 que a Nextel ganhou 11 dos 13 lotes leiloados por ela, da chamada Banda H, podendo iniciar suas operações como uma operadora de telefonia celular móvel (SMP) ainda no primeiro trimestre de 2011, ou seja, atuando como fornecedora de Serviço Móvel Pessoal (SMP), tal como a TIM, Vivo, Oi e Claro.

Desta forma além do tradicional Serviço Móvel Especializado (SME) oferecido às empresas, a Nextel será um novo entrante no mercado de telefonia celular móvel na cidade de São Paulo, onde oferecerá serviços não somente às empresas como também às pessoas físicas.

#### **5.1.5 OS SUBSTITUTOS**

A rentabilidade e o crescimento da indústria são afetados, quando existe ameaça dos substitutos aos serviços e produtos da indústria. Quanto maior for o custo benefício oferecido pelo substituto, maior será sua ameaça à indústria, bem como quanto menor for o custo de mudança para o comprador, maior será a ameaça do substituto à indústria (PORTER, 2008).

A era digital transformou a estrutura da indústria de telecomunicações, trazendo novos serviços e possibilidades da satisfação das necessidades dos clientes, através de outros meios além dos usualmente oferecidos pelas operadoras de telefonia celular, como por exemplo a VoIP, WIMAX e SME.

##### **5.1.5.1 A Voz sobre Protocolo Internet (VoIP)**

A ANATEL conceitua VoIP (*Voice over Internet Protocol*) como um conjunto de tecnologias que usam a Internet ou redes do IP privadas para a comunicação de voz,

substituindo ou complementando os sistemas de telefonia convencionais (figura 30).

**Figura 30. Interconexão PC e telefone via VoIP**



Fonte: adaptado de Telecom Visions (2010)

De acordo com a TELECOMVISIONS (2010), a pesquisa da Gardner Research, estima que em 2019, mais da metade do tráfego de voz móvel no mundo usará uma solução VoIP ponta-a-ponta, a qual, admite que esse tráfego ameaça as tradicionais operadoras do setor.

Atualmente, empresas como Skype e outras apostam no VoIP móvel, mas dentro de redes *Wireless LAN* (WLAN) que é uma rede local sem fio também conhecida pelo nome de Wi-Fi, abreviatura de “*wireless fidelity*” ou nas próprias infraestruturas das teles móveis, numa disputa direta pelo mercado e que deverá exigir a intervenção dos órgãos reguladores.

O levantamento chama a atenção para o fato de que somente com a disseminação das redes de quarta geração da telefonia móvel celular (4G), prevista mundialmente para 2017, o VoIP móvel poderá se desenvolver e ser disseminado de forma mais efetiva, principalmente em função da qualidade do serviço ofertado ao consumidor (CECERE, 2008).

#### **5.1.5.2 A utilização do VoIP nas Empresas**

As empresas utilizam o VoIP devido a sua grande vantagem econômica, pois é necessário somente que elas forneçam uma conexão de dados e banda suficiente de rede, não sendo necessário distribuir uma rede específica para a telefonia no ambiente de trabalho ou mesmo até outras localidades físicas, como suas filiais.

### 5.1.5.3 O WIMAX no Brasil

Outro substituto a ser considerado pela telefonia celular móvel é a utilização de redes metropolitanas baseadas em microondas (WMAN), denominada de WiMAX (*Worldwide Interoperability for Microwave Access/Interoperabilidade Mundial para Acesso de Microondas*) (figura 31).

**Figura 31. Ilustração de um ponto de WiMAX**



Fonte: elaborado pelo autor

A exemplo do que ocorre na rede de telefonia celular, o WiMax é implantado em células e da estação base é possível a transmissão para uma estação terminal que fornece acesso a uma rede local ou diretamente até os dispositivos dos usuários.

Atualmente já existem empresas brasileiras como a WxBR e a Radio MaxBr, que em parceria com o CPqD (Centro de Pesquisas e Desenvolvimento), desenvolvem sistemas de transmissão sem fio com tecnologia WiMAX.

Na cidade de São Paulo, de acordo com o apresentado no quadro 8, estão presentes duas operadoras autorizadas pela ANATEL (Embratel e Neovia-DirectNet), para exploração deste serviço (TELECO 2010).

**Quadro 8. Região de atuação das operadoras de WiMax no Brasil**

<b>Empresa</b>	<b>Regiões</b>
<b>Embratel</b>	<b>3 Regiões (Brasil todo)</b>
<b>Brasil Telecom (Vant)</b>	<b>12 AN</b>
<b>Grupo Sinos</b>	<b>AN (RS1)</b>
<b>Neovia (DirectNet)</b>	<b>Região III (estado de SP)</b>
<b>WKVE</b>	<b>6 AN nos estados de MG, ES e BA</b>

Fonte: Teleco (2010)

O serviço abrange 52 cidades da Grande São Paulo, porém com muitas limitações técnicas para seu perfeito funcionamento, pois existem algumas condições ideais que limitam a experiência plena da internet total.

A principal delas é que se o cliente contratar o serviço das operadoras que oferecem esse serviço na capital, não poderá se deslocar pela cidade conectado, devido ao fato de que o sinal é recebido por um modem fixo que o transmite por no máximo 100 metros, como qualquer Wi-Fi.

O sinal WiMax pode ser regenerado e retransmitido, aumentando assim a distância de transmissão, porém não existem no país regeneradores habilitados pela ANATEL. Outro fator limitante é que o contrato é ofertado como um pacote fechado para um número pequeno de clientes, geralmente oferecidos a condomínios (TELECO, 2010).

#### 5.1.5.4 O Serviço Móvel Especializado – SME (TRUNKING)

Apresentando-se também como substituto à telefonia celular, o Serviço Móvel Especializado (SME), também conhecido como *Trunking* ou sistema troncalizado (que tem como principal operadora a Nextel), é um serviço muito semelhante ao serviço celular e essencialmente oferecido às pessoas jurídicas ou grupos de pessoas caracterizados pela realização de atividade específica, não sendo permitido às pessoas físicas individualmente.

São sistemas compostos por uma central repetidora (e rádios móveis e/ou portáteis), tal como um sistema convencional, porém ela é de propriedade de concessionária dos canais de radiocomunicação, a qual presta o serviço de transmissão dos sinais de voz e dados entre os usuários do sistema, ficando os usuários livres da aquisição da infraestrutura própria e licença de operação, possibilitando o uso por pequenas e grandes empresas (TELECO, 2010).

A tabela 5 apresenta a quantidade de acessos de SME na cidade de São Paulo.

**Tabela 5. Acessos de SME em São Paulo**

	1T09	2T09	3T09*	4T09	1T10*	abr/10	mai/10
	905	1.001	1.001	558	1.000	1.000	995
São Paulo	1.121.323	1.206.556	1.300.941	1.396.963	1.492.890	1.530.949	1.568.115

Fonte: ANATEL (2010)

A ANATEL anunciou dia 15 de dezembro de 2010 que a Nextel ganhou 11 dos 13 lotes leiloados da chamada Banda H, podendo iniciar suas operações como uma operadora de telefonia celular móvel (SMP) ainda em 2011.

## **5.2 RESULTADOS DOS ESTUDOS QUALITATIVOS**

De acordo com Coutinho (2005), quantos mais elementos de informação conseguirmos aproveitar da entrevista e maior sua frequência, mais credível será a nossa reflexão.

O objetivo da pesquisa é transformar a informação obtida dos entrevistados (apresenta-se o “Resumo das Entrevistas” no quadro 9), em algo que seja interpretável, que tenha significado para o pesquisador: as chamadas categorias de análise, ou seja, a codificação corresponde a uma transformação do texto efetuada segundo regras precisas.

Depois de efetuado o trabalho de definição das categorias e suas respectivas codificações e regras de inclusão, foram analisadas as entrevistas, conforme o quadro 10, “Codificação das Categorias e Regras de Inclusão”.

Para facilitar a análise das entrevistas, codificou-se cada uma das unidades de significação, identificando-as e anotando sua ocorrência (frequência).

A análise dos dados colhidos nas entrevistas levou à identificação das Unidades de Significação - US e sua frequência de ocorrência, que estão apresentadas no quadro 11, “Frequência de Ocorrência das Unidades de Significação – US”, com as respectivas frequências de ocorrência.

As US foram agrupadas em quatro categorias, apresentadas no quadro 12, com as respectivas frequências em cada categoria.

**Quadro 9. Resumo das Entrevistas**

ENTREVISTAS	DATA	ENTREVISTADO	POSIÇÃO	EMPRESA	DESCRIÇÃO DA EMPRESA
E1	10/fev/11	CLIENTE A	SÓCIO  PROPRIETÁRIO	CLIENTE A	O CLIENTE A ELABORA TODO O PLANEJAMENTO DE PRESENÇA DIGITAL E DE TECNOLOGIA DAS EMPRESAS, TAL COMO O PORTAL EXCLUSIVO SOBRE A COPA 2014 QUE SERÁ REALIZADA NO BRASIL.
E2	01/mar/11	CLIENTE B	DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE PROJETOS DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO	CLIENTE B	ÓRGÃO QUE COMPÕE A ADMINISTRAÇÃO DIRETA DO ESTADO DE SÃO PAULO, SUBORDINADA À SECRETARIA DE ESTADO DOS NEGÓCIOS DA SEGURANÇA PÚBLICA.
E3	03/mar/11	CLIENTE C	DIRETOR  ADMINISTRATIVO	CLIENTE C	O CLIENTE C É UMA COOPERATIVA HABITACIONAL QUE TEM POR OBJETIVO A FORMAÇÃO DE GRUPOS DE COOPERADOS QUE QUEIRAM ADQUIRIR UMA UNIDADE HABITACIONAL A PREÇO DE CUSTO, DESENVOLVENDO ASSIM UMA FUNÇÃO SOCIAL COMO ALTERNATIVA AOS SISTEMAS TRADICIONAIS DE AQUISIÇÃO DA CASA PRÓPRIA
E4	03/mar/11	CONCORRENTE C	GERENTE DE RELAÇÕES COM A IMPRENSA	CONCORRENTE C	OPERADORA DE TELEFONIA CELULAR MÓVEL
E5	08/mar/11	CONCORRENTE D	GERENTE REGIONAL	CONCORRENTE D	OPERADORA DE TELEFONIA CELULAR MÓVEL
E6	09/mar/11	SUBSTITUTO A	GERENTE DE PRÉ-VENDAS (PROJETOS A CLIENTES)	SUBSTITUTO A	OPERADORA DE TELEFONIA FIXA
E7	09/mar/11	SUBSTITUTO A	GERENTE DE RELACIONAMENTO	SUBSTITUTO A	OPERADORA DE TELEFONIA FIXA
E8	16/mar/11	FORNECEDOR A	GERENTE COMERCIAL E DE MARKETING	FORNECEDOR A	EMPRESA FORNECEDORA DE SISTEMAS DE SEGURANÇA E DE MONITORAÇÃO E QUALIDADE DAS COMUNICAÇÕES VIA TECNOLOGIA CELULAR.
E9	20/mar/11	FORNECEDOR B	DIRETOR DE NEGÓCIOS PARA A AMÉRICA LATINA	FORNECEDOR B	EMPRESA FORNECEDORA DE PORTFÓLIO COMPLETO DE CABOS E ACESSÓRIOS E TODA INFRA-ESTRUTURA INTERNA E EXTERNA PARA REDES WIRELESS DE BANDA LARGA PARA VÁRIOS PAÍSES NA AMÉRICA DO NORTE E DO SUL
E10	14/abr/11	CONCORRENTE B	GERENTE	CONCORRENTE B	OPERADORA DE TELEFONIA CELULAR
E11	27/abr/11	CONCORRENTE A	GERENTE DE INFRA-ESTRUTURA	CONCORRENTE A	OPERADORA DE TELEFONIA CELULAR
E12	06/mai/11	CLIENTE D	DIRETOR DE TI	CLIENTE D	INDÚSTRIA DE PRODUÇÃO DE PEÇAS ESTAMPADAS E INJETADAS PARA O SETOR AUTOMOBILÍSTICO
E13	24/mai/11	SUBSTITUTO B	GERENTE DE CONTAS	SUBSTITUTO B	OPERADORA DE TELEFONIA SME

Fonte: elaborado pelo autor

**Quadro 10. Codificação das Categorias e Regras de Inclusão**

<b>TEMA 1: O nível de Rivalidade entre os Concorrentes</b>		
<b>CATEGORÍAS E REGRAS DE INCLUSÃO</b>		
<b>Código</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>REGRA DE INCLUSÃO</b>
C11	Porte dos Concorrentes	A US deve tratar do tema relacionado com porte das concorrentes, ou seja seu tamanho e/ou poder.
C12	Diferenciação dos Serviços e Produtos	A US deve tratar do tema relacionado com a diferenciação dos serviços oferecidos pelas operadoras
C13	Quantidade de Concorrentes	A US deve tratar do tema relacionado com o número de concorrentes na indústria
<b>TEMA 2: O Poder de Negociação dos Fornecedores</b>		
<b>CATEGORÍAS E REGRAS DE INCLUSÃO</b>		
<b>Código</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>REGRA DE INCLUSÃO</b>
C21	Quantidade de Fornecedores	A US deve tratar do tema relacionado com o número de fornecedores às operadoras de telefonia celular
C22	Dependência da Indústria	A US deve tratar do tema relacionado com a importância da operadora de telefonia celular para o fornecedor
C23	Aumento do Poder de Negociação via Clientes	A US deve tratar do tema relacionado com o poder de negociação que o fornecedor possui diante de seu cliente
C24	Diferenciação entre seus produtos e serviços	A US deve tratar do tema relacionado com diferença encontrada entre os serviços ou produtos dos concorrentes do fornecedor
<b>TEMA 3: A Ameaça dos Substitutos</b>		
<b>CATEGORÍAS E REGRAS DE INCLUSÃO</b>		
<b>Código</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>REGRA DE INCLUSÃO</b>
C31	Diferencial	A US deve tratar do tema relacionado com a diferença em relação aos substitutos
C32	Participação no mercado	A US deve tratar do tema relacionado com o Market Share do mercado
<b>TEMA 5: O Poder de Negociação dos Clientes (Corporativos)</b>		
<b>CATEGORÍAS E REGRAS DE INCLUSÃO</b>		
<b>Código</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>REGRA DE INCLUSÃO</b>
C51	Aumento do Poder devido à Portabilidade	A US deve tratar do tema relacionado com a portabilidade numérica e o menor custo de substituição, enfrentado pelo cliente
C52	A percepção do preço do serviço	A US deve tratar do tema relacionado com o valor percebido do serviço da operadora pelo cliente
C53	Diferenciação dos serviços	A US deve tratar do tema relacionado com as diferenças encontradas nos serviços dos concorrentes pelo cliente

Fonte: elaborado pelo autor

**Quadro 11. Frequência de Ocorrência das Unidades de Significação – US**

CÓDIGO DA US	UNIDADES DE SIGNIFICAÇÃO (US)	QUANTIDADE DE US / ENTREVISTA												TOTAL DE US	
		E1 CLIENTE A	E2 CLIENTE B	E3 CLIENTE C	E4 CONC. C	E5 CONC. D	E6 SUBST. A	E7 SUBST. A	E8 FORN. A	E9 FORNEC. B	E10 CONC. B	E11 CONC. A	E12 CLIENTE D		E13 SUBST. B
COMPEO	Entrada de concorrente de mesmo porte, aumento da rivalidade com a entrada da OI				X						X	X			3
COBERT	Cobertura como sendo uma diferenciação				X						X	X			3
BENEF	Benefícios como sendo uma diferenciação				X	X									2
DIFACESS	Acessórios como sendo uma diferenciação				X										1
CUSTBEN	Custo x Benefício como uma diferenciação				X						X				2
MUICON	Muitos concorrentes na indústria				X						X				2
ATECLIE	Atendimento ao cliente											X			1
QUALICONF	qualidade e confiabilidade do sinal										X	X			2
INVESINFR	investimento na infra estrutura											X			1
ELEVBARR	elevada barreira de entrada				X							X			2
ELEVNICOMP	elevado nível de competitividade				X	X					X	X			4
AGISOLPRO	agilidade na solução de problemas										X				1
FIDECLI	fidelidade do cliente										X				1
SERVSIMIL	serviços e produtos similares entre os concorrentes					X									1
PRIOCLAD	priorização dos serviços e produtos voltados para classe D					X					X				2
INVMARC	investimento na marca				X										1
MUFORN	Muitos fornecedores na indústria								X	X					2
ALTDEP	Alta dependência do fornecedor na indústria								X	X					2
EXISUB	Existência de Substitutos para os serviços do fornecedor								X	X					2
DIFQUAL	Existe diferença na qualidade do serviço ou produto oferecido pelo fornecedor								X	X					2
DIFDEM	Existe diferença na demanda do serviço ou produto oferecido pelo fornecedor								X	X					2
INTEGSIST	Existe interesse na integração sistêmica pelo fornecedor								X						1
FORMAR	força da marca no mercado									X					1
ATENDEM	atendimento à demanda								X	X					2
PROSERDIF	Oferecem produtos ou serviços que os já presentes no setor não oferecem						X	X						X	3
SUBSQUALI	Substitui os já presentes no setor principalmente devido à qualidade dos serviços ou produtos						X	X							2
SUBSCUST	Substitui os já presentes no setor principalmente devido ao custo dos serviços ou produtos						X							X	2
PARTMERC	Possui melhor participação no mercado dentre outros substitutos						X	X							2
PERSOSERV	personalização dos serviços						X	X						X	3
AUपोर्ट	Aumento do poder devido à Portabilidade Numérica	X	X	X									X		4
ALCUSERV	Percepção de um alto custo dos serviços em relação ao orçamento da empresa	X	X	X									X		4
NEBECLI	Nenhum benefício ou privilégio aos clientes antigos	X		X									X		3
RELGAXRE	Relação Gasto com serviços e Receita da Empresa	X	X	X									X		4
SEMDIF	Não existem diferenças entre os serviços oferecidos pelas operadoras	X		X									X		3
SEMDIFCOB	Não existem diferenças entre os serviços oferecidos pelas operadoras quanto à cobertura	X		X											2
FALTINF	Operadora não fornece informações quanto à detalhes do serviço	X		X									X		3
NEDIFTROCA	Nenhuma dificuldade para a troca de operadora	X		X											2

Fonte: elaborado pelo autor

**Quadro 12. Relação das Unidades de Significação com as Categorias**

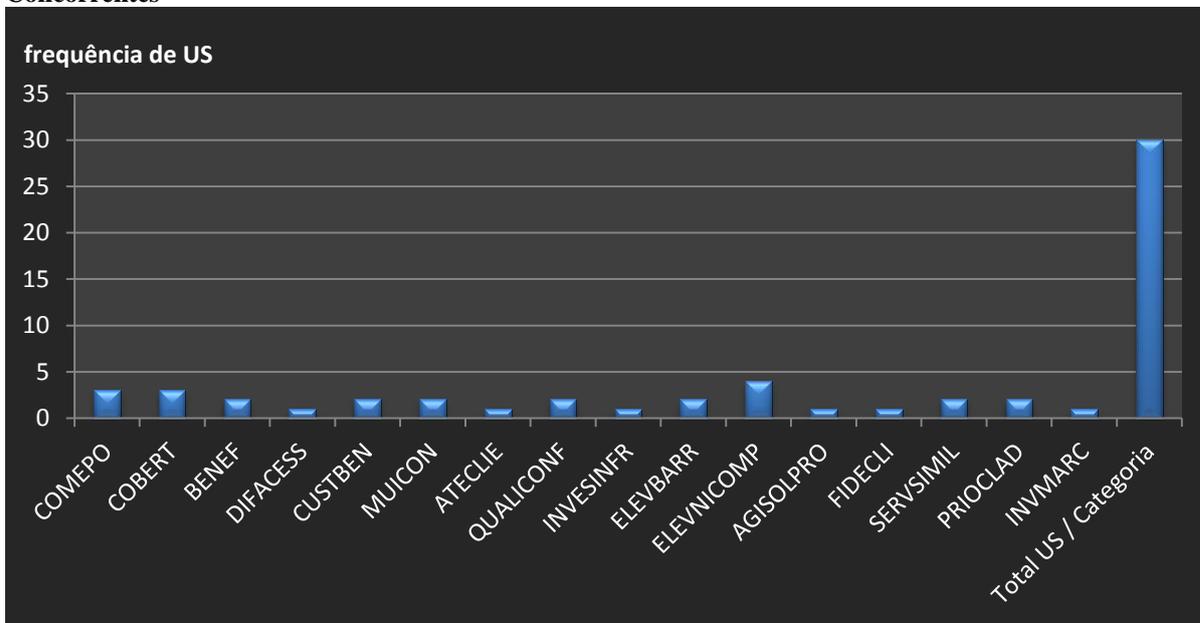
RELAÇÃO E QUANTIDADE DAS US COM AS CATEGORIAS			
CÓD. DAS US	No. de US /CATEGORIA	CATEGORIAS	UNIDADES DE SIGNIFICAÇÃO
COMEPO	3	C11	Entrada de concorrente de mesmo porte, aumento da rivalidade com a entrada da OI
COBERT	3	C12	Cobertura como sendo uma diferenciação
BENEF	2	C12	Benefícios como sendo uma diferenciação
DIFACESS	1	C12	Acessórios como sendo uma diferenciação
CUSTBEN	2	C12	Custo x Benefício como uma diferenciação
MUICON	2	C13	Muitos concorrentes na indústria
ATECLIE	1	C12	Atendimento ao cliente
QUALICONF	2	C12	qualidade e confiabilidade do sinal
INVESINFR	1	C12	investimento na infra estrutura
ELEVBARR	2	C11	elevada barreira de entrada
ELEVNICOMP	4	C13	elevado nível de competitividade
AGISOLPRO	1	C12	agilidade na solução de problemas
FIDECLI	1	C12	fidelidade do cliente
SERVSIMIL	2	C12	serviços e produtos similares entre os concorrentes
PRIOCLAD	2	C12	priorização dos serviços e produtos voltados para classe D
INVMARC	1	C12	investimento na marca
MUFORN	2	C21	Muitos fornecedores na industria
ALTDEP	2	C22	Alta dependencia do fornecedor na indústria
EXISUB	2	C21	Existência de Substitutos para os serviços do fornecedor
DIFQUAL	2	C24	Existe diferença na qualidade do serviço ou produto oferecido pelo fornecedor
DIFDEM	2	C24	Existe diferença na demanda do serviço ou produto oferecido pelo fornecedor
INTEGSIST	1	C23	Existe interesse na integração sistêmica pelo fornecedor
FORMAR	1	C23	força da marca no mercado
ATENDEM	2	C23	atendimento à demanda
PROSERDIF	3	C31	Oferecem produtos ou serviços que os já presentes no setor não oferecem
SUBSQUALI	2	C31	Substitui os já presentes no setor principalmente devido à qualidade dos serviços ou produtos
SUBSCUST	2	C31	Substitui os já presentes no setor principalmente devido ao custo dos serviços ou produtos
PARTMERC	2	C32	Possui melhor participação no mercado dentre outros substitutos
PERSOSERV	3	C31	personalização dos serviços
AUPORT	4	C51	Aumento do poder devido à Portabilidade Numérica
ALCUSERV	4	C52	Percepção de um alto custo dos serviços em relação ao orçamento da empresa
NEBECLI	3	C52	Nenhum benefício ou privilégio aos clientes antigos
RELGAXRE	4	C52	Relação Gasto com serviços e Receita da Empresa
SEMDIF	3	C53	Não existem diferenças entre os serviços oferecidos pelas operadoras
SEMDIFCOB	2	C53	Não existem diferenças entre os serviços oferecidos pelas operadoras quanto à cobertura
FALTINF	3	C53	Operadora não fornece informações quanto à detalhes do serviço
NEDIFTROCA	2	C53	Nenhuma dificuldade para a troca de operadora

Fonte: elaborado pelo autor

Quando se realiza o agrupamento as Unidades de Significação das Categorias e essas com seus respectivos Temas, observa-se a pertinência e relevância dessas Unidades de

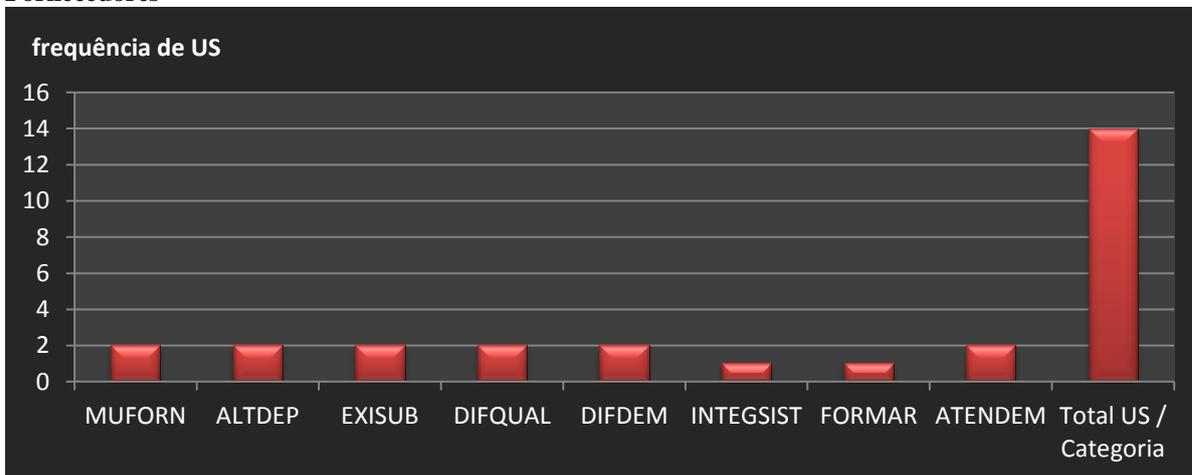
Significação pela frequência em que ocorrem em cada um dos Temas, conforme mostram as figuras 32, 33,34 e 35.

**Figura 32. Frequência das US dentro das Categorias referentes ao Tema 1 – Nível de Rivalidade entre os Concorrentes**



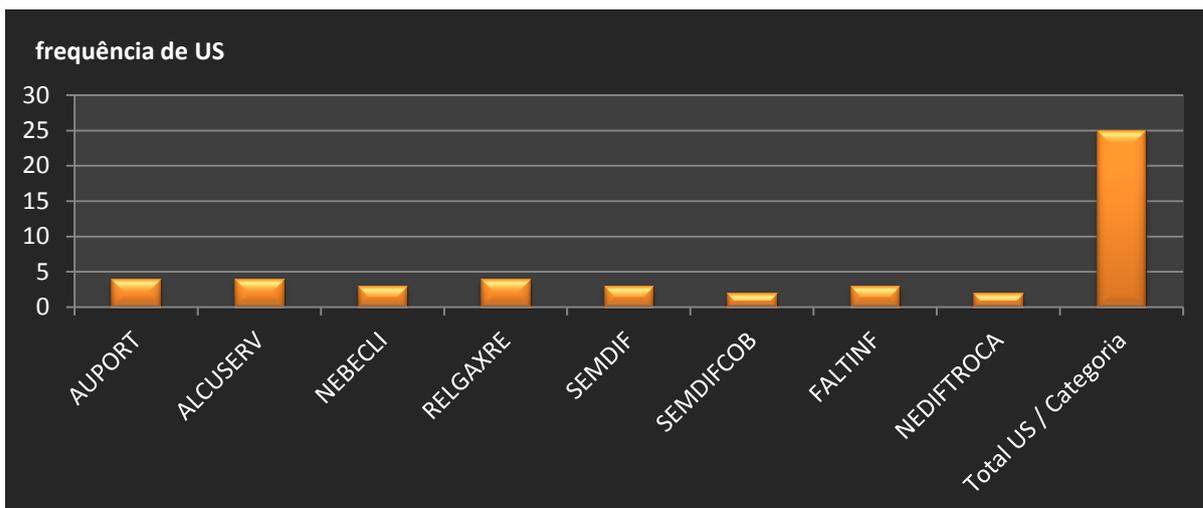
Fonte: elaborado pelo autor

**Figura 33. Frequência das US dentro das Categorias referentes ao Tema 2 – Poder de Negociação dos Fornecedores**



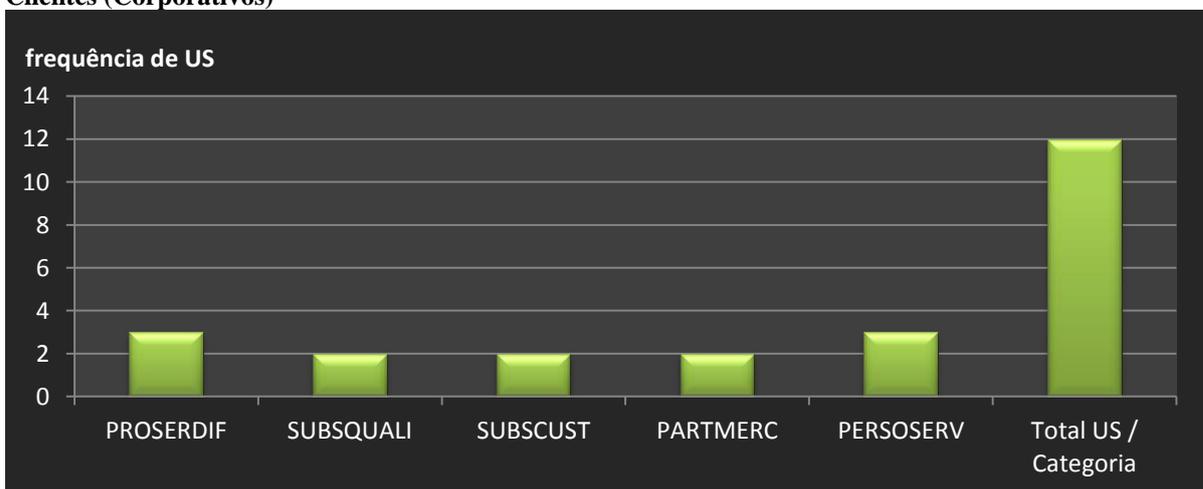
Fonte: elaborado pelo autor

**Figura 34. Frequência das US dentro das Categorias referentes ao Tema 3 – Ameaça dos Substitutos**



Fonte: elaborado pelo autor

**Figura 35. Frequência das US dentro das Categorias referentes ao Tema 5 – Poder de Negociação dos Clientes (Corporativos)**



Fonte: elaborado pelo autor

Conforme apresentado no quadro 9, não utilizamos a categoria C4, que estaria relacionada ao tema “Ameça dos Novos Entrantes”, pelo fato de não terem sido identificados Novos Entrantes na indústria pelos motivos alegados no capítulo 3.2 “ENTREVISTAS - Roteiro para entrevistas – Tema 4: A Ameça dos Novos Entrantes”. Sendo assim não foram realizadas entrevistas com Novos Entrantes.

As conclusões do trabalho de análise das entrevistas são apresentadas a seguir.

### **5.2.1 CONCLUSÕES DA ANÁLISE QUALITATIVA**

Após a realização da Análise de Conteúdo, verificou-se que os objetivos específicos propostos no início do estudo foram atingidos, conforme comentados a seguir e sintetizados na figura 36.

O *primeiro objetivo específico* era o de identificar as forças competitivas atuantes na indústria.

O conteúdo das categorias C11 (Porte dos Concorrentes), que contém unidades de significação relacionadas ao tamanho e poder dos concorrentes, C12 (Diferenciação entre produtos e serviços), que contém unidades de significação relacionadas com a diferenciação dos serviços oferecidos pelas operadoras e C13 (quantidade de concorrentes), que contém unidades de significação relacionadas com o número de concorrentes no setor, dão uma boa evidência da Rivalidade entre os concorrentes.

Conforme se verifica no quadro 12, a totalidade dos concorrentes entrevistados foi unânime em afirmar que existe um elevado nível de rivalidade no setor, bem como três deles, concordam que a entrada da Oi no mercado acirrou a rivalidade entre os competidores, principalmente devido a Oi ser de porte semelhante aos demais.

Um fator que poderia amenizar esta rivalidade seria uma diferenciação entre os concorrentes, entretanto sua existência é questionada pelo fato de que embora todos os concorrentes aleguem que existe um diferencial em termos de cobertura, benefícios e custo benefício oferecidos aos seus clientes, os mesmos discordam.

Frases como: *“A meu ver pode-se considerá-los (os concorrentes) como commodities, pois as pequenas diferenças na apresentação dos pacotes oferecidos são irrisórias”* (CLIENTE A) ou *“... as vantagens (entre os concorrentes) estão basicamente nas trocas dos aparelhos, pois nas tarifas não há muita diferença entre eles”* (CLIENTE C) ou ainda *“... podemos considerar todas operadoras iguais com diferenças muito tênues entre si”* (CLIENTE D).

Esta rivalidade somente não é maior, pelo fato da existência de fortes barreiras de entrada (reconhecido pela metade dos concorrentes, conforme quadro 12), que dificultam outras operadoras, principalmente as de porte inferior entrarem no setor.

O conteúdo das categorias C21 (Quantidade de Fornecedores), que contém unidades de significação relacionadas ao número de fornecedores das operadoras, C22 (Dependência da indústria), que contém unidades de significação relacionadas à importância da indústria para o fornecedor, C23 (Aumento do poder de negociação via clientes), que contém unidades de significação relacionadas ao aumento do poder de negociação frente às operadoras via seus clientes e C24 (Diferenciação entre seus produtos e serviços), que contém unidades de

significação relacionadas à diferença encontrada entre os serviços ou produtos dos concorrentes do fornecedor, fornecem uma boa visão do Poder de Negociação dos Fornecedores.

Dos dois fornecedores entrevistados, ambos informaram a existência de muitos concorrentes no mercado, porém aqueles que oferecem serviços diferenciados em termos principalmente de qualidade e atendimento à demanda solicitada pelas operadoras conseguem sua fidelização, aumentando a dependência das operadoras por esses fornecedores e assim enfraquecendo seu poder de negociação perante eles.

O fato de existir uma forte dependência do fornecedor pela indústria (também alegado por ambos fornecedores, conforme quadro 12), retira em parte o poder de negociação conquistado por eles quando da fidelização das operadoras conforme explicado anteriormente.

O conteúdo das categorias C31 (Diferencial de seus produtos), que contém unidades de significação relacionadas com a diferença dos serviços ou produtos entre os substitutos e as operadoras e C32 (Participação no mercado), que contém unidades de significação relacionadas ao *market share* do substituto no mercado, oferecem indicações da Ameaça dos Substitutos.

A frequência de respostas dos substitutos afirmando que eles oferecem serviços que os concorrentes já presentes no mercado não possuem (conforme mostra o quadro 11) indica que este pode ser o fator mais significativo e relevante para se dimensionar a ameaça dos substitutos no setor.

Esta indicação de ameaça dos substitutos com seus serviços diferenciados dos apresentados pelos concorrentes foi confirmada pela frequência de respostas de todos os clientes corporativos, que já utilizam ambos os substitutos que estão sendo entrevistados neste trabalho, como se pode observar no quadro 11.

Afirmações dos clientes como: *“Nós utilizamos os serviços do SUBSTITUTO B, pois é mais econômico em determinadas situações...”* (CLIENTE A), *“... possuímos um mix de comunicações, incluindo o SUBSTITUTO B e o SUBSTITUTO A. Por questões estratégicas, existe a intenção de sermos o menos dependentes de terceiros...”* (CLIENTE B), *“Utilizamos o SUBSTITUTO B, para nas chamadas entre o pessoal da empresa, por não existir custo entre chamadas de SUBSTITUTO B para SUBSTITUTO B e nas demais situações utilizamos o Skype ou através do SUBSTITUTO A.”* (CLIENTE C) e *“... voltamos a utilizar o Rádio do SUBSTITUTO B e tentaremos utilizar o máximo possível a VoIP, na tentativa de migração parcial dos serviços se obtivermos sucesso.”* (CLIENTE D),

confirmam a forte presença nos clientes de ambos os substitutos, bem como a presente ameaça aos concorrentes do setor.

Nota-se, portanto, que a diferenciação devido ao baixo custo, pelos serviços prestados e inexistentes nos concorrentes, bem como devido à personalização dos serviços, dão aos substitutos a notória presença nas empresas entrevistadas como clientes corporativos, e como consequência, a considerável ameaça de substituição dos serviços das operadoras pelos dos substitutos, conforme a frequência de respostas do quadro 11.

O conteúdo das categorias C51 (Aumento do Poder devido à Portabilidade), que contém unidades de significação relacionadas com o menor custo de substituição enfrentado pelo cliente e a portabilidade numérica, C52 (A Percepção do preço do Serviço), que contém unidades de significação relacionadas ao valor percebido do serviço da operadora pelo cliente e C53 (Diferenciação dos serviços oferecidos), que contém unidades de significação relacionadas à percepção da diferenciação dos serviços dos concorrentes pelos clientes, dão uma boa evidência do Poder de Negociação dos Clientes Corporativos.

Observou-se que os clientes corporativos percebem o custo dos serviços das operadoras de telefonia celular móvel, como sendo significativo, isto é, como um gasto considerável em relação ao seu faturamento, sendo afirmação unânime dos entrevistados.

Quando questionados se seu gasto com telefonia móvel é considerável em relação ao seu orçamento, afirmaram:

*“Sim, considero um dos principais gastos que temos em termos de nossos custos fixos... Sim é considerável...”* (CLIENTE A).

*“Não possuo valores exatos, mas a telefonia móvel envolve algo na grandeza de R\$ 1 milhão/mês, em média...”* (CLIENTE B).

*“Sim, muito... Lutamos para reduzir esses custos com cortes, uso mais inteligente dos aparelhos, restrições a determinados funcionários...”* (CLIENTE C).

*“Sim é considerável, motivo pelo qual nos esforçamos em conseguir reduzi-lo seja através de conscientização no nosso pessoal...”* (CLIENTE D).

Outro fator marcante que se pode observar nas respostas dos clientes, é a frequência em que foi informado que a facilidade de troca de um concorrente para outro aumentou após a portabilidade numérica.

Além da pouca diferença entre os concorrentes conforme já mencionado anteriormente, nota-se também o fato de que a maior parte dos clientes corporativos entrevistados considera que não há esforço das operadoras em fidelizar o cliente e sim na conquista de novos.

O *segundo objetivo específico* era o de identificar os fatores com impactos relevantes na competição dentro da indústria.

Um importante fator constatado foi o número de concorrentes, sentido como excessivo pelos presentes na indústria, o que faz com que a rivalidade seja forte no setor.

Todos os concorrentes informaram que a rivalidade no setor ficou mais acirrada principalmente depois da entrada da operadora OI, dado ao fato desta ser de porte semelhante ao dos demais concorrentes, provocando um elevado nível de competitividade no setor.

Além da percepção da alta competitividade dada pela quantidade de concorrentes, existe a preocupação da entrada de novos concorrentes com a abertura do mercado, ou seja, com a flexibilização das restrições governamentais.

Essa baixa diferenciação constatada nas entrevistas entre os concorrentes é outro fator de impacto relevante e que aumenta a rivalidade entre eles.

No tocante aos fornecedores, um fator importante que impacta na competição é a existência de muitos fornecedores, pequenos e “pulverizados” no setor, bem como a dependência de muitos deles da indústria e a pouca diferenciação entre si, diminuindo desta forma seu poder de negociação frente às operadoras.

Um fator marcante também é a tentativa, por parte dos fornecedores, da fidelização dos clientes de seus clientes, isto é, mostrar seu diferencial quando possível, ao cliente final, com o intuito de conquistarem a preferência destes aos seus produtos, e em última instância, de melhoria em seu poder de negociação.

No caso dos substitutos, sua vantagem competitiva constatada, é um forte fator relevante à competição e ficou expressa na oferta de produtos, serviços e custo benefício oferecidos pelos substitutos e que as operadoras não possuem.

A crescente participação no mercado devido às novas tecnologias comprova a boa aceitação do mercado pelos substitutos, conforme afirma o SUBSTITUTO A quando diz que *“... a evolução da tecnologia dos acessos para a 4G, permitirá a convergência dos serviços também em telefonia móvel, já que haverá maior banda para este tipo de acesso.”*

Quanto aos fatores relevantes à competição do setor, relacionados aos clientes corporativos, constatou-se de uma forma clara que a Portabilidade Numérica diminuiu muito o custo de troca de operadoras por parte dos clientes, bem como outro fator que contribui para diminuir esse custo, é a sua percepção de que não existe na prática diferença entre os concorrentes.

Diferentemente do cliente como pessoa física, verificado através dos dados secundários (vide capítulo 5.3.1 “A Sensibilidade aos Preços”), a pesquisa mostrou que o

cliente corporativo paga com uma parte considerada elevada da sua renda, pelos serviços prestados pelas operadoras.

O *último objetivo específico* era o de identificar o posicionamento dos concorrentes da indústria.

A preocupação dos concorrentes com a diferenciação é outro fator de impacto, expresso em termos de área de abrangência na atuação dos serviços, planos com benefícios e acessórios e melhoria no atendimento ao cliente. Observa-se a preocupação dos concorrentes com a diferenciação, na tentativa de melhoria do custo benefício dos serviços oferecidos.

Entretanto é muito pouco sentida no mercado pelos clientes, como sendo algo que diferencie algum concorrente dos demais, pois os produtos e serviços não possuem clara distinção entre os concorrentes.

O posicionamento das operadoras no que diz respeito à priorização da conquista de novos clientes em detrimento à preservação da carteira através da fidelização, como por exemplo, através de tratamento diferenciado, não foi observado nas respostas dos concorrentes, entretanto verificou-se que é uma forte percepção dos clientes corporativos, como mostra a frequência de respostas nesta direção do quadro 11.

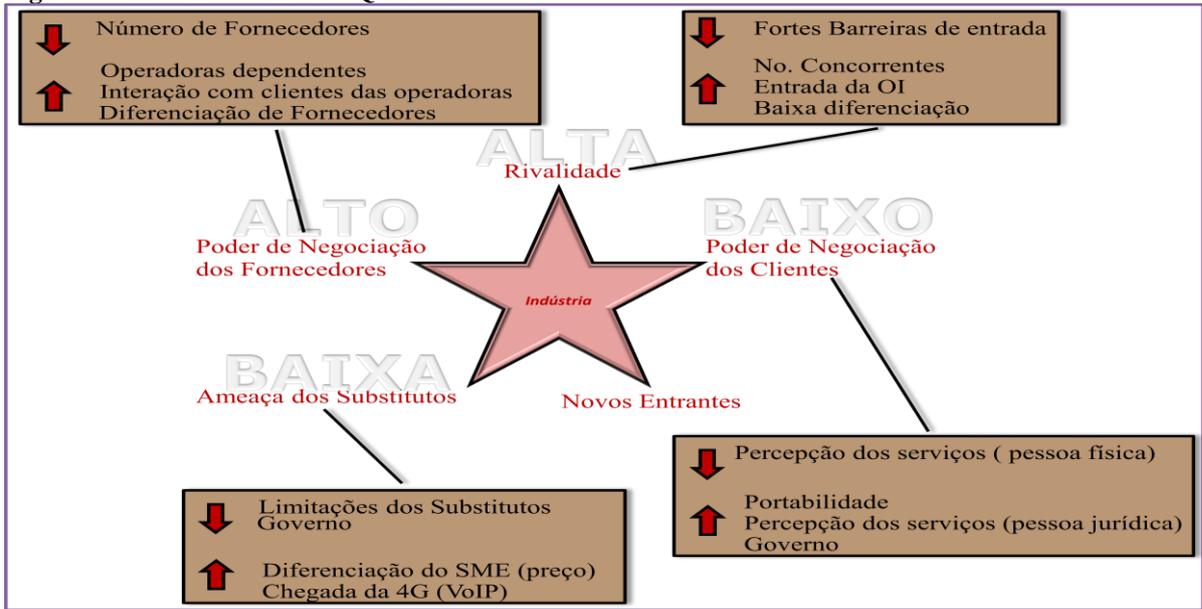
A ameaça dos Novos Entrantes, embora os mesmos ainda não estejam presentes no mercado, é percebida entre os concorrentes já presentes na indústria, porém não foi constatada nenhuma ação clara pelas operadoras, principalmente por ser um ponto estratégico a todas elas.

Observou-se também a indicação dos concorrentes em abrangerem a classe D, aproveitando seu crescimento no cenário nacional.

A preparação das operadoras com investimentos e capacitação em geral, para a chegada de novas tecnologias, especialmente a tecnologia 4G foi observada nas entrevistas, bem como a preocupação destas operadoras com seus reflexos, como por exemplo, o aumento da força competitiva das operadoras que possuem serviços por meio de VoIP.

Os comentários tecidos sobre os resultados da Análise Qualitativa estão sintetizados na figura 36.

**Figura 36. Resumo da Análise Qualitativa**



Fonte: elaborado pelo autor

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme a análise do impacto isolado de cada uma das cinco forças contempladas no modelo teórico selecionado neste estudo, sobre a indústria de telefonia móvel na cidade de São Paulo, juntamente com informações do estudo dos dados secundários complementados pelas informações provenientes da análise das entrevistas realizadas no setor, apresenta-se as considerações finais, levando-se em conta o efeito conjunto dessas forças competitivas.

A análise de um setor é decorrência de cuidadoso estudo e interpretação de dados e informações, e após o estudo das forças competitivas da indústria de telefonia celular de São Paulo, conseguimos obter as informações necessárias para apresentar uma análise da indústria e seu comportamento sob suas influências.

Como a atração devido à rentabilidade do setor dá-se principalmente pela intensidade das forças competitivas, quanto menor for a intensidade e a pressão exercida por todas essas forças à indústria, maior será o potencial de lucro das empresas inseridas na mesma, o que justifica o bom desempenho financeiro das operadoras nos últimos três anos.

Portanto apresenta-se a seguir a descrição dessas forças competitivas quanto as suas principais características, analisando a pressão que cada uma impõe ao setor, bem como ao seu final, a síntese destas considerações no Quadro 13.

### *Quanto a Rivalidades dos Concorrentes*

A concorrência de preços, e em consequência a diminuição da lucratividade segundo Porter (2008), é mais susceptível de ocorrer se os produtos ou serviços dos concorrentes são muito parecidos, e essa baixa diferenciação entre os produtos e serviços das operadoras, foi exatamente o encontrado por meio dos dados secundários e confirmado pelas entrevistas com os executivos do setor.

Os clientes, encontrando baixo custo de mudança, devido a esse fato, forçam os concorrentes a oferecerem bônus, descontos e planos cada vez mais atrativos, em troca de sua fidelização, fazendo com que os concorrentes suportem desta forma, uma elevação dos seus custos que já são muito altos.

Esses custos, conforme evidenciados pelas entrevistas realizadas são acrescidos pelos elevados em investimentos de infraestrutura, capacitação para receber novas tecnologias e elevados custos fixos, o que acarreta baixas margens de lucro para as empresas.

Como forma de amenizar esses elevados custos fixos, a análise realizada da indústria revelam uma forte tendência pela concentração de atores no mercado e a convergência fixo/móvel na indústria de telefonia móvel, por meio de fusões e aquisições.

O aumento da rivalidade gerado pelos fatores mencionados é amenizado pelo fato do mercado ter ainda muito a crescer, ou seja, longe de se saturar, e, portanto ainda atrativo.

Este cenário é comprovado pelo fato de que editais de habilitação de novas licenças de atuação, seja por meio de novas bandas ou por meio de nova modalidade de atuação no mercado (como por exemplo, as operadoras virtuais de telefonia móvel), são colocados no mercado e ainda atraem muitos interessados de empresas do mundo inteiro.

### ***Quanto ao Poder de Negociação dos Fornecedores***

A respeito do poder de negociação dos fornecedores frente às operadoras de telefonia, considera-se este poder, como sendo elevado, devido principalmente à forte dependência das operadoras com os seus parceiros estratégicos no fornecimento de infraestrutura, rede e serviços, conforme também verificado nas entrevistas com os fornecedores de equipamentos para as operadoras.

Estes serviços e equipamentos que são customizados com soluções próprias dos fornecedores, onde a confiança na qualidade, pontualidade e volume de fornecimento, foram pontos bastante abordados pelos entrevistados. Estes pontos em consequência aumentam muito o custo de troca de fornecedores desses equipamentos e serviços para as operadoras.

Quanto aos fornecedores de aparelhos celulares, estes também possuem significativa e crescente poder de negociação frente às operadoras, devido à importância desses aparelhos tanto para atrair o cliente de outra operadora como para fidelizá-lo.

A popularização e o crescimento principalmente dos *Smartphones* e os serviços por eles oferecidos são essenciais para o crescimento da receita de dados das operadoras de telefonia celular.

O estreito relacionamento entre fabricantes de *Smartphones* e seus clientes, criando um vínculo entre eles, enfraquece o poder de negociação das operadoras frente aos fornecedores, uma vez que elas precisam se sujeitar a estes para satisfazerem os desejos de seus clientes com relação às funcionalidades de seus aparelhos.

### ***Quanto a Ameaça dos Novos Entrantes***

Um setor atraente apresenta barreiras elevadas ao ingresso de novos entrantes, o que acontece com o setor de telefonia em São Paulo, pois apresenta uma legislação que limita os novos entrantes, por meio de leis específicas que autorizam a atuação no setor de forma restrita principalmente em termos de período e área de atuação e por meio de elevados custos e investimentos para o novo entrante.

Conforme já exposto anteriormente, as barreiras de entrada continuam ainda muito fortes nessa indústria, com rígidas políticas de liberação da concorrência por parte do governo.

Estas políticas, entretanto, dão sinais de uma flexibilização, como por exemplo, a permissão de empresas que não atuam no setor de telecomunicações a participarem da indústria, sendo denominadas de Operadoras Virtuais de Telefonia Móvel (MVNO – *Mobile Virtual Network Operator*), bem como o leilão de mais bandas de frequência no setor, permitindo novos entrantes na indústria.

A competição na indústria é ampliada por essas políticas e o seu cenário pode mudar com estas recentes medidas, porém devido ao fato de terem ocorrido há muito pouco tempo, é cedo para termos uma ideia do quanto à barreira da legislação vigente no setor diminuirá com essas decisões governamentais.

Outra barreira bastante forte é a de utilização dos concorrentes de recursos pré existentes onde se verifica a tendência de compra de empresas de telefonia móvel por outras de telefonia fixa, que geralmente tem um porte muito maior e são mais rentáveis, que utilizam parte de sua infra estrutura, serviços e clientes já existentes e promovem uma sinergia entre ambas as empresas tornando a competição extremamente difícil para outras empresas que não possuem as mesmas facilidades e recursos.

Com a redução do número de empresas na indústria, o cenário mostra uma tendência ao monopólio onde poucos fortes participantes conseguem ganhos importantes, ou pelo menos, melhores do que se houvesse um numero maior de competidores onde a concorrência no setor seria maior e a lucratividade menor, o que explica os movimentos de reorganização operacional e societária das diversas operadoras no setor de telefonia móvel.

### ***Quanto ao Poder de Negociação dos Clientes***

A maioria dos entrevistados foi enfática ao declarar que o poder de negociação dos clientes, aumentou muito com o advento da portabilidade numérica, diminuindo desta forma o custo de troca por outras operadoras que melhor lhes atendam, e acirrando a disputa das

operadoras por esses clientes.

Quando se analisa as informações obtidas por meio dos dados secundários o que ocorre com o cliente na condição de pessoa física, verifica-se que o aumento do poder de negociação poderia ser maior ainda se a sensibilidade desses clientes também fosse maior devido a uma maior relevância dos preços em seu orçamento ou do nível de informação recebida.

Entretanto, quando se analisa as informações obtidas por meio das entrevistas com os clientes corporativos, verifica-se que ele tem um grau de percepção do custo dos serviços bem maior que os clientes como pessoa física, pois os serviços lhes custam um valor relativamente grande comparado com sua receita.

O aumento do poder de negociação dos clientes em geral, deu-se também pelo fato de uma maior consciência de seus direitos nas últimas décadas e de um maior amparo legal por parte dos órgãos governamentais o que o tornou mais exigente com a qualidade dos produtos ou serviços prestados.

### ***Quanto a Ameaça dos Substitutos***

No caso da ameaça dos substitutos às operadoras já presentes no setor, verificou-se que ela não é elevada, pois o setor encontra-se pouco ameaçado, principalmente devido à legislação vigente no país, pois não existe um consenso regulatório sobre a VoIP (*Voice over Internet Protocol*) no Brasil.

No país ainda não existe sequer uma discussão sobre a regulamentação da tecnologia, uma vez que a VoIP não é classificada pela legislação brasileira como serviço de telecomunicações, e sim como serviço de valor adicionado, quando utiliza parte da rede pública de telecomunicações sendo o serviço regido pelo artigo 61 da Lei Geral das Telecomunicações (LGT).

Portanto, a restrição regulatória atual, limita a prestação de serviços desses substitutos (até o momento), em que temos a VoIP com estudos a respeito de sua regulamentação.

De acordo com o verificado nas entrevistas, este cenário pode mudar rapidamente, devido à chegada da tecnologia 4G, que permitirá ao serviço VoIP uma força muito grande em termos de competitividade, proporcionando serviços de alta qualidade a custos provavelmente muito menores, aumentando em consequência, a participação de operadoras que já utilizam a VoIP como base de transmissão de seus serviços.

O WIMAX com áreas bastante delimitadas de atuação e o SME atualmente sendo

oferecido somente a clientes corporativos, tornam a ameaça destes substitutos bastante limitada.

Embora o SME seja um serviço diferenciado dos serviços oferecidos pelos concorrentes do setor, de acordo com a afirmativa do próprio entrevistado, executivo da maior empresa fornecedora do serviço SME no país, essa diferenciação baseia-se principalmente no custo benefício aos clientes.

Os comentários a respeito das Considerações Finais são sintetizados no quadro 13.

**Quadro 13. Síntese das Considerações Finais**

<p style="text-align: center;"><b><i>Rivalidades dos Concorrentes</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Fidelização por meio de bônus, descontos e planos retira lucratividade das operadoras</li><li>➤ Altos investimentos em Infraestrutura para receber novas tecnologias</li><li>➤ Tentativas infrutíferas de diferenciação por parte das operadoras</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b><i>Poder de Negociação dos Fornecedores</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ A parceria estratégica eleva o poder de negociação dos fornecedores</li><li>➤ Tendência de aumento do poder de negociação dos Fornecedores de Smartphones</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b><i>Poder de Negociação dos Clientes</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Alto poder de negociação devido principalmente à Portabilidade Numérica</li><li>➤ Baixa Percepção de custo do serviço pelos clientes "Pessoa Física"</li><li>➤ Alta Percepção de custo do serviço pelos clientes Corporativos</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b><i>Ameaça dos Substitutos</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Tendência da VoIP ganhar muita participação no mercado (tecnologia 4G)</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b><i>Ameaça dos Novos Entrantes</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Tendência de aumento devido à Flexibilização da legislação</li></ul>

Fonte: elaborado pelo autor

### ***Limitações e Sugestões***

No decorrer do trabalho algumas limitações restringiram a atuação do autor, influenciando o nível de detalhamento e aprofundamento inicialmente idealizado.

- *Quanto à natureza do estudo*

O trabalho ora apresentado é de natureza exploratória, portanto seus resultados não podem ser extrapolados.

- *Quanto à velocidade de transformação do cenário*

A análise do setor de telefonia celular no Brasil e principalmente em São Paulo, região que mais cresce no país e foco deste estudo, é muito difícil dada à velocidade das alterações no cenário a que esta indústria está inserida, e por esse motivo o risco de desatualização do

estudo torna-se muito grande.

Atualmente este setor experimenta uma série de transformações como a liberação de novas bandas de frequência de atuação em todas as regiões, permitindo a participação de vários interessados, bem como alteração no modo de atuação no setor, permitindo novas operadoras a entrarem na indústria.

As alianças e fusões entre grupos foram concretizadas e criaram um novo ciclo de expansão onde surgiram organizações, justamente no período de finalização deste trabalho, atuando tanto na telefonia fixa como móvel.

O cenário começou a ser alterado, quando a poucos dias do término deste trabalho, ocorreu o anúncio do edital de licitação que permitirá as novas operadoras virtuais de telefonia concorrerem com as operadoras já presentes no mercado.

Devido a este fato, ainda não existem empresas oficialmente declaradas como interessadas, motivo pelo qual a impossibilidade de entrevistas com os seus representantes.

- *Quanto ao número de entrevistas*

Outro fator bastante limitante a este trabalho foi o de se encontrar muita dificuldade em entrevistar os executivos das empresas do setor, devido ao conteúdo informativo solicitado nas questões, ser considerado pela maioria deles, como estratégico para as empresas, motivo pelo qual as entrevistas foram em número reduzido, dando a elas um caráter complementar à análise dos dados secundários.

### *Sugestões*

A continuidade deste estudo poderá tratar de detalhes sobre alguns construtos que não foram tão aprofundados como, por exemplo, o papel da regulação governamental no setor.

Outro aspecto é quanto à formação da amostra das entrevistas, ou seja, se o processo de formação dessa amostra fosse ampliado, isto é, um número maior de entrevistados, a confiabilidade também seria significativamente aumentada.

È importante também lembrar de que por se tratar de um setor que está em contínua transformação, o acompanhamento de suas evoluções e inovações é fundamental, a fim de identificar novas tendências que sirvam de base para futuras pesquisas sobre a indústria.

## REFERÊNCIAS

ACEL - Associação Nacional das Operadoras de Celulares. **A presença 3G no Brasil.** Disponível em: < <http://www.acel.org.br/005/00502001.asp> > Acesso em: 19 mai 2010

ANATEL. **Dados de acessos móveis em operação e densidade, por unidade da Federação.** Disponível em: < <http://www.anatel.gov.br/Portal/verificaDocumentos/209575.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2010.

BARDIN, Laurence. **L'analyse de contenu.** Paris: Press Universitaires de France, 1977.

BARNEY, Jay. **Firm resource and sustained competitive advantage.** New York: Journal of Management, 1991.

BURKE, Andrew; STEL, Andre van; THURIK, Roy. **Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence.** Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management Report, 2009.

\_\_\_\_\_. **Blue Ocean versus Five Forces,** Boston MA: Harvard Business Review, 2010.

CECERE, Grazia. **The diffusion of VoIP fosters the process toward the information communication industry.** Paris: Université Paris, 2008.

CERTO, Samuel; PETER J. P. **Administração Estratégica.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CLARO. **Institucional.** <[http://www.claro.com.br/portal/origem=Conheça a Claro&item=Institucional](http://www.claro.com.br/portal/origem=Conheça%20a%20Claro&item=Institucional)> Acesso em 29.nov.2010.

COUTINHO, Clara P. **Percursos da Investigação em Tecnologia Educativa em Portugal: uma abordagem temática e metodológica a publicações científicas (1985-2000).** Braga: Universidade do Minho, 2005.

DI SERIO, Luiz Carlos; VASCONCELOS, Marcos Augusto. **Estratégia e Competitividade Empresarial.** São Paulo: Saraiva, 2009.

FOLHA DE SÃO PAULO. **A cobertura 3G na capital paulista.** Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/fsp/mercado/1301201112.htm>>. Acesso em: 10 nov. 2010.

FRANSMAN, Martin. **Evolution of the Telecommunications Industry into the Internet Age,** 2001. Disponível em: <<http://www.telecomvisions.com/articles/pdf/FransmanTelecomsHistory.pdf>> Acesso em: 05 mai. 2010

\_\_\_\_\_. **Knowledge and Industry Evolution: The mobile communications industry evolved largely by getting things wrong.** Copenhagen: Institutions and Organizations, 2003.

GALINA, Simone. **Relatório setorial de telecomunicações.** São Paulo: Finep, 2005.

GARDNER RESEARCH. **Mobile Enterprise Strategy Key Initiative Overview Philip Redman**. Disponível em: < <http://www.gardner.com/DisplayDocument/3645.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2010.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GORTON, Emily. **Banda Larga e Telefone Residencial: É Worth Bundling Up?** São Paulo: Polo Mercantil, 2010.

HAMEL, Gary. **A vantagem das alianças: A arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HITT, Michael A. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HOFFMAN, K. Douglas, *et al.* **Princípios de Marketing de Serviços**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

IBGE. **Pesquisa de Orçamento Familiar**. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaoodevida/pof/2008\\_2009/default.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaoodevida/pof/2008_2009/default.shtm)>. Acesso em: 10 ago. 2010.

ITU - INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION. **World Telecommunication. World Telecommunication/ICT Development Report 2010**. Disponível em: < <http://www.itu.int/ITU TELECOM/>>. Acesso em: 20 jan. 2011.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia Científica**. Curitiba: UFPR, 2003.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant**. Boston MA: Harvard Business School Press, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

LOBO, Ana Paula; GROSSMANN, Luís. **Convergência Digital: Concentração marca os 12 anos da privatização do setor de Telecom**. São Paulo: Instituto Telecom, 2010.

LOPES, C. Aguiar. **Formação das Tarifas Telefônicas**. São Paulo: Câmara dos Deputados, 2005.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.

LUECKE, Richard. **Estratégia**. São Paulo: Record, 2008.

MAGPANTAY, Esperanza, **Next Generation Access Networks (NGAN):** New challenges for IS measurement. Madrid: EU Ministerial Meeting on Information Society Policies and Metrics, 2010.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTOS, Pedro Lincoln. **A entrevista não estruturada como forma de conversação:** razões e sugestões para sua análise. Rio de Janeiro: Revista de administração pública - FGV, 2005.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph ; Safári de Estratégia: **Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NEREO CONSULTING. **MVNOs in the Brazilian Mobile Market:** Exploring the opportunity. Disponível em: <<http://www.nereoconsulting.com/pdf/MVNOsandtheBrazilianMobileMarket.pdf>>. Acesso em 15 nov 2010.

O ESTADO DE SÃO PAULO. **A competição na telefonia móvel**. Disponível em: <[http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20101129/not\\_imp646711,0.php](http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20101129/not_imp646711,0.php)>. Acesso em: 13 jan. 2011.

OI. **Histórico**. <[http://ri.oi.com.br/oi/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=27892](http://ri.oi.com.br/oi/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=27892)> Acesso em 29.nov.2010.

OLIVEIRA, Denise Cristina. **Análise de Conteúdo Temático-Categorial: Uma Proposta de Sistematização**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2008.

PORTAL EXAME. São Paulo. **Mais de 55 milhões trocam de operadora e mantêm número de telefone**. Disponível em: < <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/770582>>. Acesso em 21 jul. 2010.

PORTER, Michael. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **The Five Competitive Forces That Shape Strategy**. Watertown: Harvard Business Publishing, 2008.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUINTELLA, Rogério; COSTA, Márcio. O setor de telefonia móvel do Brasil após o SMP: as estratégias das operadoras e a convergência fixa-móvel. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 43, n.1, 2008.

REEVES, Martin *et al.* Signal Advantage. **Perspective from The Boston Consulting Group's Strategy Institute**, Boston, v. 451, n.2, 2009.

RELATÓRIO FGV/IBRE. **O valor da telefonia móvel para a sociedade brasileira.** São Paulo: FGV, 2009.

SCHNEIDER, A. *et al.* **Michael Porter 30 anos depois de Estratégia Competitiva.** Center of Research in International Business & Strategy, Portugal, Leiria: GlobAdvantage, Working Paper no. 25, 2008.

TELECO. São Paulo. **Telefonia Celular.- Market Share.** Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/mshare.asp>>. Acesso em: 07 jul. 2010.

TELECOM. **Cobertura Total.** Disponível em: < <http://www.telecom.org.br/artigos>>. Acesso em: 20 jan.2010.

TELECOMVISIONS. **Evolution of the telecoms industry into the Internet Age.** Disponível em:< <http://www.telecomvisions.com/articles>> Acesso em: 09 ago. 2010.

TERADA, M. A.; MENEZES, L.; CARVALHO, P. **Sistema de telefonia celular:** Respondendo o chamado da razão. Brasília: EDUnB, 2005.

TIM. **Sobre a TIM.** <<http://www.tim.com.br/portal/site/PortalWeb/menuitem.4a0256dd13e9eab6ba493d10703016a0=histórico>> Acesso em 29.nov.2010.

TOMAR, M. S. **A Entrevista semiestruturada.** Lisboa: Universidade Aberta, 2009.

VIVO. **Histórico.** Disponível em: <<http://www.vivo.com.br/portal/avivoinstitucional/avivo.home.menu.institucional>> Acesso em 29 nov. 2010.

# APÊNDICE

## APÊNDICE A - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

## APÊNDICE A - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

### ENTREVISTA COM CLIENTE A

NOME DA EMPRESA: CLIENTE A

DESCRIÇÃO DA EMPRESA: A CLIENTE A ELABORA TODO O PLANEJAMENTO DE PRESENÇA DIGITAL E DE TECNOLOGIA DAS EMPRESAS, TAL COMO O PORTAL EXCLUSIVO SOBRE A COPA 2014 QUE SERÁ REALIZADA NO BRASIL.

NOME DO ENTREVISTADO: CLIENTE A

POSIÇÃO DENTRO DA EMPRESA: SÓCIO PROPRIETÁRIO

### PERGUNTAS

(ENTREVISTADOR) Quais os produtos ou serviços que sua empresa utiliza das operadoras de telefonia celular?

(CLIENTE A) Temos na empresa planos de Banda larga móvel 3G, bem como um plano corporativo de rádio com a SUBSTITUTO B

(ENTREVISTADOR) Com quais operadoras?

(CLIENTE A) Os *Smartphones* e Celulares são através de contratos com as operadoras CONCORRENTE A e CONCORRENTE C.

(ENTREVISTADOR) O Sr. poderia nos fornecer (em ordem de grandeza) os valores ou valor global gasto pela empresa com o setor?

(CLIENTE A) Gastamos aproximadamente R\$ 10.000,00 por mês com as três operadoras mencionadas.

(ENTREVISTADOR) ... E é um valor significativo para o orçamento da empresa?

(CLIENTE A) Sim, considero um dos principais gastos que temos em termos de nossos custos fixos... Sim é considerável...

(ENTREVISTADOR) O Sr. considera que a sua empresa (diante da elevada e variada utilização de serviços informada), consegue mais facilmente algum tipo de concessão, benefício, flexibilidade nos preços ou nos pagamentos, enfim adquire maior poder de negociação?

(CLIENTE A) Eu acredito que não existe muita diferença, pois os planos são muito engessados, principalmente para uso de chamadas DDD e plano de dados. Geralmente a negociação e algum tipo de concessão por parte da operadora acontecem apenas na hora da aquisição dos planos e aparelhos.

(ENTREVISTADOR) O Sr. quer dizer que a operadora cede às concessões na hora da captação do cliente e não há muitos privilégios ou concessões àqueles clientes antigos e mesmo que possuam contas com valores representativos para a operadora?

(CLIENTE A) Exatamente, como por exemplo, no nosso caso na abertura de nossa conta, quando negociamos iphones para toda a equipe com preços mais compensadores se fossem comprados no mercado... Entretanto não conseguimos a mesma coisa (preços mais baixos que do mercado), mais recentemente, quando gostaríamos de substituí-los por modelos mais novos...

(ENTREVISTADOR) Existe algum tipo de diferenciação nos produtos ou serviços utilizados pela empresa que são oferecidos pelas operadoras? Ou podemos considerar todos eles como *commodities*?

(CLIENTE A) A meu ver pode-se considerá-los como *commodities*, pois as pequenas diferenças na apresentação dos pacotes oferecidos são irrisórias, ou seja, só altera a forma de cobrança e medidas para essa cobrança.

A cobrança de uma operadora é por tempo da ligação, outra por ligações efetuadas desconsiderando tempo, outra de ambas as formas dependendo da hora, outra valoriza seus serviços oferecendo bônus, e assim por diante.

De tal forma que no frígir dos ovos, na ponta do lápis, todos vendem seus serviços pelo mesmo valor seja oferecendo bônus ou não.

(ENTREVISTADOR) Em sua opinião, a empresa encontraria alguma dificuldade em caso de troca de serviços utilizados das operadoras atuais por serviços de outras operadoras?

(CLIENTE A) Com a portabilidade, passa a existir a possibilidade de se levar o atual número do nosso celular para a nova operadora escolhida, e isso é ótimo, pois considero meus números um dos principais ativos da empresa.

Após a portabilidade nós passamos a poder mudar de operadora, ou seja, ficou mais fácil a troca de uma operadora que está prestando um serviço que deixe a desejar por outra com melhores serviços.

Nesse sentido, acredito que temos maior influência perante a operadora (o que você chama de poder de negociação), pois as operadoras com receio de perder o cliente, que pode ser de uma forma muito simples e rápida, passa a fazer maiores concessões para nos agradecer.

Por outro lado, as operadoras oferecem vantagens para atrair os clientes de outras operadoras, e como exemplo posso citar nosso caso em que substituímos a última operadora pela CONCORRENTE A com um plano que ofertava os benefícios da operadora anterior e acrescentava algumas vantagens.

(ENTREVISTADOR) Se sim, quais seriam essas dificuldades?

(CLIENTE A) Não há dificuldades, somente uma pequena taxa de quebra de contrato, mas o valor é insignificante.

(ENTREVISTADOR) O Sr. conhece alguma empresa que (integralmente ou parcialmente) substitua com seus serviços os serviços de telefonia celular (como por exemplo, os serviços de VoIP, WIMAX, SME, ou outros)? Sua empresa utiliza algum?

(CLIENTE A) Nós utilizamos os serviços da SUBSTITUTO B, pois é mais econômico em determinadas situações e Skype (Voip) para chamadas internacionais e de longa distância no território nacional, quando não podemos usufruir de benefícios da CONCORRENTE C, por exemplo, que é de graça em todo o Brasil, para chamadas de CONCORRENTE C para CONCORRENTE C.

Utilizamos muito vídeo conferência por notebooks ou *smatphones* através do Skype entre nosso pessoal ou clientes. Além disso, possuímos também contrato com o SUBSTITUTO A.

(ENTREVISTADOR) O que o Sr. gostaria de acrescentar em relação à CLIENTE A dentro do setor de telefonia móvel celular?

(CLIENTE A) Somos uma empresa digital, e utilizamos muito mais a tecnologia 3G banda larga (pacote de dados) do que propriamente o celular, embora essa tecnologia ainda deixe a desejar, podemos nos comunicar com clientes, parceiros em qualquer parte do mundo utilizando voz, vídeo e dados sobre IP.

Sobre essa plataforma acreditamos que muito rapidamente que tudo funcionará, porém as operadoras terão que se adaptar rapidamente para a tecnologia 4G para que possamos ter serviços de melhor qualidade.

## **ENTREVISTA COM CLIENTE B**

NOME DA EMPRESA: CLIENTE B

DESCRIÇÃO DA EMPRESA: ÓRGÃO QUE COMPÕE A ADMINISTRAÇÃO DIRETA DO ESTADO DE SÃO PAULO, SUBORDINADA À SECRETARIA DE ESTADO DOS NEGÓCIOS DA SEGURANÇA PÚBLICA.

NOME DO ENTREVISTADO: CLIENTE B

POSIÇÃO DENTRO DA EMPRESA: DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE PROJETOS DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO.

## **PERGUNTAS**

(ENTREVISTADOR) Quais os produtos ou serviços que sua empresa utiliza das operadoras de telefonia celular?

(CLIENTE B) A CLIENTE B, atendendo às políticas de Segurança Pública do Estado, investe fortemente em capacitação e inteligência. Como resultado dessas ações, hoje a CLIENTE B possui infraestrutura de Tecnologia da Informação e de Comunicação estimada em R\$ 1,1 bilhão e está dotada de sistemas que suportam serviços que a capacita a utilizar fortemente ferramentas de inteligência e controlar em tempo real as ações policiais e as ocorrências, pois ambas são geoprocessadas.

Parte da infraestrutura de Comunicação é própria, com rede de rádio digital em padrão APCO-25, rede de rádio convencional (em processo de migração para digital), links de micro-ondas, comunicação com rádios Canop, rede Intragov, SUBSTITUTO B, SUBSTITUTO A e telefonia celular móvel em todo o estado de São Paulo. Esse mix de comunicações é integrado e provê por vezes complementação e em outros momentos redundância, fazendo com que o sistema de comunicação seja dinâmico e resiliente.

(ENTREVISTADOR) Onde especificamente a telefonia celular móvel é aplicada às operações da CLIENTE B?

(CLIENTE B) Especificamente a telefonia celular móvel é aplicada para comunicação de voz e dados, tanto em aparelhos convencionais quanto em appliances dedicados ao geoprocessamento de funcionários à pé ou em veículos.

(ENTREVISTADOR) O Sr. poderia nos fornecer (em ordem de grandeza) os valores ou valor global gasto pela empresa com o setor?

(CLIENTE B) Não possuo valores exatos, mas a telefonia móvel envolve algo na grandeza de R\$ 1 milhão/mês, em média, envolvendo tanto aquisições quanto custeio.

(ENTREVISTADOR) O Sr. considera que a sua empresa (diante da elevada e variada utilização de serviços informada), consegue mais facilmente algum tipo de concessão, benefício, flexibilidade nos preços ou nos pagamentos, enfim adquire maior poder de negociação?

(CLIENTE B) Os órgãos públicos seguem processos licitatórios baseados na Lei Nº 8.666/93 o que define a forma de contratar e gerir os contratos. Feitas essas ponderações, cada negociação é tratada de forma a atingir os objetivos de cada projeto com transparência e uso eficiente dos recursos públicos. Por força contratual, há definição de acordos de níveis de serviço e canais para atendimento.

(ENTREVISTADOR) Existe algum tipo de diferenciação nos produtos ou serviços utilizados pela empresa que são oferecidos pelas operadoras? Ou pode-se considerar todos eles como *commodities*?

(CLIENTE B) Há diferenciação. A CLIENTE B especifica as necessidades e faz contratos focados em serviços. Há pouco de convencional na maioria dos produtos que consumimos.

(ENTREVISTADOR) Em sua opinião, a empresa encontraria alguma dificuldade em caso de troca de serviços utilizados das operadoras atuais por serviços de outras operadoras?

(CLIENTE B) Isso é algo previsto, pois a legislação exige prazos definidos para cada contrato, então estamos acostumados essa questão a tratar a cada ciclo de recontração. Mesmo assim, sempre causa impacto.

(ENTREVISTADOR) Se sim, quais seriam essas dificuldades?

(CLIENTE B) Troca de equipamentos. Treinamento para as pessoas. Novos acordos de nível de serviços. Novas equipes de manutenção.

(ENTREVISTADOR) O Sr. conhece alguma empresa que (integralmente ou parcialmente) substitua com seus serviços os serviços de telefonia celular (como por exemplo, os serviços de VoIP, WIMAX, SME, ou outros)? Sua empresa utiliza algum?

(CLIENTE B) Conforme descrito anteriormente, possuímos um mix de comunicações, incluindo o SUBSTITUTO B e o SUBSTITUTO A. Por questões estratégicas, existe a intenção de sermos o menos dependentes de terceiros quanto for possível, dessa forma é uma meta de longo prazo termos infraestrutura suficiente para que a CLIENTE B seja independente, mas, por outro lado, continuamos necessitando de flexibilidade e redundância, o que nos coloca de volta ao consumo de serviços de terceiros.

(ENTREVISTADOR) O que o Sr. gostaria de acrescentar em relação à CLIENTE B, dentro do setor de telefonia móvel celular?

(CLIENTE B) Os serviços de telefonia celular atualmente oferecidos na cidade de São Paulo precisam melhorar muito e ter preços mais razoáveis.

(ENTREVISTADOR) Melhorar no que mais precisamente?

(CLIENTE B) A Qualidade e a confiabilidade dos serviços.

## **ENTREVISTA COM CLIENTE C**

NOME DA EMPRESA: EMPRESA C

DESCRIÇÃO DA EMPRESA: A EMPRESA C É UMA COOPERATIVA HABITACIONAL QUE TEM POR OBJETIVO A FORMAÇÃO DE GRUPOS DE COOPERADOS QUE QUEIRAM ADQUIRIR UMA UNIDADE HABITACIONAL A PREÇO DE CUSTO, DESENVOLVENDO ASSIM UMA FUNÇÃO SOCIAL COMO ALTERNATIVA AOS SISTEMAS TRADICIONAIS DE AQUISIÇÃO DA CASA PRÓPRIA.

NOME DO ENTREVISTADO: CLIENTE C

POSIÇÃO DENTRO DA EMPRESA: DIRETOR ADMINISTRATIVO

### **PERGUNTAS**

(ENTREVISTADOR) Quais os produtos ou serviços que sua empresa utiliza das operadoras de telefonia celular?

(CLIENTE C) Celulares, das operadoras CONCORRENTE A e CONCORRENTE C, bem como um plano corporativo com o SUBSTITUTO B.

(ENTREVISTADOR) O Sr. poderia nos fornecer (em ordem de grandeza) os valores ou valor global gasto pela empresa com o setor?

(CLIENTE C) Aproximadamente R\$ 15.000,00 por mês.

(ENTREVISTADOR) O Sr. Considera esse valor significativo se comparado com a receita da Sololar?

(CLIENTE C) Sim, muito... Lutamos para reduzir esses custos com cortes, uso mais inteligente dos aparelhos, restrições a determinados funcionários...

(ENTREVISTADOR) O Sr. considera que a sua empresa (diante da elevada e variada utilização de serviços informada), consegue mais facilmente algum tipo de concessão, benefício, flexibilidade nos preços ou nos pagamentos, enfim adquire maior poder de negociação?

(CLIENTE C) Não. Na verdade as vantagens estão basicamente nas trocas dos aparelhos, pois nas tarifas não há muita diferença entre elas. Penso que as operadoras poderiam trabalhar

melhor o perfil do usuário, não apenas na hora da contratação, mas principalmente durante o andamento do contrato e nessa hora comunicar o usuário de vantagens que ele poderia obter se migrasse para determinados planos, por exemplo. Pois o que percebo é que sem exceção, as operadoras gastam muito para buscar novos clientes, mas investem muito pouco para mantê-los.

(ENTREVISTADOR) Existe algum tipo de diferenciação nos produtos ou serviços utilizados pela empresa que são oferecidos pelas operadoras? Ou podemos considerar todos eles como *commodities*?

(CLIENTE C) Para mim são *commodities* e falta criatividade para as operadoras na criação de vantagens competitivas, pois as diferenças nas ofertas entre elas são mínimas. Parece que pensar fica muito caro, então estão sempre copiando uma das outras e com isso nós usuários ficamos sem muitas alternativas.

(ENTREVISTADOR) Em sua opinião, a empresa encontraria alguma dificuldade em caso de troca de serviços utilizados das operadoras atuais por serviços de outras operadoras?

(CLIENTE C) Com a portabilidade isso ficou mais fácil, mas ainda encontramos dificuldades burocráticas na hora da mudança, tais como uso de artifícios pueris como demorar em atender, transferir cinco vezes a ligação para o usuário desistir, enfim sinto que elas não tem estratégia de fidelização e sim de ameaças para manter os clientes.

(ENTREVISTADOR) Se sim, quais seriam essas dificuldades?

(CLIENTE C) Vide resposta anterior.

(ENTREVISTADOR) O Sr. conhece alguma empresa que (integralmente ou parcialmente) substitua com seus serviços os serviços de telefonia celular (como por exemplo, os serviços de VoIP, WIMAX, SME, ou outros)? Sua empresa utiliza algum?

(CLIENTE C) Utilizamos o SUBSTITUTO B, nas chamadas entre o pessoal da empresa, por não existir custo entre chamadas de SUBSTITUTO B para SUBSTITUTO B e nas demais situações utilizamos o Skype ou através do SUBSTITUTO A.

(ENTREVISTADOR) O que o Sr. gostaria de acrescentar em relação à Empresa C dentro do setor de telefonia móvel celular?

(CLIENTE C) Somos uma sociedade cooperativa e, portanto usuário apenas, mas como a maioria dos usuários, gostaríamos que as empresa deste setor gastasse menos recursos com captação de clientes e investisse mais na qualidade dos serviços e na satisfação de seus clientes, pois hoje tenho a certeza que não existe planejamento na pós venda nas empresa de telefonia celular.

## **ENTREVISTA COM CONCORRENTE C**

NOME DA EMPRESA: CONCORRENTE C

DESCRIÇÃO DA EMPRESA: OPERADORA DE TELEFONIA CELULAR MÓVEL

NOME DO ENTREVISTADO: CONCORRENTE C

## POSIÇÃO DENTRO DA EMPRESA: GERENTE DE RELAÇÕES COM A IMPRENSA

### PERGUNTAS

(ENTREVISTADOR) Como o Sr. vê o nível de rivalidade entre as operadoras da indústria de telefonia móvel em nossa cidade nos dias de hoje? Em sua opinião existe algum tipo de diferença marcante entre as operadoras (em termos de porte, por exemplo)?

(CONCORRENTE C) A concorrência nas telecomunicações no Brasil tornou-se visível a partir de 1998, com a aprovação da Lei Geral de Telecomunicações e posterior privatização do Sistema Telebrás e Embratel. A partir deste ano, as empresas começaram a disputar a atenção do consumidor e, entre outros fatores, o que as diferenciam são as ofertas e a cobertura. Neste sentido, o órgão regulador (na figura da Agência Nacional de Telecomunicações – Anatel) assume importante papel, gerenciando as operadoras sobre o que pode ou não ser considerado como ameaça à concorrência no setor.

(ENTREVISTADOR) A competição de preços, gerado pela rivalidade é muito destrutiva para a rentabilidade da indústria, pois transfere os lucros diretamente da indústria aos seus clientes, através de guerra de preços, levando-os a prestarem menos atenção às características do produto e serviço. De que forma a CONCORRENTE C, tenta amenizar esse problema tão nefasto, que atinge todas as empresas de telefonia (a guerra de preços)?

(CONCORRENTE C) Em 2010, a CONCORRENTE C colheu os bons frutos da estratégia lançada no ano anterior, quando se reposicionou no mercado e buscou estar mais próxima dos consumidores, renovando seu portfólio de planos e ofertas e focando em inovação, qualidade de rede e atendimento...

(ENTREVISTADOR) Foco na inovação e qualidade de atendimento seria dois dos principais eixos para minimizar o problema da guerra de preços?

(CONCORRENTE C) Sim e prova disso, são os mais recentes dados de mercado divulgados pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel).

No ano passado, a CONCORRENTE C bateu todos os recordes de crescimento do mercado brasileiro de telefonia celular, alcançando a marca de 9,9 milhões de adições líquidas, o maior crescimento anual de uma operadora móvel. Dessa forma, a empresa ultrapassou a meta estipulada por seu presidente de fechar o ano com 50 milhões de assinantes: em dezembro, alcançou 51 milhões de clientes e liderou pelo sexto mês consecutivo as adições líquidas no mercado de telefonia móvel, conquistando mais de 1,8 milhão das novas linhas habilitadas no mês, 33,6% do total.

A CONCORRENTE C foi ainda a única entre as quatro principais companhias de telefonia móvel do estado de São Paulo a aumentar a participação de mercado no período, ocupando em janeiro de 2011, a segunda posição no DDD 11 (Capital) com 24,6% de *market share*. Os bons resultados foram impulsionados pelo foco da CONCORRENTE C em incentivar o uso massivo de voz com os planos X e Y, que trouxeram para o mercado uma nova forma de tarifação por chamada, e não mais por minuto. Lançados em 2009, os planos já representavam mais de 75% da base total de clientes no fim do terceiro trimestre de 2010. Somente o plano X-Pré havia atingido a marca de 32 milhões de usuários em setembro, números que levaram a CONCORRENTE C a assumir a vice-liderança no segmento pré-pago em todo País.

(ENTREVISTADOR) Michael Porter, ensina que a intensidade da rivalidade em um setor qualquer, torna-se maior se os concorrentes desse setor são aproximadamente iguais em termos de tamanho e poder. Podemos entender que essa intensidade na cidade de São Paulo, aumentou com a entrada da Oi em 2008, principalmente por ela ter o mesmo porte das demais? O Sr. acredita que houve alguma alteração significativa em São Paulo?

E hoje, como está o *market share* do setor?

E a lucratividade do setor tem aumentado ou diminuído?

O Sr. atribui a que fator?

(CONCORRENTE C) A concorrência é a tônica do mercado de telefonia móvel e isso não é diferente em São Paulo. No fim de 2009, a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) colocou em consulta pública o edital do leilão de banda H e, a posterior licitação, permitiu a entrada da OI no estado, como mais uma concorrente do setor. É do interesse de qualquer empresa entrar no mercado paulistano, onde está concentrado uma das maiores rendas per capita do país. Recentemente, a Anatel divulgou os números do *market share* em São Paulo, onde as 50.865.811 linhas do estado estão divididas da seguinte forma:

UF	CONCORRENTE A	CONCORRENTE B	CONCORRENTE C	CONCORRENTE D	CTBC	Aeio
SP	34,0%	28,3%	22,9%	14,6%	0,1%	0,04%

(ENTREVISTADOR) E a lucratividade do setor tem aumentado ou diminuído?

(CONCORRENTE C) A CONCORRENTE C não libera números de lucro

(ENTREVISTADOR) É sabido que a indústria apresenta elevados custos fixos e baixas margens de lucro para as empresas, ampliando a pressão sobre elas para que mantenham a capacidade total na operação de atendimento aos clientes, preenchida através de descontos.

O Sr. Acredita em um modo de se diminuir esses custos fixos?

(CONCORRENTE C) Por ser uma informação estratégica, a empresa não divulga o número de clientes que acessa a rede no celular, mas os dados de venda de *Smartphones* são um reflexo do sucesso da estratégia. Em dezembro, a operadora registrou um crescimento de 120% na comercialização desses modelos em relação ao mês de novembro. Comparando-se com dezembro de 2009, o aumento nas vendas foi de 176%. O foco na máxima satisfação dos usuários foi outro ponto que norteou os investimentos da CONCORRENTE C em 2010. Ano passado, a empresa investiu R\$ 1,5 bilhão na melhoria e ampliação da cobertura 2G e 3G e no aumento da capacidade de rede em diversas regiões do país. Lançou ainda diversas iniciativas na área de Satisfação do Cliente, com destaque para o sistema inédito de remuneração variável, que permite atrelar a remuneração dos parceiros de *call center* à qualidade no atendimento ao cliente. Em 2011, a CONCORRENTE C manterá sua prioridade no lançamento de produtos, serviços e ofertas cada vez mais inovadores e adequados aos variados perfis de consumidores. Os investimentos em rede e qualidade de atendimento também serão constantes, pois a empresa entende que oferecer a melhor cobertura e se relacionar bem com seus usuários são pontos fundamentais para o sucesso de uma companhia no mercado de telefonia móvel. A operadora não tem dúvidas de que continuará crescendo com rentabilidade.

(ENTREVISTADOR) Hoje, os serviços oferecidos ao cliente no setor de telefonia móvel é um dos principais fatores para a escolha da operadora, sendo que seus serviços de

comunicação móvel de voz e dados incluem o envio de informações mais sofisticadas, como: gráficos, figuras, fotos, sons, vídeo, oferta de jogos e aplicações corporativas. Existem diferenças relevantes em termos de serviços entre as quatro operadoras? E quanto à outra diferença significativa qualquer a ser considerada entre elas?

(CONCORRENTE C) Basicamente, as operadoras de telefonia móvel oferecem os mesmos serviços, o que as diferenciam é o foco que elas dão aos mesmos: incrementando alguns e, até mesmo, reinventando outros. A CONCORRENTE C, por exemplo, desde 2010 decidiu estimular o uso da Internet no celular - e isso foi fundamental na conquista de mercado alcançada. A operadora lançou as inovadoras *Liberty Web* – que permite navegação ilimitada gratuita por seis meses para assinantes do segmento pós-pago – e a *Infinity Web*, com intuito de popularizar a conexão móvel.

A oferta disponibiliza acesso à Internet sem limites no celular por apenas R\$ 0,50 diários para usuários do plano *Infinity Pré* e, combinada com o lançamento de aparelhos com boa conexão e navegabilidade a preços reduzidos, foram diferenciais da CONCORRENTE C para garantir inclusão digital das classes C e D e facilitar seu acesso à web.

(ENTREVISTADOR) Qual o principal diferencial competitivo que o Sr. considera que uma operadora deve ter para se destacar hoje no mercado?

(CONCORRENTE C) Consideramos um dos principais diferenciais competitivos o foco nos serviços ligados à Internet no celular... Isso é fundamental para que a conquista de mercado seja alcançada.

(ENTREVISTADOR) De acordo com sua visão, para onde caminha a telefonia móvel no país, e mais precisamente em São Paulo, e que tipo transformações poderemos notar em seus serviços, nos os próximos anos?

(CONCORRENTE C) (sem a opinião formada sobre a questão)

(ENTREVISTADOR) O Sr. considera como sendo altas ou baixas as barreiras existentes hoje no setor para entrada de novos concorrentes?

Em sua opinião quais os principais fatores que podem alterar esse cenário?

(CONCORRENTE C) (sem a opinião formada sobre a questão)

## FINALIZAÇÃO

(ENTREVISTADOR) O que o Sr. gostaria de acrescentar em relação à CONCORRENTE C dentro do setor de telefonia móvel celular?

(CONCORRENTE C) A CONCORRENTE C está preparada para acompanhar toda e qualquer evolução tecnológica aqui no Brasil, como já o faz no mundo.

Seja com a chegada das novas tecnologias, com a integração das telecomunicações com a informática, a CONCORRENTE C sempre estará se antecipando para o melhor atendimento ao cliente.

## ENTREVISTA COM CONCORRENTE D

NOME DA EMPRESA: CONCORRENTE D

DESCRIÇÃO DA EMPRESA: OPERADORA DE TELEFONIA CELULAR MÓVEL

NOME DO ENTREVISTADO: CONCORRENTE D

## POSIÇÃO DENTRO DA EMPRESA: GERENTE REGIONAL

### PERGUNTAS

(ENTREVISTADOR) Como a Sra. vê o nível de rivalidade entre as operadoras da indústria de telefonia móvel em nossa cidade nos dias de hoje?

(CONCORRENTE D) O nível competitivo onde as operadoras procuram explorar o máximo de seus benefícios para atrair clientes de diversas classes sociais, muitas vezes simbolizando uma imagem negativa do mercado, onde se destaca a impressão dos consumidores onde as operadoras visam apenas o lucro do negócio.

(ENTREVISTADOR) Em sua opinião existe algum tipo de diferença marcante entre as operadoras (em termos de porte, por exemplo)?

(CONCORRENTE D) A diferença marcante se relaciona a cobertura de rede que uma única operadora possui em toda região abrangível e o domínio na exclusividade de lançamento de algumas tecnologias que auxiliam no start up de alguns serviços.

(ENTREVISTADOR) A competição de preços, gerado pela rivalidade é muito destrutiva para a rentabilidade da indústria, pois transfere os lucros diretamente da indústria aos seus clientes, através de guerra de preços, levando-os a prestarem menos atenção às características do produto e serviço. De que forma a CONCORRENTE D, tenta amenizar esse problema tão nefasto, que atinge todas as empresas de telefonia (a guerra de preços)?

(CONCORRENTE D) A CONCORRENTE D tenta amenizar esse problema equalizando no máximo a despesa que o cliente terá em adquirir o produto ou serviço oferecido pela operadora, transformando essas despesas em benefícios diferenciados da concorrente.

(ENTREVISTADOR) Michael Porter, ensina que a intensidade da rivalidade em um setor qualquer, torna-se maior se os concorrentes desse setor são aproximadamente iguais em termos de tamanho e poder.

Podemos entender que essa intensidade na cidade de São Paulo, aumentou com a entrada da CONCORRENTE D em 2008, principalmente por ela ter o mesmo porte das demais? A Sra. acredita que houve alguma alteração significativa em São Paulo?

(CONCORRENTE D) Sim, houve quebra de paradigmas, a CONCORRENTE D se infiltrou no mercado liderando ranking e ultrapassando operadoras já existentes no mercado de SP. Hoje a CONCORRENTE D é a principal provedora de serviços de telecomunicações do Brasil e, após a aquisição da Brasil Telecom no início de 2009, tornou-se a maior operadora de telecomunicações do país em faturamento e a maior empresa de telefonia fixa da América do Sul com base no número total de linhas em serviço.

(ENTREVISTADOR) E hoje, como está o *market share* do setor?

(CONCORRENTE D) *market share*, no que diz respeito a CONCORRENTE D, cresce constantemente desde a sua aparição no mercado de SP.

(ENTREVISTADOR) E a lucratividade do setor tem aumentado ou diminuído?

(CONCORRENTE D) Aumentado consideravelmente.

(ENTREVISTADOR) A Sra. atribui a que fator?

(CONCORRENTE D) Atribuo à oferta e benefícios oferecidos aos clientes, além do acompanhamento das necessidades atuais dos clientes no que se refere ao mercado de Telecomunicações.

(ENTREVISTADOR) É sabido que a indústria apresenta elevados custos fixos e baixas margens de lucro para as empresas, ampliando a pressão sobre elas para que mantenham a capacidade total na operação de atendimento aos clientes, preenchida através de descontos. A Sra. acredita em um modo de se diminuir esses custos fixos?

(CONCORRENTE D) Em curto prazo não seria confiante acreditar nesta possibilidade, pois a questão envolve uma série de pilares... Desde o governo com seus elevados impostos até a seleção da tecnologia que depende de sua aprovação para ingressar no mercado.

(ENTREVISTADOR) Hoje, os serviços oferecidos ao cliente no setor de telefonia móvel é um dos principais fatores para a escolha da operadora, sendo que seus serviços de comunicação móvel de voz e dados incluem o envio de informações mais sofisticadas, como: gráficos, figuras, fotos, sons, vídeo, oferta de jogos e aplicações corporativas. Existem diferenças relevantes em termos de serviços entre as quatro operadoras?

(CONCORRENTE D) Não diria relevantes, mas algumas operadoras dominam o mercado com relação à exclusividade de lançamento de acessórios que agregam na necessidade de usufruir os serviços que as mesmas oferecem.

(ENTREVISTADOR) E quanto à outra diferença significativa qualquer a ser considerada entre elas?

(CONCORRENTE D) Devemos considerar a Mídia e também o investimento pesado no marketing da marca da operadora por exemplo.

(ENTREVISTADOR) Qual o principal diferencial competitivo que a Sra. considera que uma operadora deve ter para se destacar hoje no mercado?

(CONCORRENTE D) O principal diferencial competitivo a meu ver é a relação Custo x Benefício para os clientes oferecido pelas operadoras.

(ENTREVISTADOR) De acordo com sua visão, para onde caminha a telefonia móvel no país, e mais precisamente em São Paulo, e que tipo transformações poderemos notar em seus serviços, nos os próximos anos?

(CONCORRENTE D) O grande fator notável com certeza será a adaptação do serviço de dados (internet) que caminha para se concentrar na estrutura móvel de telefonia celular.

(ENTREVISTADOR) A Sra. considera como sendo altas ou baixas as barreiras existentes hoje no setor para entrada de novos concorrentes?

(CONCORRENTE D) Hoje as barreiras existentes para entrar nesse setor são altíssimas.

(ENTREVISTADOR) Em sua opinião quais os principais fatores que podem alterar esse cenário?

(CONCORRENTE D) Em minha opinião é a tecnologia e a redução de impostos tributários por parte do governo, poderiam baixar essa barreira.

(ENTREVISTADOR) Em sua opinião, qual o motivo dessa tendência?

(CONCORRENTE D) O principal motivo dessa tendência eu considero que seja a evolução da tecnologia no mundo e a adequação ao porte do mercado de Telecomunicações aqui no Brasil.

## **ENTREVISTA COM SUBSTITUTO A**

NOME DA EMPRESA: SUBSTITUO A

DESCRIÇÃO DA EMPRESA: OPERADORA DE TELEFONIA FIXA

NOME DO ENTREVISTADO: SUBSTITUTO A

POSIÇÃO DENTRO DA EMPRESA: GERENTE DE PRÉ-VENDAS (PROJETOS A CLIENTES)

### **PERGUNTAS**

(ENTREVISTADOR) De acordo com Michael Porter, é considerado “substituto” em uma indústria, aquele produto que embora não seja exatamente o mesmo que o oferecido pelos concorrentes desta indústria, se seu produto for escolhido pelo cliente, os produtos dos concorrentes da indústria deixam de ser adquiridos total ou parcialmente.

No caso da Telefonia Fixa (SUBSTITUTO A, por exemplo) podemos considerá-lo como substituto, pois se o cliente optar por este serviço deixará de comprar total ou parcialmente o SMP (Serviço Móvel Pessoal) de um dos concorrentes da indústria (CONCORRENTE A, CONCORRENTE C, CONCORRENTE B ou CONCORRENTE D). O Concorrente concorda com a afirmação acima? Quais as diferenças entre os serviços?

(SUBSTITUTO A) Em parte...

Se considerarmos que o cliente do SMP deseja apenas um meio de comunicação de voz ou internet, as operadoras de telefonia fixa podem suprir a necessidade através do fornecimento de linhas telefônicas e acesso banda larga.

Em uma situação muito comum onde o usuário também deseja mobilidade, a tendência é que o serviço SMP não seja substituído pelos serviços das operadoras de telefonia fixa.

Um ponto importante é que o fator custo, a qualidade do serviço (cobertura, nível de sinal) e serviços adicionais (como por exemplo, a TV por assinatura) podem fazer com que o usuário continue utilizando os dois tipos de serviço.

(ENTREVISTADOR) Qual o principal diferencial competitivo que o Sr. considera que o SUBSTITUTO A tem em relação à telefonia celular (SMP)?

(SUBSTITUTO A) Os principais aspectos em termos de diferencial competitivo, considero a Cobertura, ou seja, a abrangência geográfica dos serviços prestados e a qualidade desses serviços; Os Custos mais baixos em relação à telefonia celular; O Triple play (voz, dados e

TV); Internet com banda ultra larga; Acesso a conteúdo (como por exemplo, o portal de internet do SUBSTITUTO A) e serviços diferentes e adequados ao perfil do cliente personalizando-o para atendimento às residências, pequenas empresas e corporações.

(ENTREVISTADOR) Quais são seus concorrentes na cidade de São Paulo (outros serviços de telefonia fixa)? E qual é a participação da empresa no *market share* (entre outros serviços de telefonia fixa)?

(SUBSTITUTO A) Atualmente concorremos aqui em São Paulo com a Embratel, Intelig, GVT e a CONCORRENTE D.

Não tenho a informação sobre o *market share*, depende do segmento e do tipo de serviço, mas por sermos a operadora *incumbent* em São Paulo, temos a maior participação no mercado.

(ENTREVISTADOR) Qual é a taxa de crescimento no mercado do SUBSTITUTO A na cidade de São Paulo? E no Estado? E no Brasil?

(SUBSTITUTO A) Não tenho a informação.

Os serviços de telefonia tradicional tendem a crescer muito pouco ou até diminuir, apesar do SUBSTITUTO A ter experimentado um pequeno crescimento em linhas telefônicas em operação em 2010. Quanto aos serviços de banda larga, o crescimento é enorme. A expansão é tanto em números de usuários em regiões já cobertas, como em disponibilização do serviço em novas localidades.

(ENTREVISTADOR) De acordo com sua visão, para onde caminha a telefonia fixa no país, e mais precisamente em São Paulo, e que tipo transformações poderemos notar em seus serviços, nos próximos anos?

(SUBSTITUTO A) A telefonia fixa caminha para uma convergência de serviços (voz, dados, vídeo) através de acessos em fibra óptica, trazendo diversos serviços de valor agregado para os usuários, como internet em banda ultra larga, interatividade, colaboração, videoconferência, vídeo sob demanda etc.

(ENTREVISTADOR) O que o Sr. gostaria de acrescentar em relação ao SUBSTITUTO A com relação ao setor de telefonia móvel celular, mais precisamente no tocante à convergência de serviços?

(SUBSTITUTO A) A telefonia celular pode complementar a cobertura das operadoras em serviços de banda larga, acesso à rede corporativa de dados, prover contingência de meios físicos (com e sem fio) e com a evolução da tecnologia dos acessos para a 4G, permitirá a convergência dos serviços também em telefonia móvel, já que haverá maior banda para este tipo de acesso.

## **ENTREVISTA COM SUBSTITUTO A**

NOME DA EMPRESA: SUBSTITUTO A

DESCRIÇÃO DA EMPRESA: OPERADORA DE TELEFONIA FIXA

NOME DO ENTREVISTADO: SUBSTITUTO A

POSIÇÃO DENTRO DA EMPRESA: GERENTE DE RELACIONAMENTO

## PERGUNTAS

(ENTREVISTADOR) De acordo com Michael Porter, é considerado “substituto” em uma indústria, aquele produto que embora não seja exatamente o mesmo que o oferecido pelos concorrentes desta indústria, se seu produto for escolhido pelo cliente, os produtos dos concorrentes da indústria deixam de ser adquiridos total ou parcialmente. No caso da Telefonia Fixa (SUBSTITUTO A, por exemplo) podemos considerá-lo como substituto, pois se o cliente optar por este serviço deixará de comprar total ou parcialmente o SMP (Serviço Móvel Pessoal) de um dos concorrentes da indústria (CONCORRENTE A, CONCORRENTE C, CONCORRENTE B ou CONCORRENTE D). A Sra. concorda com a afirmação acima? Quais as diferenças entre os serviços?

(SUBSTITUTO A) Acredito que sim... Pois o SUBSTITUTO A é o motor que impulsiona o desenvolvimento das comunidades das quais participa com um comportamento empresarial ético. Impulsiona o investimento de seus acionistas com o compromisso de crescimento e resultados. O SUBSTITUTO A oferece compromisso global de seus produtos e serviços para corporações multinacionais dessa forma complementando parcialmente os serviços da telefonia celular e em outros casos o substituindo totalmente.

(ENTREVISTADOR) Qual o principal diferencial competitivo que a Sra. considera que o SUBSTITUTO A tem em relação à telefonia celular (SMP)?

(SUBSTITUTO A) O SUBSTITUTO A possui as melhores competências técnicas e intelectuais, mais de oito décadas de experiência e uma excelente equipe humana que refletem a diversidade e amplitude de seus conhecimentos. Mediante a isso é capaz de transformar sua visão em soluções e inovações úteis para suas audiências em todos seus mercados.

(ENTREVISTADOR) Quais são seus concorrentes na cidade de São Paulo (outros serviços de telefonia fixa)? E qual é a participação da empresa no *market share* (entre outros serviços de telefonia fixa)?

(SUBSTITUTO A) Atualmente a Embratel é o principal concorrente do SUBSTITUTO A. Quanto ao *market share*, a liderança do SUBSTITUTO A advém da sua capacidade, vontade e talento para atuar no mercado... É o reflexo de nossa solidez como empresa... Uma atitude de liderar o mercado em várias partes do mundo indo do possível imaginado ao real e tangível...

(ENTREVISTADOR) Qual é a taxa de crescimento no mercado do SUBSTITUTO A na cidade de São Paulo? E no Estado? E no Brasil?

(SUBSTITUTO A) Não possuo esses dados.

(ENTREVISTADOR) De acordo com sua visão, para onde caminha a telefonia fixa no país, e mais precisamente em São Paulo, e que tipo transformações poderemos notar em seus serviços, nos os próximos anos?

(SUBSTITUTO A) O SUBSTITUTO A é referência no setor das telecomunicações e entende a realidade e a diversidade das regiões onde opera. É plenamente capaz de vislumbrar para onde vai o futuro de sua indústria. Deste modo consegue ir sempre um passo além,

antecipando e, mediante a inovação e a tecnologia, transformando o panorama competitivo do setor.

(ENTREVISTADOR) O que o gostaria de acrescentar em relação ao SUBSTITUTO A com relação ao setor de telefonia móvel celular, mais precisamente no tocante à convergência de serviços?

(SUBSTITUTO A) Somos o terceiro maior conglomerado empresarial do mundo em número de clientes: mais de 247 milhões. São 182 milhões de acessos de telefonia móvel, 43,5 milhões de acessos de telefonia fixa, 16,5 milhões de acessos de internet em banda larga, 2 milhões de acessos de TV por assinatura. Empregamos mais de 250.000 pessoas e estamos presentes em 24 países. A receita do SUBSTITUTO A representa em média 1,5% do Produto Interno Bruto das economias dos países onde está presente. Acredito que a ser acrescentado é apenas a continuidade do crescimento do que estamos vivendo.

## **ENTREVISTA COM FORNECEDOR A**

NOME DA EMPRESA: FORNECEDOR A

DESCRIÇÃO DA EMPRESA: EMPRESA FORNECEDORA DE SISTEMAS DE SEGURANÇA E DE MONITORAÇÃO E QUALIDADE DAS COMUNICAÇÕES VIA TECNOLOGIA CELULAR.

NOME DO ENTREVISTADO: FORNECEDOR A

POSIÇÃO DENTRO DA EMPRESA: GERENTE COMERCIAL E DE MARKETING

### **PERGUNTAS**

(ENTREVISTADOR) Em sua opinião como se encontra a concorrência no setor de telefonia móvel celular em São Paulo, com relação aos fornecedores de equipamentos para as operadoras? E mais especificamente para os Sistemas de Segurança e de Monitoração fornecidos pelo FORNECEDOR A?

(FORNECEDOR A) O consumo de equipamentos, acessórios e insumos voltados ao mercado de telefonia celular é hoje diretamente proporcional ao número de empresas interessadas em fornecer parte destes produtos às Operadoras de Telefonia Celular, tornando a concorrência cada vez mais intensa e as margens de lucro cada vez mais escassas. Mesmo assim, nossa empresa conseguiu um desempenho satisfatório nos dois últimos anos, alcançando um crescimento real de faturamento de 25% e um aumento da base instalada de nossos equipamentos de 45%.

(ENTREVISTADOR) Em algum outro país vocês têm esse mesmo crescimento?

(FORNECEDOR A) Nossa empresa só opera no mercado nacional.

(ENTREVISTADOR) Para os fornecedores de equipamento, mais especificamente no caso do FORNECEDOR A, quais são os principais problemas existentes que dificultam sua atuação no setor.

(FORNECEDOR A) O maior desafio do FORNECEDOR A é prover soluções de instalação e pós-venda em tempo real aos nossos clientes, com qualidade e confiabilidade nos padrões internacionais, pois a velocidade de resposta tem que ser inacreditavelmente alta.

(ENTREVISTADOR) Há quanto tempo vocês estão no mercado brasileiro?

(FORNECEDOR A) Há 18 anos... Desde o início de 1993, sempre sediada em São Paulo.

(ENTREVISTADOR) Que tipo de produtos ou serviços o FORNECEDOR A fornece para o setor em São Paulo? Quais os seus concorrentes (que também atuam como fornecedores aos seus clientes)? Como é o *market share* desse setor? Qual seu diferencial dentre seus concorrentes?

(FORNECEDOR A) Serviços de Instalação e Suporte de Operação de Redes de Sistemas Celulares. O diferencial do FORNECEDOR A é a agilidade de resposta frente a empresas de maior porte, geralmente mais burocraticamente engessadas.

(ENTREVISTADOR) Dentre todos os serviços ou produtos prestados pelo FORNECEDOR A, o mercado de telefonia de SP, representa quanto para a empresa (porcentual da receita total)?

(FORNECEDOR A) Aproximadamente 40%.

(ENTREVISTADOR) As operadoras suas clientes, encontram facilidade de obtenção de produtos ou serviços prestados pela sua empresa em outros fornecedores? Ou seja, existe diferenciação dos serviços ou produtos prestados? Algum motivo que dificulte essa substituição?

(FORNECEDOR A) Em nossa opinião, dois motivos: qualidade e tecnologia dos produtos aliadas à eficácia no atendimento de serviços prestados.

(ENTREVISTADOR) Existem diferenças entre os produtos fornecidos pelo FORNECEDOR A e os encontrados no mercado ou eles podem ser considerados *commodities*?

(FORNECEDOR A) Existem diferenças.

(ENTREVISTADOR) Como sabemos, muitas empresas que atuavam fornecendo componentes e equipamentos de telecomunicação e aparelhos celulares às operadoras, estão focando na integração e fornecimento de soluções sistêmicas para a operação de telecomunicações e serviços, como exemplo podemos citar as empresas Ericsson e NEC. Em sua opinião, qual o motivo dessa tendência?

(FORNECEDOR A) Evitar a interdependência entre fornecedores e garantir a diversificação nas alternativas de fornecimento, além da fidelização da planta já instalada.

(ENTREVISTADOR) O FORNECEDOR A passou ou passa por essas transformações na atuação no setor, ou seja, focando integração e fornecimento de soluções sistêmicas em detrimento de produtos?

(FORNECEDOR A) Na medida do possível, a estratégia de mercado do FORNECEDOR A sempre focou a venda de soluções integradas, desde o seu surgimento, em 1993.

(ENTREVISTADOR) O que o Sr. gostaria de acrescentar em relação ao FORNECEDOR A dentro do setor de telefonia móvel celular?

(FORNECEDOR A) Os preceitos e a missão do FORNECEDOR A voltados ao setor de telefonia móvel celular, sempre estiveram, estão e continuarão a estar centrados na qualidade de produtos e serviços e no respeito e parceria junto a seus clientes.

## **ENTREVISTA COM FORNECEDOR B**

NOME DA EMPRESA: FORNECEDOR B

DESCRIÇÃO DA EMPRESA: EMPRESA FORNECEDORA DE PORTFÓLIO COMPLETO DE CABOS E ACESSÓRIOS E TODA INFRAESTRUTURA INTERNA E EXTERNA PARA REDES WIRELESS DE BANDA LARGA PARA VÁRIOS PAÍSES NA AMÉRICA DO NORTE E DO SUL.

NOME DO ENTREVISTADO: FORNECEDOR B

POSIÇÃO DENTRO DA EMPRESA: DIRETOR DE NEGÓCIOS PARA A AMÉRICA LATINA

### **PERGUNTAS**

(ENTREVISTADOR) Em sua opinião como se encontra a concorrência no setor de telefonia móvel celular em São Paulo, com relação aos fornecedores de equipamentos para as operadoras? E mais especificamente para o FORNECEDOR B?

(FORNECEDOR B) Assim como para nossos concorrentes, o Brasil, após a abertura do seu sistema de telefonia se tornou um mercado muito interessante e para o FORNECEDOR B também, ficando ainda mais com o crescimento vigoroso da telefonia celular rapidamente ultrapassando a fixa em número de assinantes... Eu quero dizer que todos querem fornecer para as operadoras e, portanto a concorrência é muito disputada por inúmeros fornecedores de acessórios, cabos, serviços...

O mercado aqui no Brasil é uma das prioridades do FORNECEDOR B, pois é um mercado em amplo desenvolvimento, onde conseguimos um crescimento médio de 17% ao ano em cinco anos de atividade no país dado a qualidade e confiabilidade de nossos produtos.

(ENTREVISTADOR) Em algum outro país vocês têm esse mesmo crescimento?

(FORNECEDOR B) Esse crescimento só é menor se comparado ao nosso fornecimento nos Estados Unidos, onde temos uma forte presença, porém lá atuamos há mais tempo e com clientes já consolidados.

(ENTREVISTADOR) Para os fornecedores de equipamento, mais especificamente no caso do FORNECEDOR B, quais são os principais problemas existentes que dificultam sua atuação no setor.

(FORNECEDOR B) Devido à grande demanda do setor no mundo e mais especificamente nos países como a Índia e Brasil (na Índia não possuímos um distribuidor em seu território), nosso maior desafio é dar confiança e segurança ao nosso cliente de forma a atendermos toda solicitação de fornecimento de produtos necessários ao seu crescimento no país.

Desde nosso primeiro fornecimento ao nosso primeiro cliente no país, procuramos dar essa segurança a toda demanda necessária, e evidentemente com a qualidade exigida, de forma que hoje conseguimos essa segurança tão importante num mercado que tanto cresce como o de vocês.

(ENTREVISTADOR) Há quanto tempo vocês estão no mercado brasileiro?

(FORNECEDOR B) Hoje nosso escritório central está em Campinas...

(ENTREVISTADOR) desde quando?

(FORNECEDOR B) Desde o início de 2010, data em que mudamos para Campinas, pois viemos para o Brasil em 2006, atendendo inicialmente em São Paulo.

(ENTREVISTADOR) Que tipo de produtos ou serviços o FORNECEDOR B fornece para o setor em São Paulo?

(FORNECEDOR B) Fornecemos desde cabeamento estruturado para interligações internas e externas, refletores para antenas, acessórios, hastes para aterramento e baterias para uma operadora de celular em São Paulo e outra operadora fixa no Rio de Janeiro, e em negociações com outras operadoras nesses estados.

(ENTREVISTADOR) Quais os seus concorrentes (que também atuam como fornecedores aos seus clientes)? Como é o *market share* desse setor?

(FORNECEDOR B) É um setor com fornecedores bem pulverizado (em termos de fornecedores de infraestrutura) e como somos recentes no mercado brasileiro (temos apenas quatro anos no território) ainda temos pouca participação no mercado como um todo.

(ENTREVISTADOR) Qual seu diferencial dentre seus concorrentes?

(FORNECEDOR B) Sem dúvida é a capacidade de pronto atendimento a grandes demandas de um produto de alta qualidade, eu diria que é o nosso diferencial.

(ENTREVISTADOR) Dentre todos os serviços ou produtos prestados pelo FORNECEDOR B, o mercado de telefonia de SP, representa quanto para a empresa (porcentual da receita total)?

(FORNECEDOR B) Embora tenhamos fornecimento não somente para a telefonia, ela representa aqui no país por volta de 70% do nosso faturamento.

(ENTREVISTADOR) E os outros trinta estariam divididos onde?

(FORNECEDOR B) Para outras empresas fora da telefonia, principalmente todo material para cabeamento estruturado, baterias e acessórios para banco de baterias.

(ENTREVISTADOR) As operadoras suas clientes, encontram facilidade de obtenção de produtos ou serviços prestados pela sua empresa em outros fornecedores? Ou seja, existe diferenciação dos serviços ou produtos prestados? Algum motivo que dificulte essa substituição?

(FORNECEDOR B) Todos os fornecedores cadastrados e aptos a fornecerem nas operadoras tem que seguir as características exigidas do que for solicitado, então acredito que há uma uniformização no produto, porém o FORNECEDOR B supera os requisitos exigidos pelas operadoras, como é o caso dos cabos e baterias.

Além disso, nosso diferencial como já mencionei é o prazo de entrega, a confiabilidade o que é indispensável para a operadora, ela não abre mão disso.

(ENTREVISTADOR) E esse seria seu maior custo caso queiram substituí-los?

(FORNECEDOR B) Acredito que sim.

(ENTREVISTADOR) Existem diferenças entre os produtos fornecidos pelo FORNECEDOR B e os encontrados no mercado ou eles podem ser considerados *commodities*?

(FORNECEDOR B) Diferença sempre existe e grandes a começar pela qualidade, porém se formos considerar somente os habilitados pelas operadoras, poderíamos considerá-los sim como *commodities*.

(ENTREVISTADOR) Como sabemos, muitas empresas que atuavam fornecendo componentes e equipamentos de telecomunicação e aparelhos celulares às operadoras, estão focando na integração e fornecimento de soluções sistêmicas para a operação de telecomunicações e serviços, como exemplo podemos citar as empresas Ericsson e NEC. Em sua opinião, qual o motivo dessa tendência?

(FORNECEDOR B) Em minha opinião, embora não seja exatamente minha área, seria a perda de competitividade devido à falta de foco talvez, o que os fariam competir com muitas empresas menores e especializadas.

(ENTREVISTADOR) O FORNECEDOR B passou ou passa por essas transformações na atuação no setor, ou seja, focando integração e fornecimento de soluções sistêmicas em detrimento de produtos?

(FORNECEDOR B) Não. Esta não é a diretriz do FORNECEDOR B.

(ENTREVISTADOR) O que o gostaria de acrescentar em relação ao FORNECEDOR B dentro do setor de telefonia móvel celular?

(FORNECEDOR B) Como já falei, o FORNECEDOR B tem grande interesse no país tanto que atualmente estuda parcerias para fornecimento de cabeamento com empresas de fabricação de esteiras e infra para o setor.

Também com as negociações que estão em andamento pretendemos fechar 2011 com crescimento acima dos 25%.

## **ENTREVISTA COM CONCORRENTE B**

NOME DA EMPRESA: CONCORRENTE B  
DESCRIÇÃO DA EMPRESA: OPERADORA DE TELEFONIA CELULAR  
NOME DO ENTREVISTADO: CONCORRENTE B  
POSIÇÃO DENTRO DA EMPRESA: GERENTE

## PERGUNTAS

(ENTREVISTADOR) Como o Sra. vê o nível de rivalidade entre as operadoras da indústria de telefonia móvel em nossa cidade nos dias de hoje? Em sua opinião existe algum tipo de diferença marcante entre as operadoras (em termos de porte, por exemplo)?

(CONCORRENTE B) Hoje todas as operadoras no Brasil, assim como no mundo, se esforçam ao máximo em encantar e fidelizar seus clientes com os melhores serviços e produtos e a CONCORRENTE B não se furta desse esforço.

A competitividade é enorme e muito investimento é necessário para mostrar nossa qualidade diante de um público que a todo instante é bombardeado com todo o tipo de informações.

(ENTREVISTADOR) E existem muitas diferenças entre as operadoras para que elas possam explorar essa vantagem competitiva?

(CONCORRENTE B) Existe sim... A CONCORRENTE B tem abrangência em todo o estado e é considerada como a que tem melhor sinal (em termos de qualidade) e melhor área de cobertura daqui da capital (que é o foco do seu estudo não?)

Em termos de qualidade de sinal a CONCORRENTE B se empenha em garantir um sinal constante e de bom nível... Eu quero dizer que... Na prática para o cliente isso se transforma em nitidez de áudio e velocidade de internet... Sem aquelas quedas de sinal tão indesejáveis...

(ENTREVISTADOR)... E em termos de diferenciação de preços, produtos, planos existem diferenças entre a CONCORRENTE B e seus concorrentes...

(CONCORRENTE B) Também, embora fique um pouco difícil uma comparação rígida devido à validade dos planos oferecidos não só nós, mas também pelos planos dos concorrentes.

As promoções possuem tempo limitado, dos subsídios aos aparelhos dependem de acordos com fornecedores de celulares e dos planos traçados e da demanda esperada, porém quando você compara o custo x benefício oferecido pela CONCORRENTE B, ele via de regra é o melhor dentre os outros concorrentes.

(ENTREVISTADOR) A competição de preços, gerado pela rivalidade é muito destrutiva para a rentabilidade da indústria, pois transfere os lucros diretamente da indústria aos seus clientes, através de guerra de preços, levando-os a prestarem menos atenção às características do produto e serviço.

De que forma a CONCORRENTE B tenta amenizar esse problema tão nefasto, que atinge todas as empresas de telefonia (a guerra de preços)?

(CONCORRENTE B) A CONCORRENTE B mostra a seus cliente, como já disse, que o custo dos seus serviços vale o que seu cliente paga, ou seja, o custo benefício é percebido pelos clientes.

(ENTREVISTADOR) Michael Porter, ensina que a intensidade da rivalidade em um setor qualquer, torna-se maior se os concorrentes desse setor são aproximadamente iguais em termos de tamanho e poder. Podemos entender que essa intensidade na cidade de São Paulo, aumentou com a entrada da Oi em 2008, principalmente por ela ter o mesmo porte das demais? A Sra. acredita que houve alguma alteração significativa em São Paulo? E hoje, como está o *market share* do setor?

(CONCORRENTE B) Acredito que houve maior competitividade, porém não atingindo a CONCORRENTE B, pois desde antes da entrada da Oi no mercado a CONCORRENTE B já ocupava a vice-liderança na cidade de São Paulo, e hoje luta muito fortemente para atingir a liderança do mercado e acredito que muito em breve a consigamos.

(ENTREVISTADOR) E a lucratividade do setor tem aumentado ou diminuído?

(CONCORRENTE B) Não posso divulgar a lucratividade da empresa por motivos de confidencialidade

(ENTREVISTADOR) É sabido que a indústria apresenta elevados custos fixos e baixas margens de lucro para as empresas, ampliando a pressão sobre elas para que mantenham a capacidade total na operação de atendimento aos clientes, preenchida através de descontos. A Sra. acredita em um modo de se diminuir esses custos fixos?

(CONCORRENTE B) Não concordo que somente oferecendo descontos possa se atrair clientes e mantém volume e demanda elevada... A CONCORRENTE B prioriza a qualidade nos serviços, no atendimento, agilidade na solução de eventuais problemas dentre outros fatores. É isso que consegue fidelizar o cliente e obter uma boa demanda para a operação.

(ENTREVISTADOR) Hoje, os serviços oferecidos ao cliente no setor de telefonia móvel é um dos principais fatores para a escolha da operadora, sendo que seus serviços de comunicação móvel de voz e dados incluem o envio de informações mais sofisticadas, como: gráficos, figuras, fotos, sons, vídeo, oferta de jogos e aplicações corporativas. Existem diferenças relevantes em termos de serviços entre as quatro operadoras? E quanto à outra diferença significativa qualquer a ser considerada entre elas?

(CONCORRENTE B) Já respondi a essa questão...

(ENTREVISTADOR) Qual o principal diferencial competitiva que a Sra. considera que uma operadora deve ter para se destacar hoje no mercado?

(CONCORRENTE B) Eu diria que o principal diferencial competitivo é a fidelidade do seu cliente, construída através da imagem da CONCORRENTE B para seus clientes, desde o atendimento, passando pelos serviços e até a rapidez no atendimento às suas reclamações ou problemas que enfrentam... E por isso conhecem o serviço e aprovam a atenção que recebem e a qualidade do serviço que a CONCORRENTE B lhes oferece.

(ENTREVISTADOR) De acordo com sua visão, para onde caminha a telefonia móvel no país, e mais precisamente em São Paulo, e que tipo transformações poderemos notar em seus serviços, nos os próximos anos?

(CONCORRENTE B) Não tenho esses dados, não saberia responder...

(ENTREVISTADOR) A Sra. considera como sendo altas ou baixas as barreiras existentes hoje no setor para entrada de novos concorrentes?

(CONCORRENTE B) A legislação protege o mercado para a chegada de novos concorrentes a todo instante, ou seja, acredito que seja muito difícil para uma operadora entrar no mercado... Embora o último caso conhecido tenha sido a licitação de algumas bandas há alguns meses, mas é raro acontecer...

(ENTREVISTADOR)... Vencida pela SUBSTITUTO A e isso significa que terão uma maior concorrência pelo mercado não?

(CONCORRENTE B)... é acredito que sim..

(ENTREVISTADOR) Em sua opinião quais os principais fatores que podem alterar esse cenário?

(CONCORRENTE B) o mercado aqui em São Paulo está em crescimento acelerado, sendo um dos motivos o crescimento do poder de aquisição da população principalmente da classe D. Acredito que isso não se altere... Pelo contrário melhore, ou seja, o mercado cresça mais ainda.

(Pesquisador)... Mesmo com a recente permissão do governo à entrada de operadoras virtuais de telefonia móvel no país?

(CONCORRENTE B) Isso é um assunto ainda muito recente... Desconheço alguma informação mais profunda a respeito...

## FINALIZAÇÃO

(ENTREVISTADOR) O que a Sra. gostaria de acrescentar em relação à CONCORRENTE B dentro do setor de telefonia móvel celular?

(CONCORRENTE B) Existem muitas ações e novidades que a CONCORRENTE B está para apresentar ainda neste semestre, mas infelizmente ainda não podemos divulgar por serem de cunho estratégico.

## ENTREVISTA COM CONCORRENTE A

NOME DA EMPRESA: CONCORRENTE A

DESCRIÇÃO DA EMPRESA: OPERADORA DE TELEFONIA CELULAR

NOME DO ENTREVISTADO: CONCORRENTE A

POSIÇÃO DENTRO DA EMPRESA: GERENTE DE INFRAESTRUTURA

## PERGUNTAS

(ENTREVISTADOR) Como o Sr. vê o nível de rivalidade entre as operadoras da indústria de telefonia móvel em nossa cidade nos dias de hoje? Em sua opinião existe algum tipo de diferença marcante entre as operadoras (em termos de porte, por exemplo)?

(CONCORRENTE A) Embora muita gente possa imaginar que pelo fato do mercado estar em franca expansão, exista vida fácil para as concessionárias telefônicas e mais especificamente na nossa área, ou seja, a telefonia celular... Quero dizer que a luta pela conquista da confiança do cliente, para levar um serviço de qualidade em todas as regiões, e o custo de tudo isso é enorme, e muito difícil para qualquer uma das atuantes na região.

(ENTREVISTADOR)... O Sr. se refere ao custo de investimento, fixo ou variável?

(CONCORRENTE A)... Em todos os aspectos, mas conheço melhor os custos de instalação e ampliação de uma planta (que é a área em que atuo)... E depois para mantê-la... E afirmo que são muito consideráveis para qualquer operadora.

(ENTREVISTADOR) E existem muitas diferenças entre as operadoras para que elas possam explorar essa vantagem competitiva?

(CONCORRENTE A) Posso informar que na área de cobertura, a CONCORRENTE A tem uma das maiores e melhores coberturas da cidade de São Paulo, proporcionando ao cliente uma situação tranquila no que tange à queda de sinais, ruído, eco, enfim na qualidade e confiabilidade do sinal.

(ENTREVISTADOR)... E em termos de diferenciação de preços, produtos, planos existem diferenças entre a CONCORRENTE A e seus concorrentes...

(CONCORRENTE A) Atualmente existem ofertas que de acordo com nossos especialistas no mercado são melhores, no plano corporativo como, por exemplo, é uma das melhores ofertas, com preço muito competitivo. Existem pesquisas onde mostram que o atendimento é outro ponto forte da CONCORRENTE A e que nos diferencia dos concorrentes.

(ENTREVISTADOR)... Eu poderia ter acesso a essas pesquisas?

(CONCORRENTE A) São pesquisas feitas pelo pessoal de Marketing, Comercial algo interno, ou seja, não acredito que possa ser divulgado externamente, como por exemplo, nesta pesquisa...

(ENTREVISTADOR) A competição de preços, gerado pela rivalidade é muito destrutiva para a rentabilidade da indústria, pois transfere os lucros diretamente da indústria aos seus clientes, através de guerra de preços, levando-os a prestarem menos atenção às características do produto e serviço.

De que forma a CONCORRENTE A tenta amenizar esse problema tão nefasto, que atinge todas as empresas de telefonia (a guerra de preços)?

(CONCORRENTE A) Desculpe-me, mas pela própria natureza da minha área de atuação, não tenho esses dados.

(ENTREVISTADOR) Michael Porter, ensina que a intensidade da rivalidade em um setor qualquer, torna-se maior se os concorrentes desse setor são aproximadamente iguais em termos de tamanho e poder. Podemos entender que essa intensidade na cidade de São Paulo, aumentou com a entrada da Oi em 2008, principalmente por ela ter o mesmo porte das demais? O Sr. acredita que houve alguma alteração significativa em São Paulo?

(CONCORRENTE A) Acredito que sim, pois ela é uma grande empresa que já atua há muito tempo em outras áreas e é normal que tenha interesse em conquistar sua parte do mercado de São Paulo, porém será difícil para ela alcançar todos os investimentos, principalmente em infra já realizados pela CONCORRENTE A nesses anos, o que nos dá uma dianteira em termos de competição como você mencionou.

(ENTREVISTADOR) E a lucratividade do setor tem aumentado ou diminuído?

(CONCORRENTE A) Não tenho esses dados...

(ENTREVISTADOR) É sabido que a indústria apresenta elevados custos fixos e baixas margens de lucro para as empresas, ampliando a pressão sobre elas para que mantenham a capacidade total na operação de atendimento aos clientes, preenchida através de descontos. O Sr. acredita em um modo de se diminuir esses custos fixos?

(CONCORRENTE A) Em termos de expansão em infraestrutura, podemos citar o que as operadoras estão conversando, ou seja, entrando em acordos de compartilhamento de infraestrutura, torres, construção civil etc.

(ENTREVISTADOR) Hoje, os serviços oferecidos ao cliente no setor de telefonia móvel é um dos principais fatores para a escolha da operadora, sendo que seus serviços de comunicação móvel de voz e dados incluem o envio de informações mais sofisticadas, como: gráficos, figuras, fotos, sons, vídeo, oferta de jogos e aplicações corporativas. Existem diferenças relevantes em termos de serviços entre as quatro operadoras? E quanto à outra diferença significativa qualquer a ser considerada entre elas?

(CONCORRENTE A) A cobertura é uma delas como já mencionei.

(ENTREVISTADOR) Qual o principal diferencial competitiva que o considera que uma operadora deve ter para se destacar hoje no mercado?

(CONCORRENTE A) No meu ponto de vista, o atendimento ao cliente é um dos principais diferenciais, mas o que determina a escolha da operadora pelo cliente são a qualidade e a confiabilidade do serviço prestado, ou seja, aí entra os investimentos para se obter uma boa área de cobertura com sinais constantes de baixa taxa de erro.

(ENTREVISTADOR) De acordo com sua visão, para onde caminha a telefonia móvel no país, e mais precisamente em São Paulo, e que tipo transformações poderemos notar em seus serviços, nos os próximos anos?

(CONCORRENTE A) A chegada da quarta geração em tecnologia de transmissão de telefonia celular será um salto muito grande em termos de benefícios, serviços e que os *Smartphones* proporcionarão para o mercado. As operadoras, principalmente a CONCORRENTE A, já investiram muito nesta área que deverá abrir muitos horizontes em termos de serviços.

(ENTREVISTADOR) O Sr. considera como sendo altas ou baixas as barreiras existentes hoje no setor para entrada de novos concorrentes?

(CONCORRENTE A) Acredito que sim, é um investimento muito alto, não é para qualquer empresa...

(ENTREVISTADOR) Em sua opinião quais os principais fatores que podem alterar esse cenário?

(CONCORRENTE A) Quem melhor se preparar para a quarta geração de telefonia celular estará na frente do seu concorrente.

(Pesquisador) Essa permissão do governo à entrada de operadoras virtuais de telefonia móvel no país, em sua opinião, alterará esse quadro?

(CONCORRENTE A) Não conheço muito a respeito dessas operadoras...

(ENTREVISTADOR)... É um assunto muito recente, onde no momento não existe nem editais para licitação e nem interessados oficialmente, porém só existe a autorização...

## FINALIZAÇÃO

(ENTREVISTADOR) O que o Sr. gostaria de acrescentar em relação à CONCORRENTE A dentro do setor de telefonia móvel celular?

(CONCORRENTE A) Na área de expansão em infraestrutura, cobertura de serviços, nossa taxa de crescimento é muito forte e também na preparação para a nova tecnologia. Portanto acreditamos que não mudaremos nossa participação no mercado, continuando a atuar em primeiro lugar aumentando nossa distância para as demais operadoras.

## ENTREVISTA COM CLIENTE D

NOME DA EMPRESA: CLIENTE D

DESCRIÇÃO DA EMPRESA: INDÚSTRIA DE PRODUÇÃO DE PEÇAS ESTAMPADAS E INJETADAS PARA O SETOR AUTOMOBILÍSTICO

NOME DO ENTREVISTADO: CLIENTE D

POSIÇÃO DENTRO DA EMPRESA: DIRETOR DE TI

## PERGUNTAS

(ENTREVISTADOR) Quais os produtos ou serviços que sua empresa utiliza das operadoras de telefonia celular?

(CLIENTE D) Utilizamos os planos corporativos de telefonia e internet 3G e o sistema de Rádio

(ENTREVISTADOR) Com quais operadoras?

(CLIENTE D) Internet móvel, modem e celular da operadora CONCORRENTE A e o sistema de Rádio do SUBSTITUTO B, fora as linhas fixas que são do SUBSTITUTO A.

(ENTREVISTADOR) O Sr. poderia nos fornecer (em ordem de grandeza) os valores ou valor global gasto pela empresa com o setor?

(CLIENTE D) Os nossos gastos mensais giram em torno de R\$ 10.000 a R\$ 15.000 Reais

(ENTREVISTADOR)... E é um valor significativo para o orçamento da empresa?

(CLIENTE D) Sim é considerável, motivo pelo qual nos esforçamos em conseguir reduzi-lo seja através de conscientização no nosso pessoal, através de utilização do Skype e pelos descontos dados pelas próprias operadoras nas renovações contratuais.

(ENTREVISTADOR) O Sr. considera que a sua empresa (diante da elevada e variada utilização de serviços informada), consegue mais facilmente algum tipo de concessão, benefício, flexibilidade nos preços ou nos pagamentos, enfim adquire maior poder de negociação?

(CLIENTE D) Sim vantagens em aparelhos somente.

Não oferecem vantagens e/ou flexibilidade em preços da utilização do serviço ou pelos descontos dados pelas próprias operadoras nas renovações contratuais.

(ENTREVISTADOR) O Sr. quer dizer que a operadora cede às concessões na hora da captação do cliente e não há muitos privilégios ou concessões àqueles clientes antigos e mesmo que possuam contas com valores representativos para a operadora?

(CLIENTE D) É isso mesmo... Quando fomos abordados pelos gerentes corporativos que nos oferecem os pacotes para a empresa, as vantagens são expostas, os descontos e benefícios são concedidos para que alteremos a operadora em que estamos acostumados a trabalhar.

Uma vez contratado o serviço, é difícil conseguir qualquer benefício por sua fidelidade.

Nós mudamos da antiga operadora para a CONCORRENTE A, justamente por esse motivo, e hoje constatamos que ele (o CONCORRENTE A) atua da mesma forma que as demais.

Em minha opinião, é justamente o cliente fiel que deve ser privilegiado e esse privilégio deve ser proporcional ao tempo de fidelização bem como o faturamento que gera à empresa, pois é assim que tratamos nossos clientes.

(ENTREVISTADOR) Existe algum tipo de diferenciação nos produtos ou serviços utilizados pela empresa que são oferecidos pelas operadoras? Ou podemos considerar todos eles como *commodities*?

(CLIENTE D) Exatamente... Podemos considerar todas iguais com diferenças muito tênues entre si, e de difícil mensuração, chegando ao cúmulo da seguinte situação: você começa contatos com os executivos das operadoras, para saber dos planos para a empresa e suas características preços e abrangência, e quando termina alguns dias depois, a situação já está toda alterada, isto é já existem planos, condições e preços/ formas de pagamento totalmente diferentes, porém no “frigor dos ovos” uma condição não diverge da outra.

(ENTREVISTADOR) Em sua opinião, a empresa encontraria alguma dificuldade em caso de troca de serviços utilizados das operadoras atuais por serviços de outras operadoras?

(CLIENTE D) No caso do celular não pelo que já disse, mas no caso do Rádio sim.

(ENTREVISTADOR)... Quais seriam essas dificuldades?

(CLIENTE D) No caso do Rádio perderíamos o serviço de globalização do SUBSTITUTO B (Rádio ilimitado em qualquer lugar do mundo). Perderíamos o atual n° de telefone.

(ENTREVISTADOR) O Sr. conhece alguma empresa que (integralmente ou parcialmente) substitua com seus serviços os serviços de telefonia celular (como por exemplo, os serviços de VoIP, WIMAX, SME, ou outros)? Sua empresa utiliza algum?

(CLIENTE D)

Estamos estudando VOIP, colocaremos VONO.

(ENTREVISTADOR) O que o Sr. gostaria de acrescentar em relação à sua empresa dentro do setor de telefonia móvel celular?

(CLIENTE D)

Sempre trabalhamos com SUBSTITUTO B, porém por representar um alto custo, buscamos um serviço semelhante com um custo reduzido, pagamos uma multa por rescisão de contrato com o SUBSTITUTO B e trocamos para CONCORRENTE C, Plano empresa.

De CONCORRENTE C para CONCORRENTE C não havia custos, e tínhamos também um plano de minutos ganhando ainda alguns *Smartphones*...

Porém houve uma enorme decepção com o sinal, todos os aparelhos celulares do plano apresentavam problemas de sinal, tivemos o caso de dois aparelhos do mesmo modelo sendo os dois do CONCORRENTE C, um particular de funcionário e o outro fazendo parte do plano empresa, o particular tinha um sinal perfeito, e o da empresa sem sinal.

Sem contar a voz, que por este mesmo problema saía toda robotizada...

Mudamos para a CONCORRENTE A e voltamos a utilizar o Rádio do SUBSTITUTO B e tentaremos utilizar o máximo possível a VoIP, na tentativa de migração parcial dos serviços se obtivermos sucesso.

## **ENTREVISTA COM SUBSTITUTO B**

NOME DA EMPRESA: SUBSTITUTO B

DESCRIÇÃO DA EMPRESA: OPERADORA DE TELEFONIA SME

NOME DO ENTREVISTADO: SUBSTITUTO B

POSIÇÃO DENTRO DA EMPRESA: GERENTE DE CONTAS

### **PERGUNTAS**

(ENTREVISTADOR) De acordo com Michael Porter, é considerado “substituto” em uma indústria, aquele produto que embora não seja exatamente o mesmo que o oferecido pelos concorrentes desta indústria, se seu produto for escolhido pelo cliente, os produtos dos concorrentes da indústria deixam de ser adquiridos total ou parcialmente.

No caso do SUBSTITUTO B podemos considerá-lo como um exemplo típico de substituto, pois se o cliente optar por este serviço, o SME (Serviço Móvel Especial), deixará de comprar total ou parcialmente o SMP (Serviço Móvel Pessoal) de um dos concorrentes da indústria (CONCORRENTE A, CONCORRENTE C, CONCORRENTE B ou CONCORRENTE D). O Sr. concorda com a afirmação acima? Quais as diferenças entre os serviços?

(SUBSTITUTO B) Sim claro, a SUBSTITUTO B concorre diretamente no mercado brasileiro há mais de treze anos oferecendo um serviço competitivo, competindo de igual para igual e em muitas condições melhor do que o serviço SMP.

O SUBSTITUTO B possui um serviço de rádio que permite comunicação direta e ilimitada entre os aparelhos. do SUBSTITUTO B Mas, além do rádio, SUBSTITUTO B também é celular e funciona como qualquer outro aparelho: tem SMS, MP3, câmera etc.

(ENTREVISTADOR) E quanto às diferenças entre os serviços?

(SUBSTITUTO B) Quanto ao diferencial dos serviços do SUBSTITUTO B... O principal deles é o custo benefício, pois você fala de SUBSTITUTO B para SUBSTITUTO B fala sem limites de tempo e a qualquer hora do dia e da noite... É o melhor custo benefício do mercado da telefonia móvel.

Podemos também citar o custo de SUBSTITUTO B para celular ou para telefone fixo, que está entre os mais baixos.

Mas eu acredito que a principal característica dos serviços do SUBSTITUTO B, é que nossos serviços são oferecidos de forma personalizada, isto é, são oferecidos após um cuidadoso estudo das necessidades do cliente, onde personalizamos um plano para otimizar seus custos e maximizar seus benefícios.

(ENTREVISTADOR) Quais são seus concorrentes na cidade de São Paulo (outros serviços de telefonia fixa)? E qual é a participação da empresa no *market share* (entre outros serviços de telefonia fixa)?

(SUBSTITUTO B) Nós não temos concorrentes com as características dos serviços que oferecemos e com a tecnologia do SUBSTITUTO B.

(ENTREVISTADOR) Qual é a taxa de crescimento no mercado do SUBSTITUTO B na cidade de São Paulo? E no Estado? E no Brasil?

(SUBSTITUTO B) A média de crescimento em São Paulo é de 40% ao ano

(ENTREVISTADOR) De acordo com sua visão, para onde caminha a telefonia fixa no país, e mais precisamente em São Paulo, e que tipo transformações poderemos notar em seus serviços, nos próximos anos?

(SUBSTITUTO B) Com a chegada de novas tecnologias, aparelhos e softwares os serviços ficarão cada vez melhores, mais rápidos... Hoje por exemplo, você pode receber pagamentos por cartões de crédito mesmo estando do outro lado do mundo, bastando para isso possuir um SUBSTITUTO B e uma parceria com uma bandeira de cartão de crédito... Isso para citar apenas um exemplo...

Ou seja, para onde caminhar a telefonia celular o SUBSTITUTO B estará sempre à frente, pois como disse, o SUBSTITUTO B oferece o serviço de telefonia celular e muito mais a um custo benefício compensador.

(ENTREVISTADOR) O que o Sr. gostaria de acrescentar em relação à SUBSTITUTO B com relação ao setor de telefonia móvel celular, mais precisamente no tocante à convergência de serviços?

(SUBSTITUTO B) O serviço por rádio como o oferecido pelo SUBSTITUTO B foi pioneiro no país, é um sucesso no mundo inteiro e o resultado é que o SUBSTITUTO B tem os clientes mais satisfeitos do mercado de telefonia, o menor número de reclamações e o maior em indicações pelos clientes mantendo essa alta taxa de crescimento e não é somente em grandes centros como São Paulo, mas no país como um todo.

(ENTREVISTADOR) E quanto à convergência fixo móvel?

(SUBSTITUTO B) Bom, sei que a tendência parece ser essa, mas acredito que não mudará muito o cenário, pois veja, algumas operadoras já possuíam operadoras fixas e móveis e não se despontaram muito no mercado, quero dizer que esse fato... Acredito que não seja um grande diferencial no mercado.