

BRUNO SAMPAIO GREVE

AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO DE EVOLUÇÃO DO SETOR DE
TELEFONIA MÓVEL NO BRASIL E POSICIONAMENTO
ESTRATÉGICO DE SUAS PRINCIPAIS EMPRESAS

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do Diploma de Engenheiro de
Produção

São Paulo
2006

BRUNO SAMPAIO GREVE

AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO DE EVOLUÇÃO DO SETOR DE
TELEFONIA MÓVEL NO BRASIL E POSICIONAMENTO
ESTRATÉGICO DE SUAS PRINCIPAIS EMPRESAS

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do Diploma de Engenheiro de
Produção

Área de Concentração:
Engenharia de Produção

Orientador: Professor Livre Docente
Miguel Cezar Santoro

São Paulo
2006

À minha família,
base de tudo

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais pelo amor, apoio e incansável dedicação que me oferecem todos os dias de minha vida.

À minha irmã Milena pelo companheirismo sincero, conselhos e risadas que dividimos quando mais precisei.

A todos da minha família pelo apoio e torcida constantes e por sempre demonstrarem a satisfação que sentem com as minhas vitórias.

Aos meus grandes amigos que demonstram diariamente o sentido da verdadeira amizade, em especial André, Diogo e João que compartilharam comigo as alegrias e desafios presentes nestes cinco anos.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho com incentivos, compreensão e carinho.

Ao professor Miguel Santoro, pelo comprometimento e orientações essenciais para o desenvolvimento deste trabalho.

À empresa na qual desenvolvo meu estágio por me fornecer a oportunidade de aprender e crescer como profissional.

Aos colegas da Escola Politécnica com quem convivi durante todo o curso.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo desenvolver um modelo comprehensivo a respeito do mercado de Telefonia móvel brasileiro, especialmente no que se refere à atuação de suas quatro principais empresas.

Através da análise conjunta de indicadores operacionais e financeiros e aplicação de modelos consagrados de avaliação do estágio de evolução da indústria e posicionamento estratégico dos competidores que nela atuam, tal objetivo foi alcançado.

A consistência e abrangência do modelo desenvolvido o torna uma fonte de informação bastante útil no entendimento dos mecanismos de competição e alavancas de desempenho deste setor, detentor de um dinamismo destacado e grande relevância na indústria brasileira.

ABSTRACT

The goal of this paper is to develop a comprehensive model regarding the Telecom Mobile market in Brazil, especially issues concerning the performance of four main companies of this sector.

With analyses of operational and financial numbers combined with acclaimed models of maturity level evaluation and positioning tools, the goal was achieved.

The consistency e comprehensiveness makes that model useful in helping people understand competition mechanisms and drivers of performance in this sector, which holds a great dynamism and relevant big importance in Brazilian industry.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo das cinco forças competitivas.....	16
Figura 2 – Curva do ciclo de vida da indústria.....	22
Figura 3 – Interação de uma empresa com seu ambiente interno e externo	29
Figura 4 – Estratégias competitivas genéricas	31
Figura 5 – Diagrama para determinação de grupos estratégicos	39
Figura 6 – Matriz crescimento/ parcela do mercado.....	41
Figura 7 – Matriz atratividade da indústria/ posição da unidade empresarial	43
Figura 8 – As cinco forças competitivas na indústria de telefonia móvel.....	48
Figura 9 – Evolução do número de acessos	49
Figura 10 – Evolução da penetração das telefonias fixo e móvel.....	50
Figura 11 – Evolução da penetração de rádio, televisão e telefonia	51
Figura 12 – Evolução da receita de telefonia no Brasil	52
Figura 13 – Evolução do mix de clientes pré/pós	53
Figura 14 – Comparação da evolução da margem EBITDA das telefonias móvel e fixa.....	54
Figura 15 – Estágio de evolução da indústria de telefonia móvel no Brasil.....	57
Figura 16 – Evolução dos gastos com serviços de telefonia	59
Figura 17 – Área de atuação da Vivo	71
Figura 18 - Área de atuação da TIM.....	74
Figura 19 - Área de atuação da Claro	78
Figura 20 - Área de atuação da Oi	81
Figura 21 – Comparação da evolução da base de clientes.....	83
Figura 22 – Comparação da evolução das adições brutas de clientes	85
Figura 23 - Comparação da evolução dos cancelamentos de clientes	86
Figura 24 - Comparação da evolução das adições líquidas de clientes.....	87
Figura 25 - Comparação da evolução da parcela de mercado	88
Figura 26 - Comparação da evolução da participação de clientes pós-pagos	89
Figura 27 - Comparação da evolução da receita mensal média por cliente.....	90
Figura 28 - Comparação da evolução da receita líquida total	93
Figura 29 - Comparação da evolução da parcela de receita	94
Figura 30 - Comparação da evolução da receita líquida de SVA	95
Figura 31 – Estratégias genéricas das empresas estudadas.....	107
Figura 32 – Portfólio de negócios dos grupos de controle das operadoras.....	110
Figura 33 – Ofertas convergentes	112
Figura 34 – Posicionamento das operadoras em relação à política de preços e amplitude da oferta.....	113
Figura 35 - Análise do portfólio de negócios da Vivo	118
Figura 36 - Análise do portfólio de negócios da TIM	119
Figura 37 - Análise do portfólio de negócios da Claro.....	121
Figura 38 - Análise do portfólio de negócios da Oi.....	122

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características de uma indústria em sua evolução	23
Tabela 2 - Características de uma indústria em sua evolução	24
Tabela 5 – Quadro resumo de indicadores da Vivo	70
Tabela 6 - Quadro resumo de indicadores da TIM	73
Tabela 7 - Quadro resumo de indicadores da Claro	77
Tabela 8 - Quadro resumo de indicadores da Oi (ela).....	80
Tabela 9 – Comparação entre as operadoras na voz e SVA	116
Tabela 10 – Comparação de resultados entre empresas de telefonia fixa.....	116
Tabela 11 – Comparação entre os provedores de acesso	117
Tabela 12 – Resultados da Vivo para posicionamento	117
Tabela 13 - Resultados da TIM para posicionamento	118
Tabela 14 – Resultados da Claro para posicionamento	120
Tabela 15 - Resultados da Oi para posicionamento.....	121
Tabela 16 – Performance da Oi em sua área de atuação.....	123

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. Descrição do estágio	13
2. OBJETIVO DO TRABALHO.....	14
3. DESCRIÇÃO TEÓRICA.....	15
3.1. Modelo das cinco forças competitivas de Porter (2004):	16
3.1.1. <i>Entrantes Potenciais</i>	16
3.1.2. <i>Pressão dos Produtos Substitutos</i>	17
3.1.3. <i>Poder de Negociação dos Compradores</i>	18
3.1.4. <i>Poder de Negociação dos Fornecedores</i>	19
3.1.5. <i>Rivalidade entre os Concorrentes</i>	19
3.2. Análise da evolução da indústria.....	21
3.2.1. <i>Ciclo de Vida de um Produto</i>	22
3.2.2. <i>Metodologia para prevenção da evolução</i>	25
3.3. Posicionamento estratégico	27
3.3.1. <i>Conceito de posicionamento estratégico</i>	27
3.3.2. <i>Análise SWOT (Pontos fortes, pontos fracos Oportunidades e Ameaças)</i>	29
3.3.3. <i>Estratégia Competitiva Genérica</i>	31
3.3.4. <i>Análise estrutural dentro das indústrias</i>	38
3.3.5. <i>Análise de portfólio da concorrência</i>	40
4. ANÁLISE DO SETOR DE TELEFONIA MÓVEL NO BRASIL.....	45
4.1. Análise das forças competitivas da indústria	45
4.1.1. <i>Entrantes potenciais</i>	45
4.1.2. <i>Pressão dos substitutos</i>	46
4.1.3. <i>Poder de negociação dos compradores</i>	46
4.1.4. <i>Poder de negociação dos fornecedores</i>	47
4.1.5. <i>Rivalidade entre os concorrentes</i>	47
4.2. Estágio de evolução do setor no país	49
4.3. Mudanças mercadológicas, tecnológicas e regulatórias previstas para o setor.....	58
4.3.1. <i>Mudanças mercadológicas</i>	58
4.3.2. <i>Mudanças tecnológicas e regulatórias</i>	64
5. AVALIAÇÃO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS ESTUDADAS	66
5.1. Descrição das empresas.....	66
5.1.1. <i>Vivo</i>	66
5.1.2. <i>TIM</i>	71
5.1.3. <i>Claro</i>	75
5.1.4. <i>Oi</i>	78
5.2. Análise dos indicadores operacionais	82
5.2.1. <i>Base de clientes</i>	83

5.2.2.	<i>Componentes da base de clientes</i>	84
5.2.3.	<i>Participação de clientes pós-pagos</i>	89
5.2.4.	<i>Participação de clientes pós-pagos</i>	90
5.3.	Análise dos indicadores financeiros	92
5.3.1.	<i>Receita líquida</i>	93
5.3.2.	<i>Receita líquida de serviços de valor adicionado (SVA)</i>	94
5.4.	Análise SWOT	96
5.4.1.	<i>Vivo</i>	96
5.4.2.	<i>TIM</i>	98
5.4.3.	<i>Claro</i>	99
5.4.4.	<i>Oi</i>	101
5.5.	Estratégias competitivas genéricas	103
5.5.1.	<i>Estratégias aparentes das operadoras</i>	103
5.5.2.	<i>Identificação das estratégias competitivas genéricas</i>	107
5.6.	Análise estrutural dentro das indústrias	109
5.7.	Análise de portfólio da concorrência	115
5.7.1.	<i>Vivo</i>	117
5.7.2.	<i>TIM</i>	118
5.7.3.	<i>Claro</i>	120
5.7.4.	<i>Oi</i>	121
6.	PROJEÇÃO DE DESEMPENHO E COMPORTAMENTO DAS EMPRESAS PARA OS PRÓXIMOS ANOS	124
6.1.	Tendências de mercado.....	124
6.2.	Projeções para a Vivo	125
6.3.	Projeções para a TIM	126
6.4.	Projeções para a Claro.....	128
6.5.	Projeções para a Oi.....	128
7.	CONCLUSÃO	130
8.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	131

1. INTRODUÇÃO

A ênfase dada hoje ao planejamento estratégico nas empresas reflete a proposição de que existem benefícios significativos a serem obtidos com um processo explícito de formulação de estratégia (PORTER, 2004).

Cada vez mais, observa-se em todas as indústrias a preocupação crescente de seus administradores em desenvolver estratégias competitivas viáveis e coerentes com suas empresas, que lhe permitam extrair vantagens importantes sobre seus concorrentes.

O sucesso de um posicionamento estratégico só é conseguido através do alinhamento entre a estratégia competitiva e todas as estratégias funcionais que envolvem uma determinada empresa. Dessa forma, a adequação da estratégia está intrinsecamente ligada à sua cadeia de suprimentos, que será a responsável por possibilitar o atingimento de seus segmentos-alvo, determinados pelo seu posicionamento estratégico.

A estratégia competitiva de sucesso situa a empresa em uma posição única em relação às concorrentes. Ou seja, posicionar-se estrategicamente significa escolher um conjunto único de atividades que lhe permita diferenciar-se de seus concorrentes criando opções excludentes para estes.

A análise de posicionamentos estratégicos distintos dentro de uma determinada indústria fornece, portanto, informações valiosas e essenciais para o entendimento da dinâmica e do caráter destes mercados.

O setor de telefonia móvel no Brasil destaca-se pelo seu dinamismo e rapidez de seu crescimento, desde o seu processo de privatização iniciado em 1995, que atraiu investimentos privados estrangeiros, intensificando a competitividade do setor. Além disso, o setor exige respostas rápidas e eficientes perante as constantes inovações tecnológicas que oferecem potencial contínuo para um reposicionamento estratégico, tornando-o ainda mais interessante.

As características do setor de telefonia móvel no Brasil, desse modo, demandam agressividade e coerência na escolha das estratégias competitivas das empresas. Uma descontinuidade não calculada de sua estratégia, ou um desalinhamento com a sua cadeia de suprimentos pode ser responsável por um rápido declínio no desempenho das empresas no setor (CHOPRA. e MEINDL, 2003)

Uma análise criteriosa a cerca do posicionamento estratégico das principais empresas deste setor é, portanto, essencial para a caracterização deste setor de fundamental importância para o desenvolvimento da economia brasileira.

1.1. Descrição do estágio

O autor iniciou o estágio em Janeiro de 2006. Trata-se de uma empresa internacional de consultoria estratégica, que atua no Brasil desde 1994, com presença destacada em diversos setores, entre eles o de telecomunicações.

O autor desenvolve duas atividades principais em seu estágio:

- Desenvolvimento de pesquisas como suporte aos projetos em andamento;
- Participação efetiva em projetos

A partir do primeiro mês do estágio, o autor teve a oportunidade de participar em projetos na área de Telecomunicações e acumular conhecimento que abrange diversas áreas de atuação da empresa cliente.

O conhecimento específico do setor de telecomunicações obtido no decorrer do estágio, portanto, pode complementar as matérias ministradas no curso de engenharia de produção que serviram como base para o desenvolvimento deste trabalho.

Por questões de confidencialidade, inerentes ao trabalho desenvolvido pelas consultorias estratégicas, nenhuma análise confidencial desenvolvida pela empresa do estágio será utilizada neste trabalho. As fontes de informação citadas são todas de domínio público e as opiniões e conclusões expressas são de responsabilidade do autor.

2. OBJETIVO DO TRABALHO

O objetivo do trabalho é desenvolver uma análise do estágio de evolução do setor de telefonia móvel no Brasil e estudar o posicionamento estratégico das principais empresas que atuam neste setor.

Através das análises desenvolvidas pretende-se traçar um perfil detalhado do setor como um todo, bem como o comportamento e modo de atuação de suas principais empresas.

Por último, a análise permitirá uma projeção do comportamento e resultados de tais empresas, frente às mudanças mercadológicas, tecnológicas e regulatórias eminentes que modificarão o setor de telefonia móvel no Brasil nos próximos anos.

A análise será desenvolvida a partir da avaliação dos resultados financeiros, operacionais e movimentos competitivos das quatro principais operadoras do mercado. São elas:

- Vivo
- TIM
- Claro
- Oi.

3. DESCRIÇÃO TEÓRICA

A revisão teórica que segue pretende estabelecer a metodologia a ser utilizada na avaliação do posicionamento estratégico das principais empresas do setor de telefonia móvel no Brasil.

Inicialmente será desenvolvida a análise das forças competitivas da indústria, baseada no modelo das 5 forças de Porter (2004), que permitirá estabelecer o potencial de lucro de tal empresa e suas principais barreiras de mobilidade.

Em seguida, será determinado o estágio de evolução em que se encontra tal indústria, o que será de extrema relevância para a posterior avaliação do posicionamento estratégico das empresas. Além disso, nesta parte da revisão teórica serão também apresentados conceitos importantes que permitirão uma previsão mais precisa a cerca de possíveis movimentos competitivos que serão tomados pelas empresas estudadas.

Finalmente, desenvolver-se-á a avaliação do posicionamento estratégico de empresas. Este posicionamento apresenta uma complexidade significativa, uma vez que metodologias correntes na literatura não se mostram efetivas quando usadas isoladamente. Desse modo, a avaliação presente neste trabalho foi elaborada com base em diversos métodos que vão desde a análise dos indicadores operacionais até a análise de portfólio que juntos, constroem uma visão mais consistente da posição competitiva ocupada pelas empresas estudadas.

3.1. Modelo das cinco forças competitivas de Porter (2004):

A análise inicial da indústria de Telecom no Brasil será desenvolvida com base no modelo das cinco forças competitivas, sugeridas por Porter (2004). Através da descrição e identificação da intensidade de cada uma dessas forças, pretende-se definir as características estruturais de tal indústria e concluir a respeito de sua rentabilidade, atratividade e seus riscos no Brasil.

As cinco forças competitivas atuantes em uma indústria podem ser resumidas no diagrama seguir:

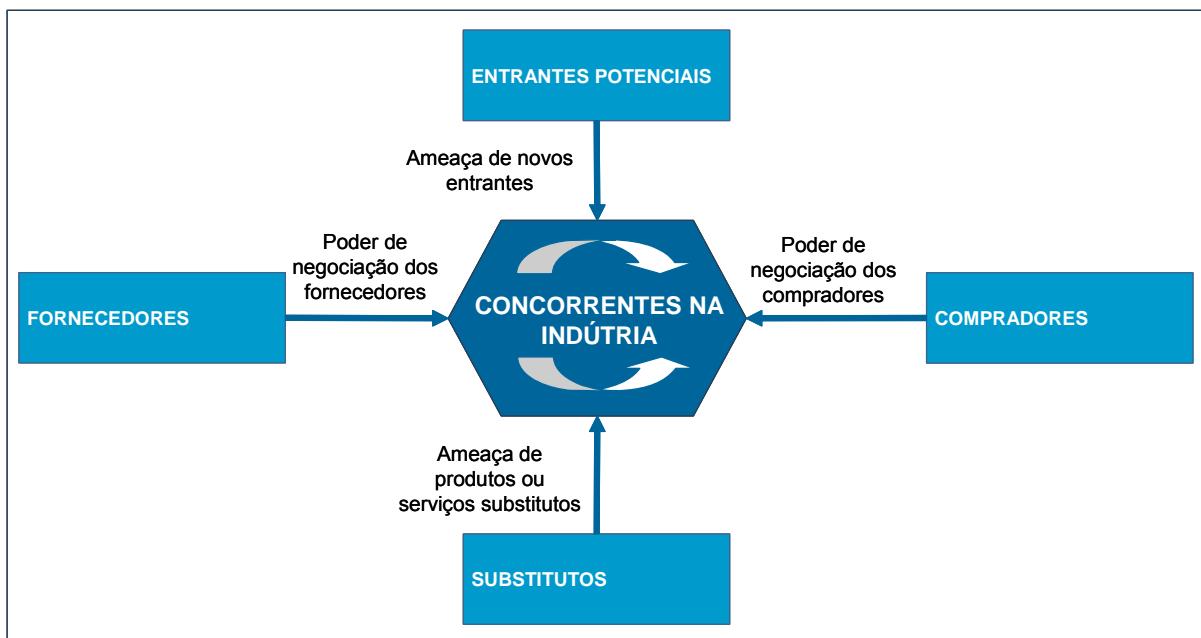


Figura 1 - Modelo das cinco forças competitivas (PORTER, 2004)

3.1.1. Entrantes Potenciais

A intensidade da ameaça de entrada de novas empresas num segmento está fortemente relacionada com o tamanho das barreiras de entrada existentes em tal indústria. Porter (2004) define em seu livro “Estratégia Competitiva” as seis fontes principais de barreira de entrada:

- **Economias de escala:** Indústrias em que as economias de escala são significativas, como por exemplo, a de computadores, possuem uma maior barreira de entrada. Isto acontece, pois a economia de escala obriga aos novos entrantes a ingressarem no mercado já em larga escala de produção se não quiserem sujeitarse a uma desvantagem de custos, altamente indesejável.
- **Diferenciação do produto:** Quando as empresas estabelecidas apresentam produtos com grande grau de diferenciação que proporcionam elevado sentimento de lealdade em seus clientes, novas barreiras de entrada são criadas. Os vínculos entre clientes e os produtos já existentes no mercado obrigam os entrantes a realizar pesadas despesas que acarretam prejuízos iniciais que podem durar por um longo período de tempo.
- **Necessidade de capital:** Certas indústrias exigem investimentos altos de seus entrantes para que se coloquem em posições competitivas, o que compromete a disponibilidade de capital de giro destas empresas e, portanto, cria novas barreiras de entrada.
- **Custo de mudança:** Se os compradores de uma indústria incorrerem custos de mudança ao trocar de um fornecedor para o outro, adiciona-se uma nova dificuldade à entrada de novos fornecedores.
- **Acesso aos canais de distribuição:** Em certas indústrias, poucas empresas podem deter o acesso aos canais de distribuição. Desse modo, empresas entrantes sofrerão uma significativa desvantagem competitiva ao ingressarem no mercado.
- **Desvantagens de custos independentes de escala:** As empresas entrantes podem sofrer com desvantagens de custos importantes associadas a fatores que não a escala de produção. Alguns destes fatores são: tecnologias patenteadas, acesso favorável às matérias-primas localização favorável, subsídios oficiais e a própria curva de aprendizagem da indústria.

3.1.2. Pressão dos Produtos Substitutos

Na competição ampla, as empresas estão concorrendo com competidores que fabricam produtos substitutos aos seus. Produtos substitutos provocam a redução

nos retornos potenciais de uma indústria, uma vez que impõem um teto no preço cobrado pelas empresas.

A oferta de produtos substitutos resulta inevitavelmente em comparações entre qualidade e desempenho pelos consumidores, de forma similar a feita com relação a preço.

Os lucros em indústrias que estão sujeitas a fortes ameaças de produtos substitutos são pressionados e declinantes.

Segundo Porter (2004), os produtos substitutos que exercem maior pressão nas indústrias são aqueles que:

- Estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu *trade-off* de preço-desempenho com o produto da indústria, ou
- São produzidos por indústrias de alta rentabilidade

3.1.3. Poder de Negociação dos Compradores

As empresas que possuem um grande poder de influência sobre a rentabilidade de um setor são aquelas que possuem um grande poder de compra.

Neste sentido, uma indústria em que os compradores têm grande poder de trazer os preços para baixo, conseguir melhorias nos serviços e também intensificar a concorrência entre os competidores, possui um menor nível de rentabilidade.

Segundo Porter (2004), um grupo de compradores é forte quando:

- Está concentrado ou adquire grandes volumes
- Os produtos que compra da indústria representam parcela significativa de seus custos
- Os produtos da indústria apresentam pouca diferenciação
- Compradores que podem realizar integração vertical para trás, isto é, incorporar a produção do produto comprado da indústria

- O produto comprado não é de grande importância para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador
- O comprador tem total informação sobre a indústria fornecedora.

3.1.4. Poder de Negociação dos Fornecedores

Do mesmo modo, os fornecedores podem pressionar pelo aumento dos preços e reduzir o potencial de lucratividade da empresa. Assim, a empresa compradora poderá perder competitividade no mercado, uma vez que terá dificuldades para repassar os aumentos de custos.

Um grupo fornecedor é considerado forte em relação a uma indústria quando:

- É dominado por poucas empresas, sendo mais concentrado que a indústria demandante
- Não compete com produtos substitutos importantes
- A indústria não representa um comprador importante para o grupo
- O produto vendido é importante para os compradores
- O produto vendido é diferenciado ou incorre em custos de mudança
- O grupo fornecedor apresenta ameaça de realizar uma integração vertical para frente, isto é, incorporar o negócio do comprador de seu produto.

3.1.5. Rivalidade entre os Concorrentes

Os concorrentes existentes disputam uma posição mais rentável no setor em que atuam com o uso de inúmeras estratégias. Os movimentos de um competidor têm efeitos notáveis em outros competidores, ou seja, concorrentes e estes podem, assim iniciar manobras para conter as ações dos iniciantes.

Entretanto, se o ritmo competitivo confere, por um lado, nova dinâmica ao mercado, por outro desperta reações extremamente negativas por parte da concorrência que

podem afetar, de maneira significativa, a rentabilidade do setor. As estratégias mais comumente utilizadas são:

- guerras de publicidade
- competição de preços e
- serviços ou produtos diferenciados.

Os movimentos competitivos de uma determinada empresa possuem efeito significativo no comportamento de sua concorrente e demanda esforços, por muitas vezes, intensos, de retaliação, o que caracteriza a dependência mútua existente entre as empresas de uma dada indústria. Muitas empresas, por exemplo, são levadas a ingressarem em verdadeiras guerras de preços, extremamente prejudiciais às margens de lucratividade da indústria.

A concorrência entre as empresas estabelecidas é, em geral, intensificada por alguns fatores:

- Indústria segmentada, com concorrentes numerosos e equilibrados
- Crescimento lento da indústria
- Custos fixos altos
- Ausência de diferenciação ou custos de mudança
- Capacidade aumentada
- Concorrentes divergentes
- Grandes interesses estratégicos
- Barreiras de saída elevadas

Em suma, observa-se que o potencial de lucro de uma determinada indústria é tão maior quanto mais fracas forem as forças competitivas inerentes a ela.

3.2. Análise da evolução da indústria

A próxima análise a ser desenvolvida no corrente trabalho está relacionada ao estágio de evolução da indústria em questão. Pretende-se identificar o nível de maturidade atingido pelo setor de telefonia móvel no Brasil.

Foi visto no tópico anterior como as forças competitivas influenciam na determinação da estratégia em uma determinada indústria. É evidente, no entanto, que as estruturas das indústrias se modificam ao longo da trajetória de sua evolução. A evolução da indústria, portanto, assume uma importância fundamental no desenvolvimento da estratégia.

Um aspecto fundamental neste sentido está em entender o processo de evolução da indústria e ser capaz de antever as mudanças, uma vez que a vantagem da melhor estratégia é maior para a companhia que a implementa primeiro.

Porter (2004) destaca que o método mais simples para a análise da evolução consiste em fazer as seguintes perguntas:

- Está ocorrendo na indústria alguma mudança que afetará cada elemento da estrutura da indústria?
- Algumas das tendências envolvem diminuição ou aumento das barreiras de mobilidade?
- Ou aumento ou diminuição no poder relativo dos compradores e fornecedores?

A resposta a essas e outras perguntas realizadas de modo sistemático indicarão as questões importantes da evolução de uma indústria. Entretanto, tal método é, em geral, insuficiente dada a dificuldade muitas vezes de se identificar as mudanças que estão ocorrendo atualmente e que poderão vir a ocorrer. A seguir, serão explicitados métodos analíticos que contribuem para a determinação do estágio de evolução de uma indústria qualquer.

3.2.1. Ciclo de Vida de um Produto

Segundo Porter (2004), o conceito de evolução do ciclo de vida de um produto, pode também ser aplicado na análise da evolução de uma indústria inteira. Dessa forma, considera-se que uma indústria passa pelos mesmos estágios de evolução de um produto. São eles:

- Introdução
- Crescimento
- Maturidade
- Declínio

O diagrama abaixo mostra a disposição dos ciclos de vida de uma indústria:

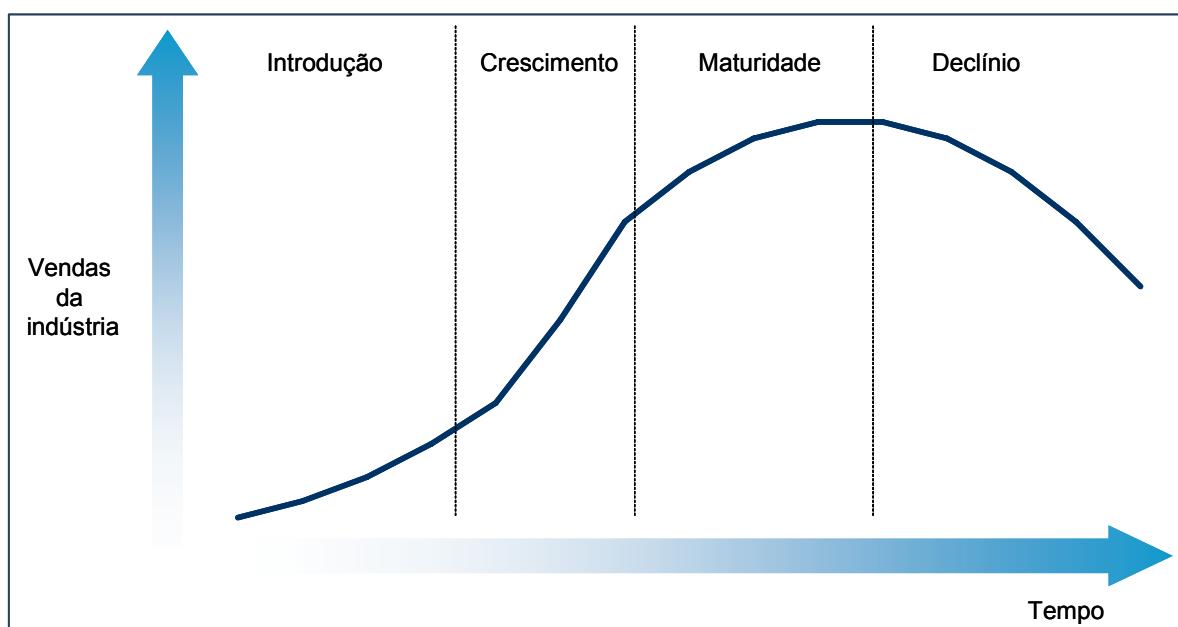


Figura 2 – Curva do ciclo de vida da indústria (PORTER, 2004)

É importante entender os impactos que a evolução da indústria traz sobre a formulação da estratégia das empresas que atuam em determinado setor. O quadro a seguir, resume os pontos mais significativos que auxiliam na verificação do nível de evolução de determinada indústria (PORTER, 2004).

	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Compradores	<ul style="list-style-type: none"> • Comprador de alta renda • Compradores devem ser convencidos a testar o produto 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação do grupo de compradores • Comprador ainda aceita qualidade irregular 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de massa • Saturação e repetição de compra • Escolha entre marcas 	<ul style="list-style-type: none"> • Compradores sofisticados do produto
Produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade inferior • Pouca padronização do produto • Mudanças no projeto 	<ul style="list-style-type: none"> • Produto já apresenta diferenciação técnica e de desempenho • Aperfeiçoamentos competitivos no produto • Boa qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade superior • Menor diferenciação do produto • Padronização • Mudanças no produto são mais lentas 	<ul style="list-style-type: none"> • Pequena diferenciação no produto • Qualidade irregular do produto
Marketing			<ul style="list-style-type: none"> • Relação entre publicidade e vendas é muito alta (p/v) • Altos custos de Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Relação p/v e outros tipos de Marketing baixos • Segmentação do mercado • Esforços para ampliar o ciclo de vida do cliente e do produto

Tabela 1 – Características de uma indústria em sua evolução (PORTER, 2004)

Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Concorrência	<ul style="list-style-type: none"> Poucas companhias 	<ul style="list-style-type: none"> Muitos concorrentes Muitas fusões e perdas 	<ul style="list-style-type: none"> Concorrência mais agressiva de preços
Margens e lucros	<ul style="list-style-type: none"> Margens e preços altos Lucros baixos Elastичidade não tão grande 	<ul style="list-style-type: none"> Lucros altos Preços mais baixos do que na fase de introdução Clima propício para aquisições 	<ul style="list-style-type: none"> Saída e número reduzido de concorrentes

Tabela 2 - Características de uma indústria em sua evolução (PORTER, 2004)

Entretanto, deve-se atentar para algumas limitações do conceito de ciclo de vida do produto aplicado à indústria. As principais estão listadas a seguir:

- A variação dos ciclos varia de indústria para indústria, dessa forma, o conceito não deve ser utilizado para planejamentos de longo prazo
- O comportamento das vendas de uma indústria podem não seguir o padrão de S da curva. Em alguns casos, indústrias podem até pular ciclos ou retornar fases, como por exemplo, ir da fase de declínio novamente para a maturidade
- O comportamento das empresas, da mesma forma, pode alterar o comportamento da curva da indústria como um todo

Apesar de tais limitações do conceito, ele se mostra extremamente útil quando utilizado com propósito semelhante ao que se pretende neste trabalho, isto é, identificar o estágio de evolução de uma indústria determinada para caracterizá-la de modo mais completo, bem como, entender as motivações dos competidores. A partir desta caracterização, pode-se também, obter resultados mais precisos no que se refere a previsões a respeito de movimentos competitivos das empresas que estão inseridas neste setor.

3.2.2. *Metodologia para prevenção da evolução*

Além do diagnóstico do posicionamento estratégico das principais empresas de Telefonia móvel no país, o presente trabalho tem a intenção de realizar uma projeção de possíveis movimentos e evolução do desempenho destas empresas para os próximos anos.

Para tanto, é essencial que sejam entendidos devidamente os processos evolutivos da indústria, ou seja, os mecanismos que levam as empresas a se comportarem de determinada forma no presente.

Segundo Porter (2004), em resposta às pressões ou aos incentivos criados pelo processo evolutivo, as empresas investem para aproveitar as possibilidades de novos métodos de marketing, novas instalações de fabricação etc., que podem

influenciar na mudança das barreiras de entrada ou alterar o poder relativo de fornecedores e compradores, por exemplo.

Alguns processos dinâmicos de evolução ocorrem em todas as indústrias, embora variem a sua velocidade e sua direção de indústria para indústria. São eles:

- Mudanças a longo prazo no crescimento
- Mudanças nos segmentos de compradores atendidos
- Aprendizagem dos compradores
- Redução da incerteza
- Difusão de conhecimento patenteado
- Acúmulo de experiência
- Expansão (ou retração na escala)
- Alterações nos custos de moeda e insumos
- Inovação no produto
- Inovação no processo
- Mudança estrutural nas indústrias adjacentes
- Mudanças na política governamental
- Entradas e saídas

Cada um destes processos dinâmicos possui seus determinantes e relações com outros processos que os fazem mais ou menos importantes para uma determinada indústria. No desenvolvimento do trabalho, os processos mais relevantes, com maiores implicações estratégicas para a indústria de Telefonia Móvel serão detalhados, com o intuito de possibilitar uma projeção para os próximos anos mais precisa.

A importância de se prever possíveis movimentos de empresas que atuam em um determinado setor consiste no fato de que tais movimentos têm o poder de mudar muitas vezes a estrutura da indústria.

Se uma empresa reconhece em uma alteração estrutural da indústria uma vantagem competitiva para si própria, pode procurar induzir tal mudança através do modo

como reage às mudanças estratégicas de seus concorrentes ou como inicia suas próprias alterações estratégicas.

Dessa forma, é importante atentar para o fato de que a evolução de uma indústria deve ser encarada como uma oportunidade e não como um fato ao qual se deve reagir, daí a importância de se ter a habilidade de antever movimentos do mercado e de seus competidores.

3.3. Posicionamento estratégico

Uma vez aplicada à análise das cinco forças competitivas de Porter (2004) e avaliado o estágio de evolução da indústria de Telefonia Móvel no Brasil, desenvolver-se-á o estudo do posicionamento estratégico das principais empresas incluídas neste setor.

3.3.1. Conceito de posicionamento estratégico

Antes de detalhar o método a ser utilizado para a avaliação deste posicionamento, é importante definir o conceito de posicionamento estratégico. Muitas são as confusões percebidas no comportamento e discurso de certas empresas que podem ser levadas pela idéia de que estratégia está ligada à sua eficiência operacional.

Na verdade, posicionar-se estrategicamente nada mais é do que criar para si uma posição única e valiosa, que lhe permita desenvolver vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Para tanto, as empresas necessitam de uma auto-avaliação profunda de suas competências e habilidades para que possam com agilidade e precisão escolher as atividades que deseja desempenhar, ou seja, aquelas nas quais ela se difere positivamente de seus adversários.

Segundo Laurindo e Carvalho (2003) a essência da estratégia está, portanto na escolha do que se deve e o que não se deve fazer. A essa escolha dá-se o nome de *trade-offs*. O foco na implementação de uma estratégia é da mesma forma essencial

para o estabelecimento de uma posição vantajosa na competição e deve sempre obedecer aos seguintes quesitos:

- O posicionamento deve ser único em relação aos demais competidores
- Os *trade-offs* são necessários
- Adequações são fundamentais para o ajuste à posição escolhida
- O posicionamento vantajoso só será mantido através de disciplina e consistência

Laurindo e Carvalho (2003) definem que os posicionamentos estratégicos podem ser basicamente divididos em três grupos descritos a seguir:

- Posicionamento baseado em variedade: baseia-se na escolha de variedade de produtos ou serviços ao invés de segmentação de consumidores
- Posicionamento baseado em necessidades: a diferenciação em necessidades se traduz em posição vantajosa se o arranjo das atividades para satisfazer os clientes for diferente ao das demais empresas
- Posicionamento baseado em acessibilidade: A acessibilidade neste caso pode estar relacionada à geografia, à escala de produção e/ou distribuição ou às atividades que alcancem da melhor forma o cliente

Deve-se ressaltar que, dada a velocidade de surgimento de novas tecnologias e organizações mais ágeis em seu processo de tomada de decisões, é cada vez maior o dinamismo dos posicionamentos estratégicos. Markides definiu em sua obra que os posicionamentos únicos vantajosos tendem a durar cada vez menos tempo uma vez que:

- Concorrentes agressivos buscam imitar tais posições rapidamente
- A agilidade nas decisões empresariais cria novas posições estratégicas continuamente
- Empresas com caráter inovador são cada vez mais comuns no mercado

3.3.2. Análise SWOT (Pontos fortes, pontos fracos Oportunidades e Ameaças)

A análise SWOT deve ser desenvolvida para expandir a caracterização das empresas estudadas sob duas dimensões, do ambiente interno e do ambiente externo, em relação à empresa, ilustradas na figura a seguir:

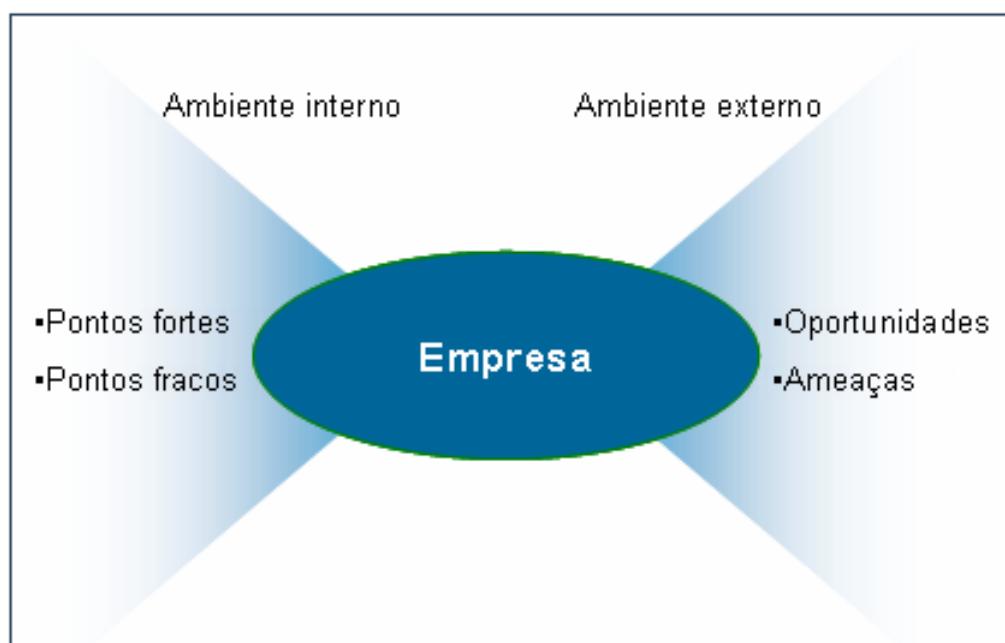


Figura 3 – Interação de uma empresa com seu ambiente interno e externo (elaborado pelo autor)

Dessa forma, a análise SWOT auxilia na identificação das estratégias implantadas pelas empresas, uma vez que fornece indícios a respeito dos *trade-offs* escolhidos por elas.

Os principais pontos de cada um dos fatores da análise SWOT estão resumidos a seguir, baseado em Laurindo e Carvalho (2003):

Pontos Fortes

- Fatores que constroem barreiras de mobilidade
- Fatores que reforçam o poder de negociação da empresa em relação aos compradores e/ou fornecedores

- Características que defendem a companhia da rivalidade dos concorrentes
- Economias de escala
- Fatores que permitam uma estrutura de custos reduzida
- Forte capacidade de implementação da estratégia em relação aos competidores
- Recursos e competências que permitam a mobilidade para grupos estratégicos mais interessantes

Pontos Fracos

- O inverso dos pontos apresentados acima como pontos fortes de uma empresa

Oportunidades

- Criação de um grupo estratégico
- Migração para um grupo estratégico em posição mais vantajosa
- Fortalecimento da posição estratégica atual

Ameaças

- Entrada de novas empresas em seu grupo estratégico de atuação
- Fatores que possam reduzir a mobilidade da empresa, diminuam o seu poder frente fornecedores e compradores, pioram sua posição relativa a produtos substitutos e/ou a exponham a uma maior rivalidade
- Investimentos que prejudiquem a mobilidade da empresa
- Tentativas de superar barreiras de mobilidade

3.3.3. Estratégia Competitiva Genérica

A determinação da estratégia competitiva genérica é o primeiro passo no desenho da estratégia e, portanto do posicionamento estratégico conseguido a partir dela nas empresas em geral.

Segundo Porter (2004), as empresas precisam criar posições defensáveis a longo prazo para que possam superar seus concorrentes. Dessa forma, podem-se encontrar três estratégias genéricas consistentes com esses objetivos e que podem ser utilizadas isoladamente ou de forma combinada.

As três estratégias genéricas definidas por Porter (2004) estão ilustradas na figura abaixo e são as seguintes:

- Liderança no custo
- Diferenciação
- Enfoque

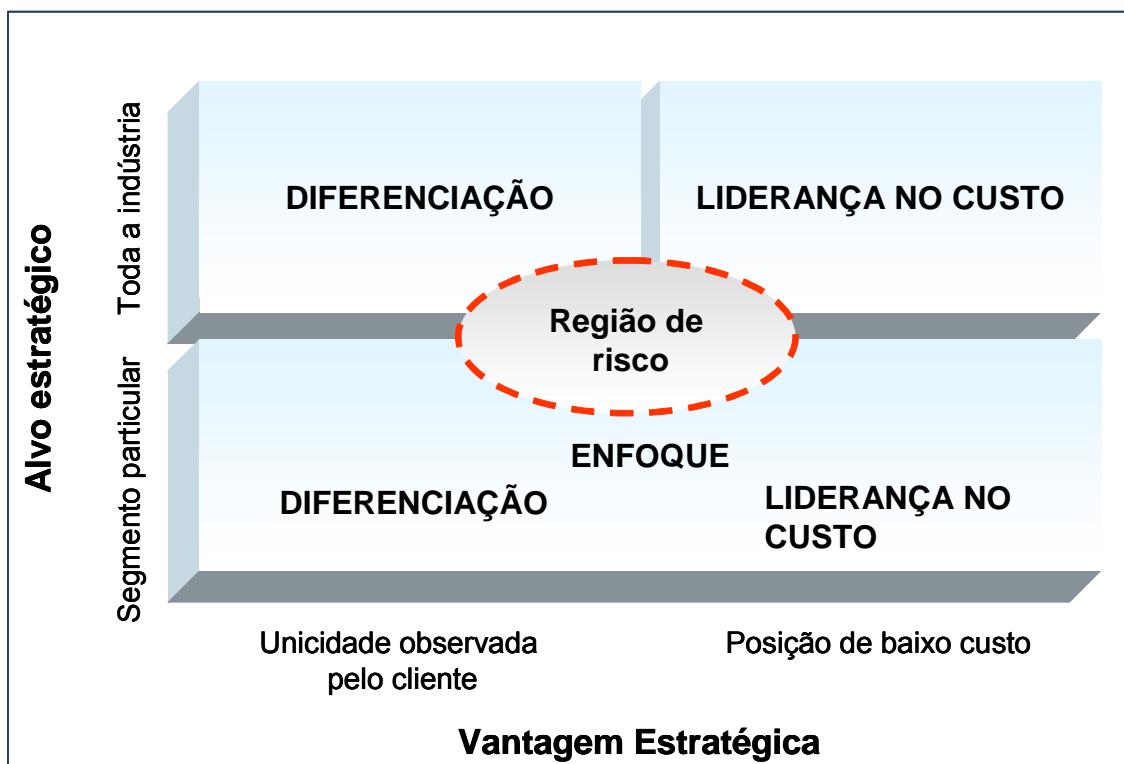


Figura 4 – Estratégias competitivas genéricas (PORTER, 2004)

A seguir serão detalhadas as oportunidades, vantagens, requisitos exigidos, bem como os riscos envolvidos na adoção de cada uma destas estratégias genéricas.

Liderança no custo total

A liderança no custo total pode ser considerada a primeira estratégia a se popularizar no mundo, especialmente nos anos 70, com a difusão do conceito da curva de experiência.

A liderança de custo total se dá quando uma empresa obtém uma cadeia de produção mais eficiente que seus competidores, o que resulta em um menor custo total, propiciando a vantagem de competir com preços mais baixos, sem comprometer sua margem.

A) Requisitos

A implementação desta estratégia requer diversos recursos e habilidades da empresa, assim como características organizacionais que sejam coerentes a ela. Os principais requisitos são os seguintes:

- Construção agressiva de instalações em escala eficiente
- Investimento pesado de capital em equipamento atualizado
- Forte perseguição de reduções de custo pela experiência
- Controle rígido de custos e despesas gerais
- Projetos de produto que facilitem a fabricação
- Boa capacidade de engenharia de processo
- Redução de custo com áreas de P&D, assistência ao cliente, força de vendas, publicidade e outras
- Elevada participação do mercado que possibilite economias de escala
- Acesso favorável a matérias-primas
- Rede de distribuição eficiente
- Fixação de preço agressiva

- Capacidade de absorção de prejuízos iniciais

B) Vantagens

O atingimento de uma posição de baixo custo rende diversas vantagens a uma empresa, desde que tal custo reduzido seja adquirido de forma consistente e não baseada em fatores de mercado conjunturais que sejam pouco sustentáveis a longo prazo.

A primeira vantagem que pode ser notada é o aumento da competitividade e defesa contra a rivalidade dos concorrentes no setor, uma vez que a empresa de custos reduzidos pode obter retorno mesmo com preços que consumam toda a margem de seus adversários.

Outra vantagem competitiva que advém desta estratégia é o aumento de poder frente a compradores importantes, uma vez que o poder de barganha destes não pode ultrapassar o preço do competidor mais eficiente.

De forma semelhante, a força de defesa em relação aos fornecedores poderosos também é intensificada uma vez que com a estrutura de custos reduzida, a empresa adquire maior flexibilidade para enfrentar um aumento nos custos de seus insumos.

Adicionalmente, identifica-se também que os fatores que levam uma organização a deter uma posição de custo baixo aumentam por si só as barreiras de entrada em uma indústria já que essa estratégia só pode ser viabilizada através de pesadas economias de escala.

Além disso, uma empresa com custos reduzidos vê seus produtos ou serviços mais competitivos em relação aos produtos substitutos na indústria em que atua. Desse modo, pode-se verificar que a vantagem competitiva em custos protege a empresa contra as cinco forças competitivas descritas anteriormente neste trabalho.

C) Riscos

A empresa que adota a estratégia genérica de liderança de custo total pode deixar de dar a devida importância a áreas essenciais para o sucesso de seu produto ou serviço como a qualidade e o atendimento aos clientes, o que pode anular a vantagem competitiva conseguida através do preço mais baixo.

Os principais riscos envolvidos na adoção desta estratégia são:

- Mudança tecnológica que anule o investimento ou aprendizado anteriores
- Possibilidade de imitação de baixo custo por parte dos seguidores
- Incapacidade de mudar o produto ou o marketing da empresa devido à necessidade de perseguição do custo baixo
- Aumento dos custos que reduza o diferencial de preço da empresa

Diferenciação

A estratégia genérica de diferenciação consiste basicamente em ter a competência e a capacidade para posicionar seu produto ou serviço como algo único no âmbito de toda uma indústria.

A diferenciação de um produto ou serviço pode demonstrar-se para os clientes sob diferentes dimensões. As mais comuns encontradas são:

- Força da imagem da marca
- Tecnologia
- Peculiaridades ou especificidades
- Serviços sob encomenda
- Rede de fornecedores

Deve-se atentar para o fato de que, na maioria das vezes, uma empresa que goza de uma posição vantajosa por diferenciação, a atinge a partir de várias destas dimensões.

A) Requisitos

A criação de um produto ou serviço diferenciado exige esforços e recursos diversos de uma empresa, os quais são resumidos nos pontos a seguir sugeridos por Porter (2004):

- Grande habilidade e investimentos em Marketing
- Engenharia do produto desenvolvida e tino para a criatividade
- Grande capacidade na área de P&D
- Reputação da empresa como líder em qualidade e/ou tecnologia
- Marca forte
- Forte cooperação dos canais de venda
- Coordenação eficaz entre as áreas de P&D, desenvolvimento do produto e marketing
- Ambiente interno ameno que proporcione atração de mão-de-obra altamente qualificada

B) Vantagens

Observa-se, da mesma forma, como apresentado para a liderança de custo total, que a diferenciação proporciona defesa em relação às cinco forças competitivas de uma indústria, embora de modo diferente.

Em relação aos concorrentes e produtos substitutos, por exemplo, a diferenciação exerce uma defesa eficaz já que aumenta significativamente a lealdade dos clientes em relação à marca, ao mesmo tempo em que reduz a sua sensibilidade ao preço, o que proporciona um aumento de margens por parte da empresa que a detém.

A lealdade dos consumidores conseguida através da diferenciação também tem importante papel na elevação das barreiras de entrada na indústria. Já em relação à posição com os fornecedores poderosos, as margens altas fornecem à empresa uma maior flexibilidade. O poder de barganha dos consumidores fica, por sua vez, claramente reduzido dado que não possuem alternativas que lhes ofereça as características apresentadas pelo produto ou serviço diferenciado.

C) Riscos

A implantação da estratégia de diferenciação, em geral, acarreta custos mais altos que acabam por impossibilitar a obtenção de uma alta parcela de mercado. O próprio sentimento de exclusividade do comprador de um produto diferenciado já inviabiliza a obtenção de grandes parcelas de mercado.

Em relação a essa estratégia, pode-se dizer que os principais riscos envolvidos são:

- Aumento do diferencial de custos a favor dos concorrentes de baixo custo, enfraquecendo a lealdade à marca diferenciada
- Diminuição da necessidade dos clientes em relação ao fator de diferenciação
- Imitação da diferenciação, reduzindo a unicidade percebida pelos consumidores. Em geral ocorre simultaneamente ao amadurecimento da indústria

Enfoque

A estratégia genérica de Enfoque consiste em restringir o seu alvo estratégico a um determinado nicho de clientes, ou um segmento único da linha de produtos de uma indústria ou um mercado geográfico específico. Essa estratégia diverge, portanto das outras duas apresentadas, de liderança de custo total e diferenciação, nas quais o alvo estratégico era amplo, abrangendo toda uma indústria.

A vantagem competitiva de uma companhia que implanta de modo eficaz a estratégia genérica de enfoque está em satisfazer melhor as necessidades de seus clientes pertencentes ao alvo estratégico e/ou por ter custos mais baixos, derivados justamente da sua operação restrita a este alvo. A estratégia de enfoque, portanto, deve atingir uma das estratégias anteriormente citadas, ou ambas, porém em um alvo estratégico estreito.

A) Requisitos

A implantação da estratégia de enfoque requer das empresas uma combinação adequada dos requisitos já citados das estratégias de diferenciação e liderança de custo total, de acordo com a posição que se deseja adotar no alvo estratégico. A diferença, neste caso, é que a esses quesitos, a empresa necessita adicionar seu grande conhecimento específico a cerca do ambiente restrito no qual deseja atuar.

B) Vantagens

As vantagens de uma empresa que goza de um posicionamento vantajoso, baseado em uma estratégia genérica de enfoque, também proporcionam defesas contra cada uma das forças competitivas, uma vez que a estratégia de enfoque nada mais é do que obter diferenciação ou custo baixo ou ambos em um escopo restrito.

Adicionalmente, tal estratégia fortalece a defesa contra os produtos substitutos e concorrentes uma vez que fornece a possibilidade de se escolher ambientes competitivos que possuam adversários e produtos substitutos mais fracos.

C) Riscos

A implementação da estratégia de enfoque também possui alguns riscos. Porter (2004) sugere os seguintes como sendo os principais:

- A vantagem em custos dos competidores de mercados amplos pode superar a vantagem de custos do competidor restrito ou anular a diferenciação obtida a partir do enfoque
- Redução das diferenças da necessidade do alvo estratégico e do mercado como um todo
- Atuação dos concorrentes em sub-mercados, dentro dos alvos estratégicos
- Redução da atratividade dos segmentos-alvo

A região de risco

É importante ressaltar que a consistência na perseguição de uma das três estratégias genéricas é fundamental. As empresas que se posicionam em locais

intermediários no diagrama apresentado anteriormente sofrem quase que invariavelmente de baixa rentabilidade.

A empresa que se posiciona nesta região de risco perde clientes que buscam preços mais baixos para os competidores posicionados em baixo custo assim como perde os clientes de alto valor que demandam por produtos diferenciados.

3.3.4. Análise estrutural dentro das indústrias

Após definidas as estratégias genéricas das principais empresas do setor de Telefonia móvel no Brasil, será aplicada a análise estrutural desta indústria, a fim de analisar a atuação destas empresas e identificar a existência de possíveis grupos estratégicos.

Dimensões da estratégia competitiva

Segundo Porter (2004), uma empresa pode se diferenciar estrategicamente em relação a outras através das seguintes dimensões:

- *Especialização*: amplitude do escopo de atuação da empresa
- *Identificação de marcas*: pode ser alcançada através de investimentos em publicidade, força de vendas, etc.
- Política e seleção de canal de vendas: distribuição direta ou com apoio de canais de distribuição
- *Qualidade do produto*: em termos de matérias-primas, especificações, características, etc.
- *Liderança tecnológica*: pode não estar associada à qualidade do produto
- *Integração vertical*: relaciona-se ao valor agregado ao produto durante a cadeia de valor da empresa devido à maior ou menor integração para frente e para trás
- *Posição de custo*: já explicado anteriormente
- *Atendimento*: Serviços auxiliares à sua linha de produto (Ex: assistência técnica, crédito)

- *Política de preço:* posição relativa de preço no mercado
- *Alavancagem:* Grau de alavancagem financeira e operacional
- *Relacionamento com a matriz e governos:* exigências de comportamento impostas por agentes externos

Grupos Estratégicos

Segundo Porter (2004), um grupo estratégico pode ser definido como um grupo de empresas em uma indústria que seguem uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas apresentadas acima.

Desse modo, é extremamente importante para a avaliação do posicionamento estratégico das empresas estudadas, analisar a existência de grupos estratégicos na indústria de Telefonia móvel no Brasil.

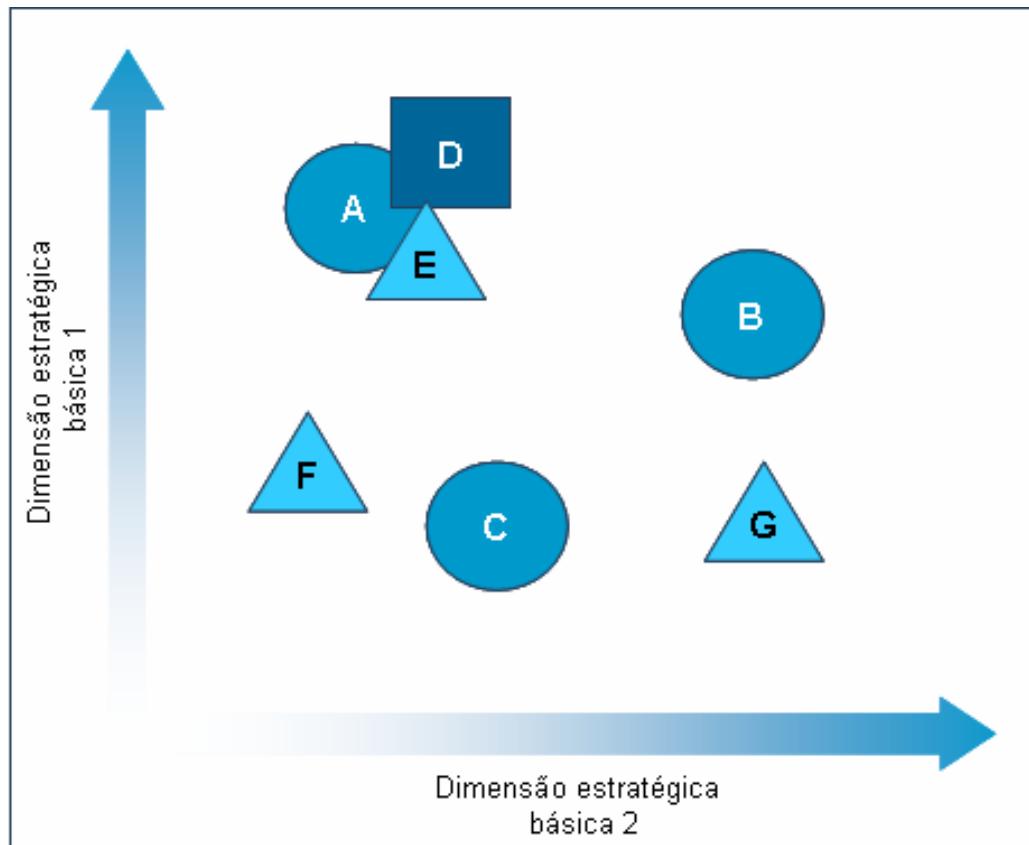


Figura 5 – Diagrama para determinação de grupos estratégicos (PORTER, 2004)

O modelo que será utilizado para localização destes grupos estratégicos é o mapa de grupos estratégicos, sugerido por Porter (2004). O modelo consiste em selecionar as duas dimensões estratégicas mais relevantes no que diz respeito às barreiras de mobilidade da indústria. Elas serão os eixos do mapa.

Uma vez construído o mapa de grupos estratégicos, deve-se evoluir para etapa analítica. A investigação a partir do mapa pode fornecer informações poderosas a respeito de diversos aspectos da indústria estudada, como:

- Identificação de barreiras de mobilidade
- Identificação de grupos marginais
- Movimentos estratégicos
- Análise de tendências
- Previsão de reações

3.3.5. Análise de portfólio da concorrência

O último passo da avaliação do posicionamento estratégico das empresas de telefonia móvel no Brasil a ser tomado será a análise do portfólio destas empresas. Tal análise será desenvolvida com base em duas matrizes, sendo a primeira a de crescimento de mercado vs. parcela do mercado e a segunda a tela de atratividade, elaboradas pelas consultorias Boston Consulting Group (BCG) e G&E, Mckinsey e Shell, respectivamente.

A matriz crescimento do mercado vs. parcela do mercado

A matriz de crescimento parcela pode auxiliar na determinação da estratégia aplicada por uma empresa e auxiliar os competidores na previsão de movimentos competitivos que podem alterar a estrutura de competição de uma determinada indústria.

O eixo das abscissas da matriz é representado pela parcela de mercado relativo da unidade de negócio, ou seja, é a parcela da empresa relativa à parcela do principal concorrente na indústria. O eixo das coordenadas é representado pelo crescimento da unidade de negócio.

Aplicando-se o conceito de curva de experiência, já citado no trabalho, pode-se analisar o eixo das abscissas como relacionado à geração de caixa e o das coordenadas ao uso de caixa necessário para operar a unidade de negócio.

A matriz de crescimento parcela está representada na figura abaixo:

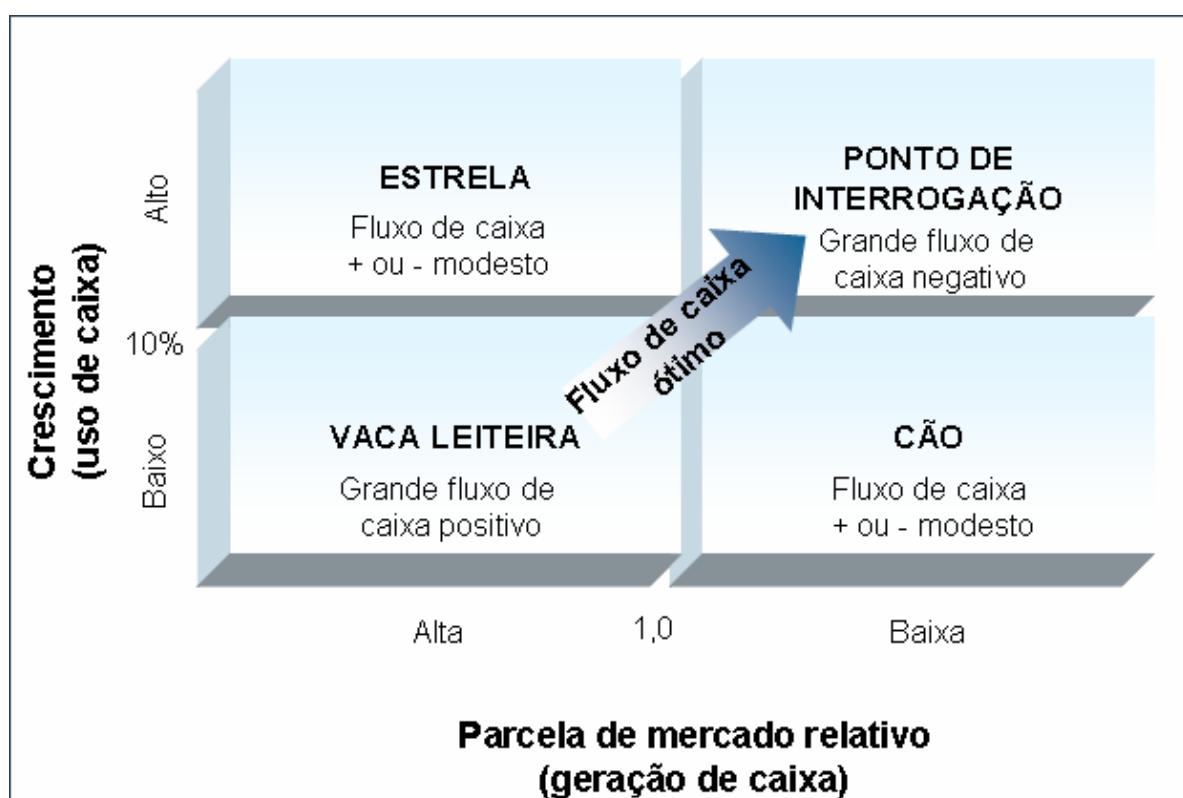


Figura 6 – Matriz crescimento/ parcela do mercado (PORTER, 2004)

Cada um dos quadrantes apresentados na matriz indica um estado de desenvolvimento da unidade empresarial, que diferem entre si na posição de fluxo de caixa. Assim, a localização na matriz pode indicar também diferentes modos de administração baseados nas necessidades de cada unidade empresarial. Cada um dos quadrantes da matriz será mais bem detalhado a seguir:

- ***Vacas leiteiras***: São os negócios com parcela relativa alta em mercados já mais amadurecidos, com baixas taxas de crescimento. São negócios, portanto, que requerem menos investimentos e geram bastante caixa, que deve ser utilizada para o financiamento de outros negócios em desenvolvimento, especialmente as estrelas e os pontos de interrogação
- **Cães**: são negócios com baixo crescimento e inseridos em mercados de baixo crescimento. Assim, são negócios que utilizam e geram pouco caixa e possuem uma fraca posição competitiva. Os negócios nessa posição devem ser ou colhidos ou retirados do mercado.
- **Estrelas**: Os negócios estrela possuem alta parcela relativa do mercado e pertencem a mercados de rápido crescimento, o que lhes atribui um excelente potencial de desenvolvimento. Possuem uma sólida posição no mercado, o que lhes rende altos lucros. Exigem boas quantias de investimentos para sustentado crescimento
- **Pontos de interrogação**: Os negócios pontos de interrogação possuem baixa parcela relativa do mercado, entretanto, por estarem inseridos em mercados de rápido crescimento, possuem potencial de se tornarem estrelas no futuro. Demandam grande entrada de investimento, em geral, vindo do fluxo gerado pelas vacas leiteiras.

Deve-se ressaltar, entretanto que a aplicação desta técnica possui limitações que serão levadas em conta no desenvolvimento deste trabalho.

A tela de atratividade da indústria/ posição da companhia

A segunda técnica a ser utilizada para a análise de portfólio das empresas estudadas será a tela de atratividade. Neste método os eixos são representados pela atratividade da indústria e pela posição competitiva da unidade empresarial. Eles representam os eixos das abscissas e coordenadas respectivamente.

A matriz, ilustrada na figura abaixo, é formada por 9 regiões que determinam a ordem estratégica ideal que deve ser seguida pela empresa na administração de determinada unidade empresarial. Dependendo da sua localização, a ordem estratégica pode ser:

- **Construir:** Nesta região a empresa deve investir na unidade, buscando construir sua posição competitiva
- **Manter:** O equilíbrio de caixa deve ser mantido
- **Colher:** Nesta região, a empresa deve colher os frutos da unidade com pouca saída de caixa por investimento, ou desativar a unidade

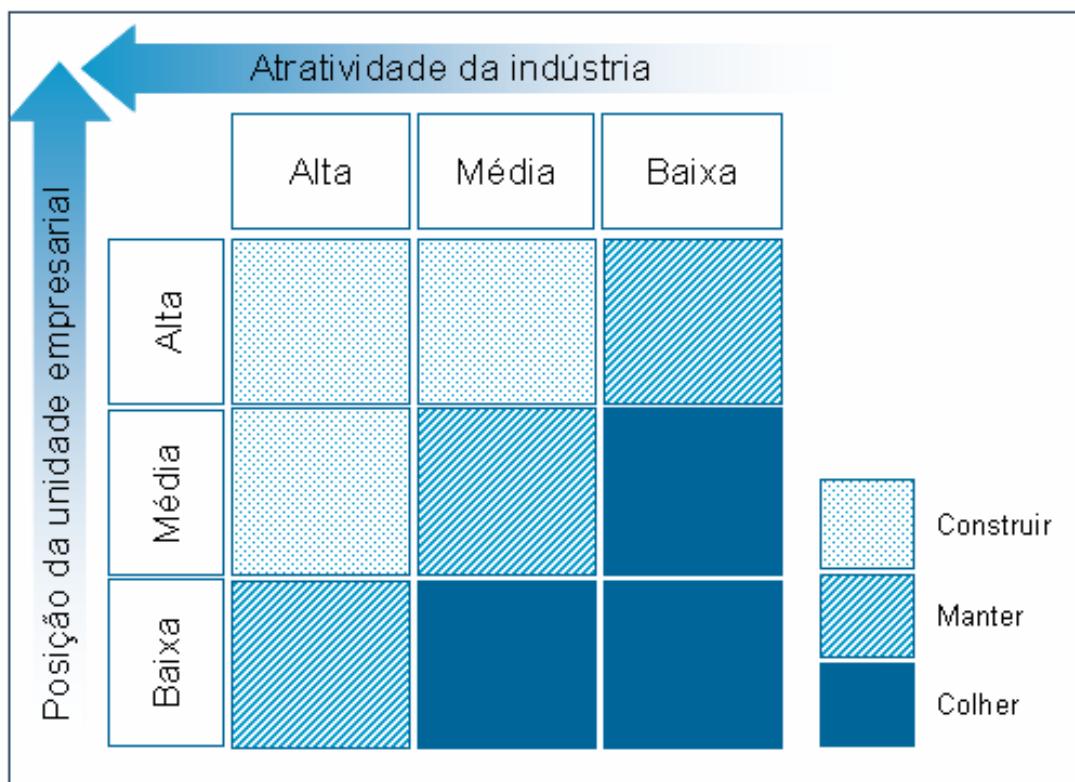


Figura 7 – Matriz atratividade da indústria/ posição da unidade empresarial (PORTER, 2004)

As principais funções deste método estão em proporcionar à empresa uma visão macro de seu portfólio que permita a ela uma alocação coerente dos recursos, bem como uma determinação mais eficiente de seu mix de produtos.

É importante aqui registrar que o método descrito é fortemente influenciado pela subjetividade. Dessa forma, é sempre importante atribuir aos seus critérios utilizados, análises quantitativas, que diminuem as distorções que podem emergir do modelo.

Segundo Porter (2004), os principais critérios que devem ser utilizados para tal análise são os seguintes:

Critérios para determinação da posição competitiva da unidade empresarial:

- Tamanho
- Crescimento
- Parcela
- Posição
- Rentabilidade
- Margens
- Posição tecnológica
- Pontos fortes/ Pontos fracos
- Imagem da marca

Critérios para determinação da atratividade da indústria

- Tamanho
- Crescimento do mercado
- Preços
- Diversidade do mercado
- Estrutura competitiva
- Rentabilidade da indústria
- Função técnica, social, ambiental, legal e humana

4. ANÁLISE DO SETOR DE TELEFONIA MÓVEL NO BRASIL

4.1. Análise das forças competitivas da indústria

O primeiro passo para a caracterização da indústria de telefonia móvel no Brasil consiste na análise da intensidade das cinco forças competitivas atuantes na indústria, seguindo o modelo proposto por Porter (2004) e já descrito no trabalho.

4.1.1. *Entrantes potenciais*

Na determinação da intensidade do perigo decorrente do risco de entrantes potenciais em uma indústria, devem ser analisados aspectos como economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custo de mudança, acesso aos canais de distribuição, acesso a matérias primas, tecnologias, etc.

Na indústria de telefonia móvel podem-se classificar todos os itens citados, com exceção do custo de mudança de operadora, como sendo favoráveis às empresas já instaladas no mercado.

As economias de escala são relativamente altas, a diferenciação do produto por sua vez também é um fator importante visto que um possível entrante demandaria certo tempo para se equipar as companhias já instaladas e da mesma forma estabelecer uma marca forte com respeitabilidade no mercado. O capital exigido também é alto e o acesso aos canais de distribuição tecnologia e matérias primas, também é complexo e dificulta a entrada de competidores pequenos. A exceção fica por conta do custo de mudança dos clientes que, em geral, são baixos.

Dessa forma, caracteriza-se a força de entrantes potenciais no mercado como sendo baixa no setor.

4.1.2. Pressão dos substitutos

Uma situação bastante diferente é encontrada em relação à força dos produtos substitutos. Cada vez mais, esta força vem ganhando importância na indústria e preocupa as operadoras que já buscam novos posicionamentos a fim de fortalecer sua defesa contra a mesma.

Podem ser considerados como produtos substitutos na indústria de telefonia móvel:

- a internet (programas de mensagens instantâneas, chat, etc.)
- programas atualmente fortemente difundidos de VoiP
- telefone fixo

Todos os produtos citados são perigosos substitutos aos telefones celulares e pressionam os preços da indústria para baixo. Assim, classifica-se a pressão de produtos substitutos nesta indústria como bastante forte.

4.1.3. Poder de negociação dos compradores

Os compradores no setor de telefonia móvel são os próprios consumidores do produto. Portanto não possuem escala para exercer pressão significativa sobre as operadoras móveis.

Levando-se em conta os pontos sugeridos na descrição teórica presente neste trabalho observa-se que neste setor:

- os compradores não são concentrados ou adquirem grandes volumes do produto
- os produtos apresentam bom grau de diferenciação
- os compradores obviamente por se tratarem de consumidores não oferecem risco de integração para trás
- o produto é de grande importância para o comprador

- o comprador não possui informação completa da indústria fornecedora

Portanto, tem-se que o poder de negociação dos compradores nesta indústria é fraco.

4.1.4. Poder de negociação dos fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores pode também ser considerado fraco na telefonia móvel apesar de sua relativa concentração nas mãos de grandes grupos fornecedores. Isto por que:

- A indústria de telefonia representa um importante comprador para tais grupos fornecedores
- Há pouca diferenciação entre os fornecedores
- As operadoras oferecem contratos de longo prazo, devido à necessidade de manutenção das redes, o que aumenta o poder de barganha destas
- Os grupos fornecedores não apresentam ameaça de integração para frente dada a complexidade de se oferecer um serviço de telefonia móvel e as barreiras de entrada já citadas

4.1.5. Rivalidade entre os concorrentes

A rivalidade entre os concorrentes é sem dúvida nenhuma, a principal força atuante na indústria de telefonia móvel. Uma das características do estágio de evolução desta indústria (que será detalhado no item que se segue) é o aumento da rivalidade entre os concorrentes.

O mercado já se aproximando de sua saturação no que diz respeito ao número de clientes impulsiona comportamentos agressivos dos concorrentes que se reflete em:

- Altos investimentos em publicidade

- Competição acirrada de preços tanto em tarifas, quanto em preços de aparelhos (muitas vezes subsidiados para estímulo da migração de clientes entre operadoras)
- Esforços contínuos para diferenciação dos produtos e serviços oferecidos

Outro fator que intensifica tal rivalidade é o custo de mudança baixo existente no setor. Atualmente, a perda do número de celular pode ser considerada como o maior custo da mudança de operadora por parte do cliente. Situação esta que será ainda mais intensificada com a regulamentação da portabilidade numérica a ser descrita nas mudanças regulatórias.

Dessa forma, pode-se apresentar o diagrama de forças da indústria de telefonia móvel no Brasil da seguinte maneira:

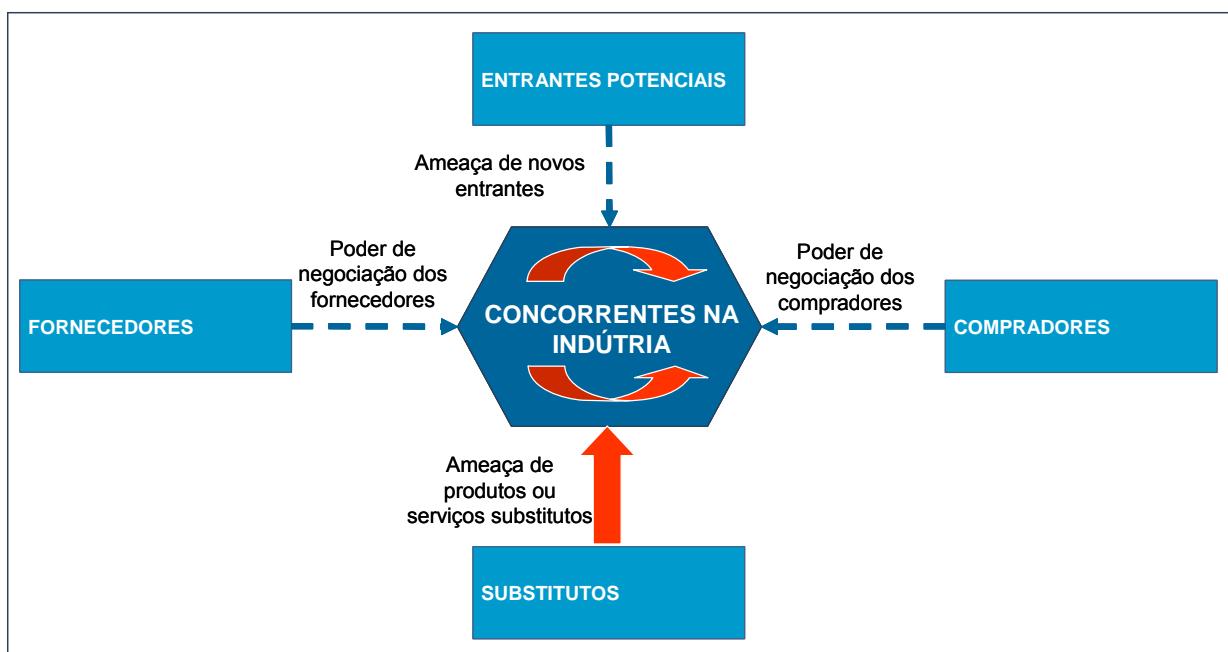


Figura 8 – As cinco forças competitivas na indústria de telefonia móvel (Elaborado pelo autor)

4.2. Estágio de evolução do setor no país

Uma vez determinadas as intensidades de cada uma das cinco forças competitivas sugeridas por Porter (2004), desenvolver-se-á nesta etapa do projeto uma avaliação do estágio de evolução da indústria de telefonia móvel no Brasil.

Como visto na revisão teórica, tal determinação será realizada com base no conceito de ciclo de vida de uma indústria de Porter (2004).

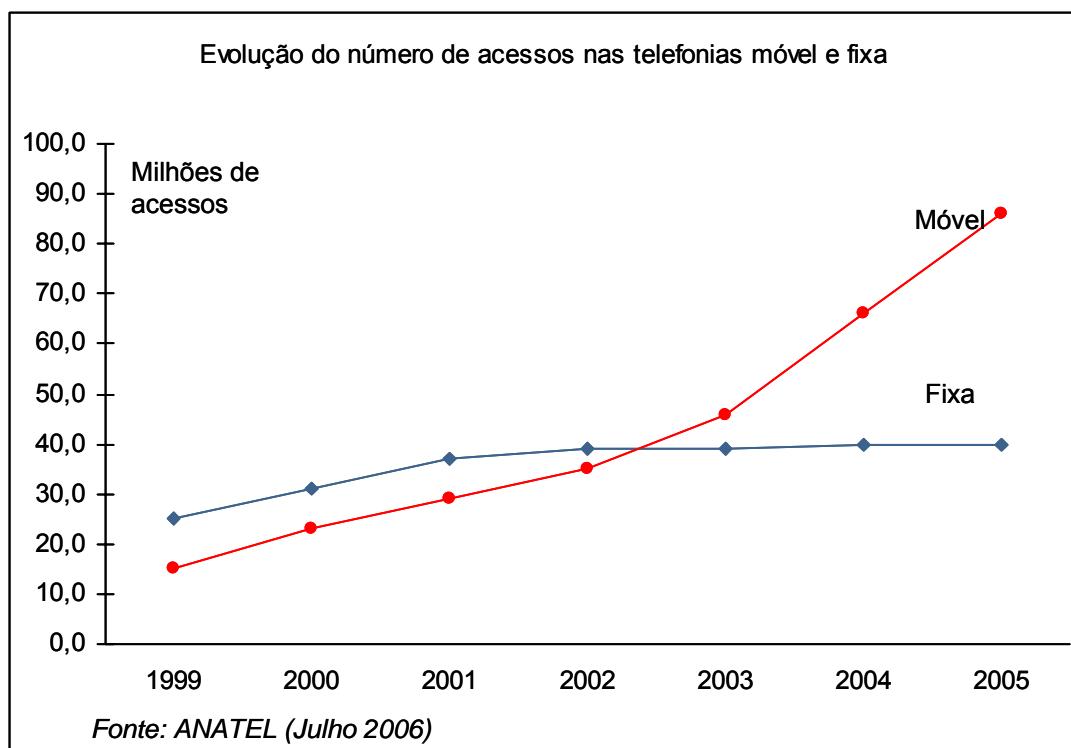


Figura 9 – Evolução do número de acessos (Elaborado pelo autor)

Os primeiros dados relevantes a serem considerados em tal análise são os relativos à evolução dos números de acesso nas telefonias móvel e fixa. Pode-se observar no gráfico abaixo que a curva de acessos fixos encontra-se estável desde 2002 enquanto a curva de acessos móveis apresenta comportamento bastante distinto.

De fato, pode-se observar em 2002 um ponto de inflexão na curva de acessos móveis, com um aumento na sua taxa de crescimento que está estável e bastante elevada desde então.

Atualmente, o Brasil possui mais de 90 milhões de acessos móveis e cerca de 40 milhões de acessos fixos. Outro aspecto desta mesma tendência pode ser observado no gráfico abaixo.

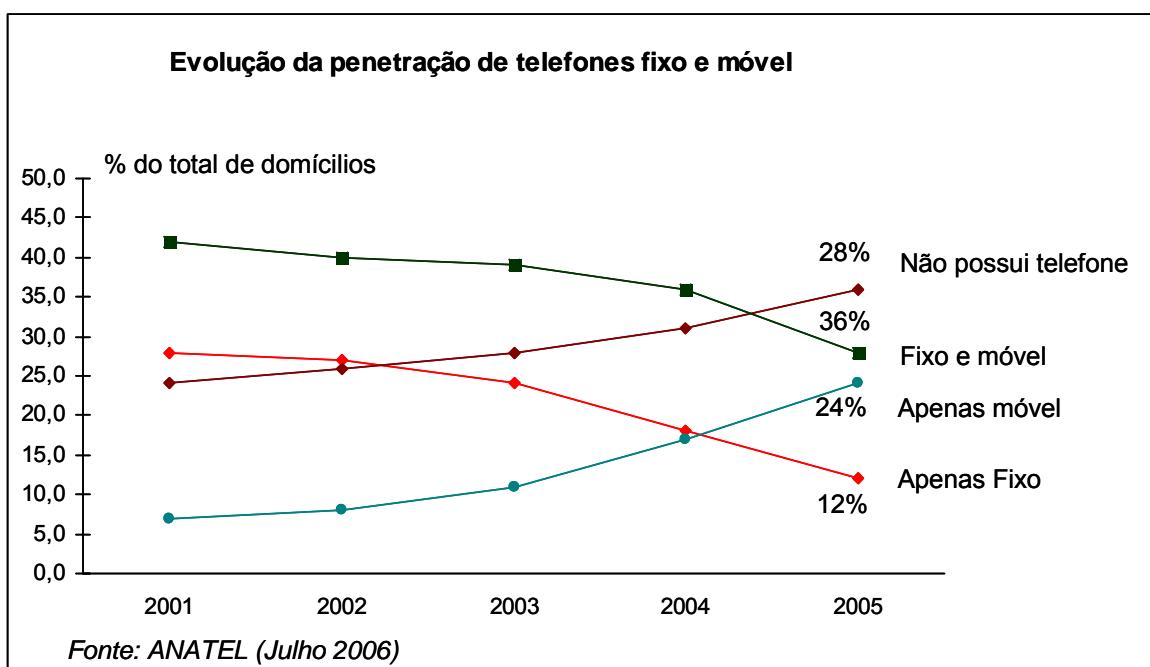


Figura 10 – Evolução da penetração das telefonias fixo e móvel (elaborado pelo autor)

Aqui, o que se pode observar é que a difusão do acesso à telefonia móvel contribuiu para a universalização das comunicações no Brasil, cumprindo assim também a sua função social, uma vez que se observa a redução no número de domicílios que não possuem telefone.

Pode-se extrair do gráfico que a vem crescendo a penetração de domicílios com telefones fixos e móveis e também de domicílios apenas com telefones móveis. Ao mesmo tempo, identifica-se um comportamento inverso na penetração de domicílios apenas com telefones fixos. O que se pode concluir, portanto, é que há uma tendência de substituição dos acessos fixos por acessos móveis.

A comparação da evolução da penetração da telefonia com outros setores já maduros, como a televisão e o rádio também fornece subsídios importantes para a análise.

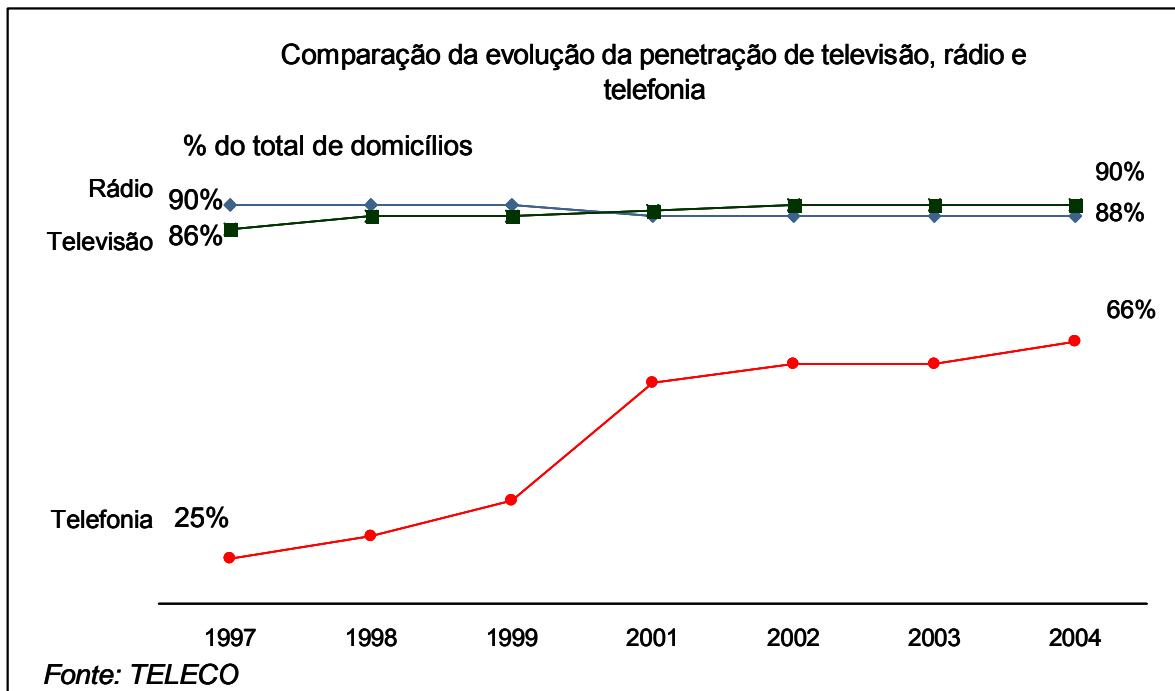


Figura 11 – Evolução da penetração de rádio, televisão e telefonia (elaborado pelo autor)

Observa-se aqui que em relação a estes mercados, a telefonia no Brasil ainda apresenta uma penetração relativamente baixa, o que sugere uma capacidade ainda relevante de crescimento.

O comportamento da curva da evolução da penetração da telefonia móvel é bastante interessante e apresenta formato muito semelhante ao da curva de evolução do ciclo de vida de uma indústria, já apresentado na revisão teórica.

Ficam evidenciados três momentos distintos na análise desta curva. Até 2004, o crescimento se mostrava pouco acelerado assemelhando-se ao comportamento de uma indústria incipiente em sua fase introdutória. De 2004 a 2001, o mercado sofreu a penetração da telefonia no Brasil sofreu uma explosão, diretamente impulsionada pelo processo de privatização, contribuindo fundamentalmente para a redução dos preços das linhas. Este período sinaliza um comportamento similar ao de uma

indústria em sua fase de crescimento. Já no período que compreende 2001 a 2004, observa-se uma tendência de desaceleração, o que sugere um mercado já se aproximando de seu estágio de consolidação e amadurecimento.

Outra análise importante que deve ser feita para que tal avaliação seja criteriosa é a da evolução da receita do setor e de sua participação no PIB brasileiro, ilustrada no gráfico abaixo.

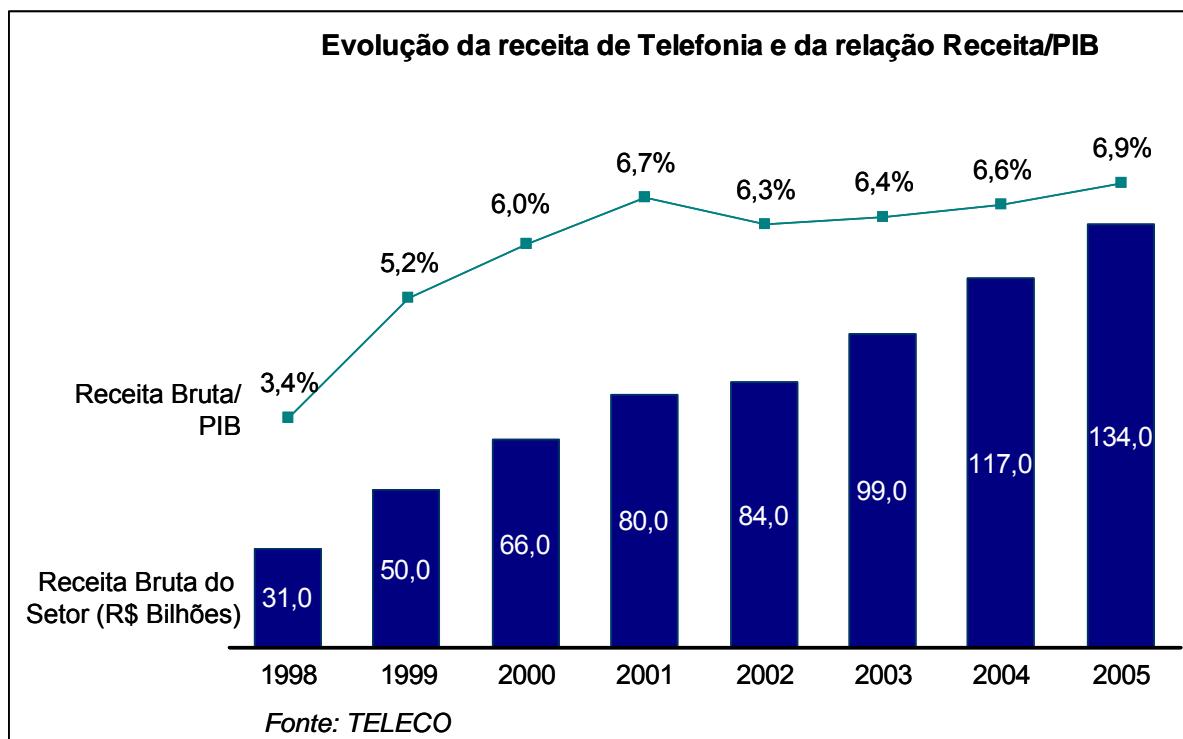


Figura 12 – Evolução da receita de telefonia no Brasil (elaborado pelo autor)

Aqui novamente pode-se dividir a evolução da receita do setor em dois momentos. Um que compreende o período até 2001 e outro de 2001 até 2005. No primeiro, verifica-se uma taxa de crescimento anual constante (CAGR) de ~37%, enquanto na segunda esta taxa é de ~14%, o que indica um desaceleração. Entretanto, taxas de crescimento próximas de 15% ainda são bastante significativas e não indicam uma estagnação a curto prazo.

Em relação à participação do setor no PIB brasileiro, da mesma forma o gráfico indica um significativo crescimento de 3,3 pontos percentuais no primeiro período e de apenas 0,2 pontos percentuais no segundo.

Outro aspecto importante a ser analisado nesta evolução é o comportamento e o padrão dos compradores. O gráfico abaixo mostra a evolução do mix de celulares pré-pagos e pós-pagos desde 2004.

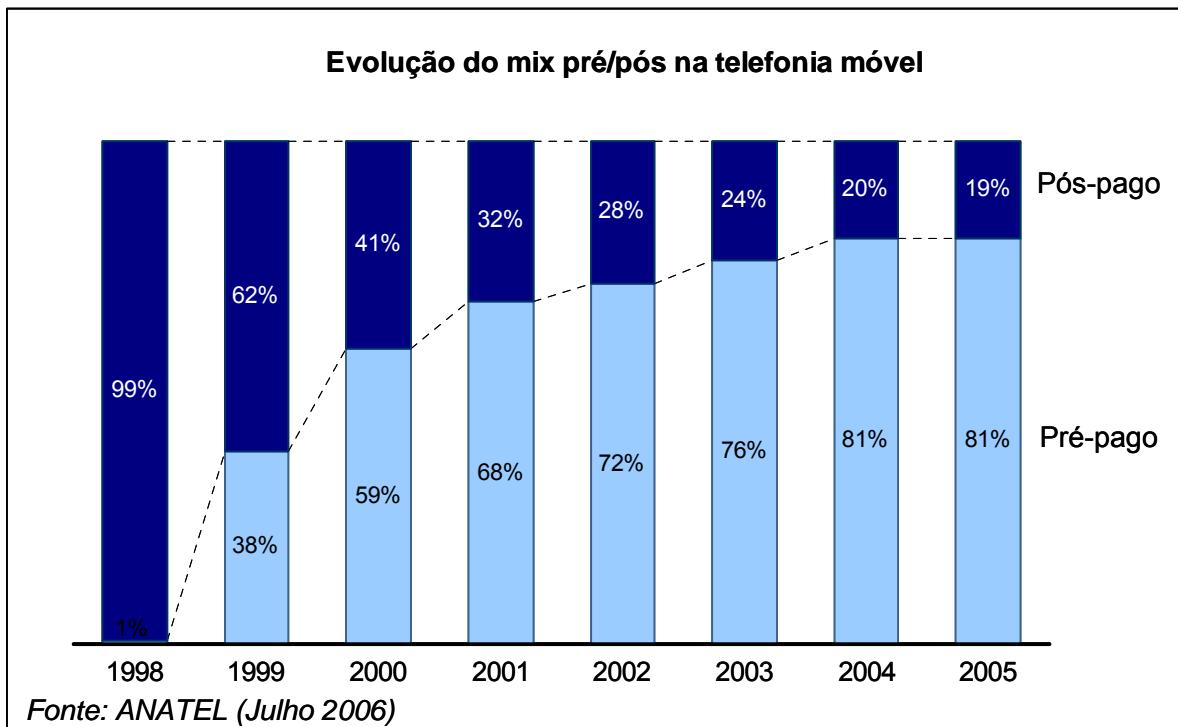


Figura 13 – Evolução do mix de clientes pré/pós (elaborado pelo autor)

Identifica-se aqui que nos primeiros anos depois do lançamento do modelo de cobrança pré-pago, em 2004, houve um rápido crescimento desta modalidade. Tal tendência de crescimento perdurou até 2004. No último ano, entretanto, a porcentagem de celulares pré-pagos permaneceu inalterada em 81%.

Pode-se tirar duas conclusões principais a partir destes dados:

- **A penetração no mercado de telefonia móvel já está próxima de sua saturação:** Como já visto anteriormente, as taxas de penetração no setor de telefonia móvel apresentam crescimento bastante baixo nos últimos anos, o que indica que poucos clientes que ainda não possuem celulares têm a condição de comprá-los. No período de 2004 a 2004 o mercado expandiu-se principalmente entre os clientes de menor valor, o que explica a maior participação dos celulares pré-pagos nas aquisições do mercado. Porém, com

a saturação do mercado, emerge a tendência de estabilização ou até melhora do valor das novas aquisições, o que justifica a estabilização da participação dos celulares pré-pagos no último ano.

- **Mudança de foco de aquisição por parte das operadoras:** As operadoras atentas para o fato de que há pouco potencial de aquisição de novos clientes, focam os seus esforços na aquisição de clientes de maior valor. Este comportamento também contribui para a manutenção da participação dos celulares pós-pagos no ano de 2005.

Por último, é importante analisar o momento que vive a indústria de telefonia móvel no que tange a sua rentabilidade, que pode ser expressa pela margem EBITDA.

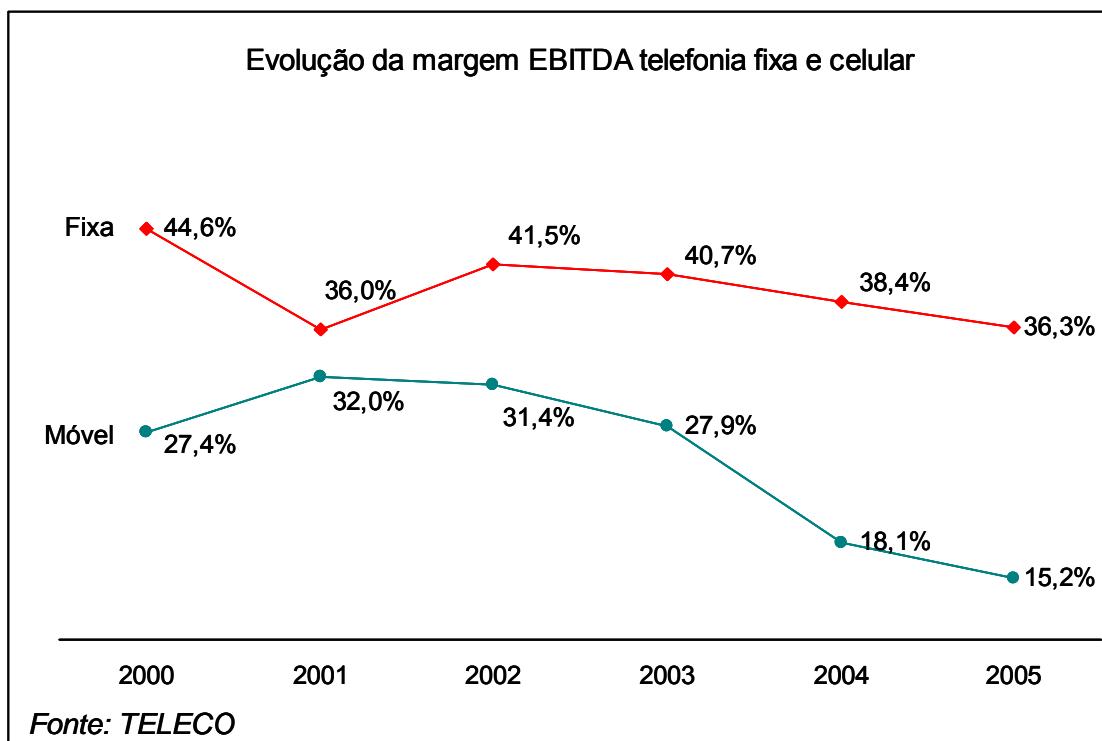


Figura 14 – Comparação da evolução da margem EBITDA das telefonias móvel e fixa (elaborado pelo autor)

Aqui, o que se pode verificar é que tanto a telefonia móvel como a telefonia fixa vem sofrendo de uma queda significativa da sua rentabilidade, especialmente no caso da primeira.

A queda de rentabilidade observada pode ser explicada em parte por causa do aumento da rivalidade entre as operadoras, que vêm tomando atitudes agressivas no que se diz respeito principalmente as suas políticas de preços através de ofertas de aparelhos celulares subsidiados como forma de roubar a base de clientes de seus concorrentes.

Além disso, os preços das tarifas vêm sofrendo pressões de redução e os investimentos exigidos em marketing e publicidade são cada vez maiores em decorrência de tal aumento da competitividade.

Após feitas tais análises a cerca da evolução do setor de telefonia móvel no Brasil, reuniu-se informações necessárias para localizá-lo no diagrama proposto por Porter (2004). Para tanto, faz-se necessário repetir o quadro sugerido anteriormente, onde serão destacadas e alocadas no estágio de evolução correspondente as principais características do setor.

Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Compradores <ul style="list-style-type: none"> Comprador de alta renda Compradores devem ser convencidos a testar o produto 	Produtos <ul style="list-style-type: none"> Qualidade inferior Pouca padronização do produto Mudanças no projeto 	Marketing <ul style="list-style-type: none"> Relação entre publicidade e vendas é muito alta (p/v) Altos custos de Marketing 	Compradores <ul style="list-style-type: none"> Mercado de massa Saturação e repetição de compra Escolha entre marcas
Produtos <ul style="list-style-type: none"> Ampliação do grupo de compradores Comprador ainda aceita qualidade irregular 	Marketing <ul style="list-style-type: none"> Produto já apresenta diferenciação técnica e de desempenho Aperfeiçoamentos competitivos no produto Boa qualidade 	Concorrência <ul style="list-style-type: none"> Muita publicidade, porém relação p/v é menor do que na fase de introdução 	Compradores <ul style="list-style-type: none"> Compradores sofisticados do produto
Marketing <ul style="list-style-type: none"> Relação entre publicidade e vendas é muito alta (p/v) Altos custos de Marketing 	Concorrência <ul style="list-style-type: none"> Muitos concorrentes Muitas fusões e perdas 	Compradores <ul style="list-style-type: none"> Pequena diferenciação no produto Qualidade irregular do produto 	Compradores <ul style="list-style-type: none"> Pequena diferenciação no produto Qualidade irregular do produto
Concorrência <ul style="list-style-type: none"> Poucas companhias 	Margens e lucros <ul style="list-style-type: none"> Margens e preços altos Lucros baixos Elasticidade não tão grande 	Compradores <ul style="list-style-type: none"> Segmentação do mercado Esforços para ampliar o ciclo de vida do cliente e do produto 	Compradores <ul style="list-style-type: none"> Relação p/v e outros tipos de Marketing baixos
Margens e lucros <ul style="list-style-type: none"> Margens e preços altos Lucros baixos Elasticidade não tão grande 	Compradores <ul style="list-style-type: none"> Concorrência mais agressiva de preços 	Compradores <ul style="list-style-type: none"> Concorrência reduzida 	Compradores <ul style="list-style-type: none"> Preços e margens baixos Preços podem subir no final do declínio

Tabela 3 - Características da indústria de telefonia móvel no Brasil (elaborado pelo autor)

A partir do quadro apresentado, verifica-se em relação às características de seus compradores que o setor apresenta comportamento encontrado geralmente em indústrias maduras. O mesmo pode ser apontado em relação a sua concorrência e suas margens e preços. Já sob o ponto de vista das características de seus produtos e de seu marketing, o mais correto é classificar o setor como em transição entre a fase de crescimento e de maturidade.

Em suma, conclui-se que a indústria de telefonia móvel no Brasil encontra-se em fase de transição entre os estágios de crescimento e de maturidade, sendo que já está mais próxima deste último estágio do que do primeiro citado.

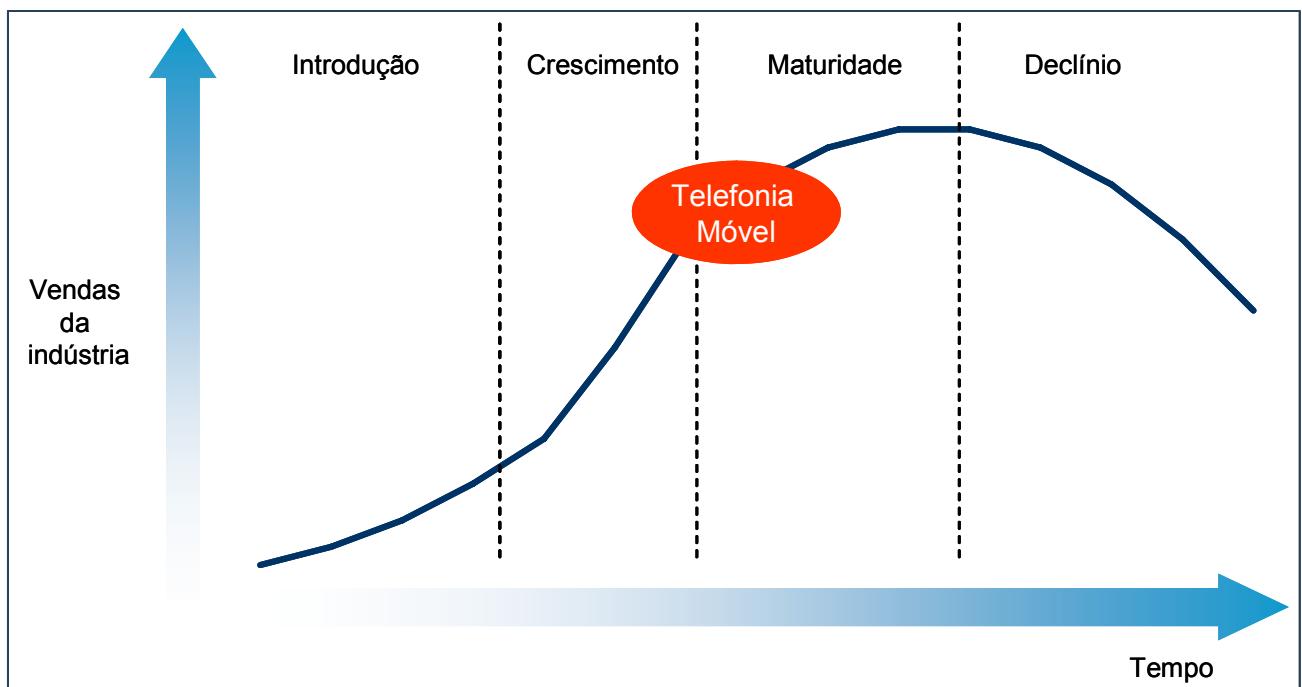


Figura 15 – Estágio de evolução da indústria de telefonia móvel no Brasil (elaborado pelo autor)

4.3. Mudanças mercadológicas, tecnológicas e regulatórias previstas para o setor

A intenção nesta etapa do projeto não é fornecer um detalhamento de todo o ambiente mercadológico, regulatório e tecnológico da telefonia móvel no Brasil, mas sim levantar as alterações nestes contextos relevantes, que poderão modificar de algum modo o ambiente competitivo do setor no país.

Essencialmente será aqui levantadas as principais mudanças tecnológicas e regulatórias que influenciarão significativamente o posicionamento estratégico das empresas do setor nos próximos anos.

4.3.1. Mudanças mercadológicas

Tendência de crescimento do gasto com serviços de telecom

O gráfico a seguir indica a tendência de crescimento nos gastos com serviços de Telecom. Apesar de já apresentar sinais de entrada na fase de maturidade, ainda pode ser verificada no setor tal tendência positiva no curto prazo.

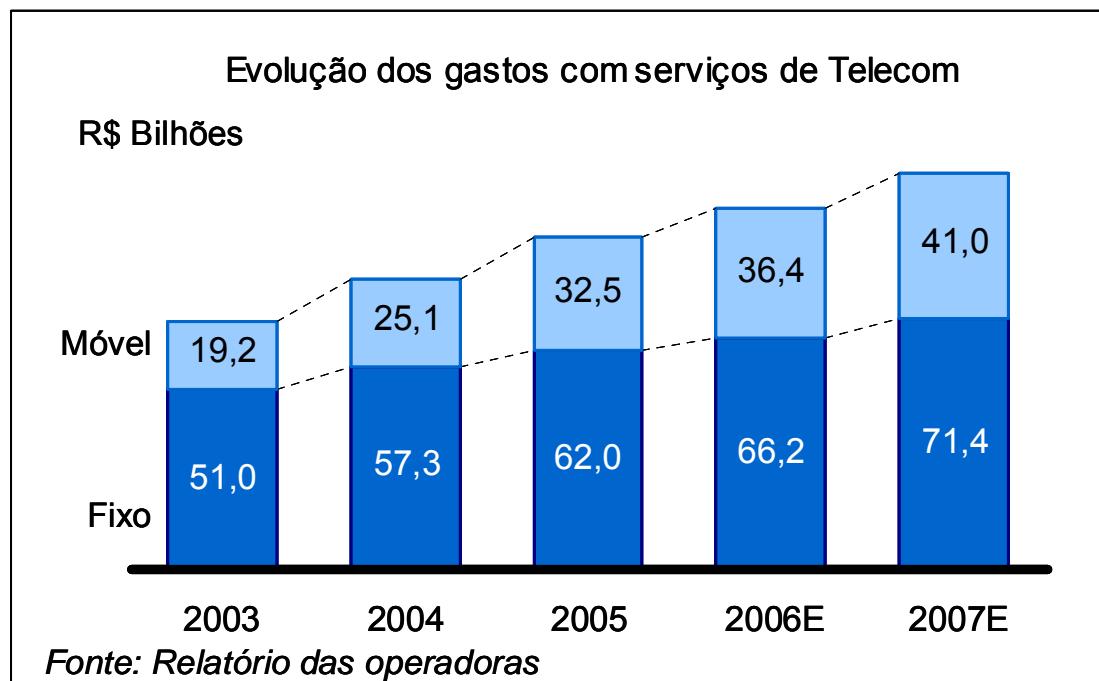


Figura 16 – Evolução dos gastos com serviços de telefonia (elaborado pelo autor)

Perspectiva de desaceleração no médio prazo

Como visto anteriormente na análise do estágio de evolução da indústria de telefonia móvel no Brasil, pode-se vislumbrar para o médio prazo uma desaceleração no ritmo de crescimento desta indústria decorrente da sua entrada no estágio de maturidade.

Desse modo, como já visto anteriormente, as empresas necessitarão de esforços voltados para a retenção dos clientes que já possuem, bem como, desenvolver novos serviços e negócios que impulsionem os gastos destes clientes.

Aumento do foco em iniciativas integradas de telefonia fixa-telefonia móvel-conexão em internet de banda larga

As empresas, já alinhadas com o item anterior de desaceleração do mercado a médio prazo, já vêm desenvolvendo novas modalidades de ofertas integradas a fim de extrair o máximo de valor de sua base de clientes.

As ofertas integradas, como são chamadas, consistem em iniciativas que combinam as diversas modalidades de comunicação usualmente usadas pelos consumidores. São elas, a telefonia fixa, a móvel e a conexão com a internet por meio de banda larga.

Dessa forma, as operadoras conseguem oferecer aos seus clientes ofertas mais convenientes e atrativas em relação ao preço.

As operadoras que vêm se destacando nestas ofertas são a Oi, através da oferta Oi Conta Total que integra as contas fixa, Móvel e de internet e a Brasil Telecom GSM. Ambas gozam de vantagens competitivas que serão aprofundadas posteriormente uma vez que utilizam das estruturas das operadoras fixas que as controlam, a Telemar e a Brasil Telecom respectivamente.

Consolidação do mercado

Outro fato que emerge do estágio atual de evolução do setor de telefonia no Brasil é a tendência que pode ser verificada de consolidação do mercado. As empresas, com a necessidade de expandir o seu portfólio de ofertas e aumentar assim sua competitividade, vêm realizando movimentos competitivos interessantes.

Essencialmente, as operadoras móveis estão instaurando movimentos ameaçadores no que diz respeito a aquisições de empresas do próprio setor de telefonia móvel ou que atuem em mercados correlatos, como é o caso de provedores de acesso ou até empresas especializadas em desenvolvimento de jogos para celulares.

Desse modo, operadoras movimentam o mercado através de iniciativas ameaçadoras que exigem respostas agressivas e ágeis de seus competidores. Espera-se para os próximos anos que essas iniciativas se intensifiquem de modo significativo, de modo a mudar efetivamente a estrutura, como por exemplo, redução do número de competidores e o portfólio de negócios das operadoras móveis no Brasil.

As recentes ofertas do grupo América Móvil, que controla a Claro, de compra da TIM são um evidente sinal desta possível consolidação do mercado. No item final do presente trabalho, relacionado às projeções para o setor nos próximos anos, tal tema será abordado novamente com maior grau de profundidade.

Migração da Vivo para a tecnologia GSM

A Vivo, maior operadora de celular do país em número de clientes, vai investir R\$ 1,08 bilhão para implantar uma rede no padrão GSM sobreposta à sua atual - no padrão CDMA - neste ano e em 2007. A companhia, entretanto, informou que não irá estimular a migração dos clientes CDMA para a nova tecnologia.

A justificativa para a implantação da tecnologia GSM reside na maior escala mundial atingida por ela, o que reflete em preços de aparelhos significativamente mais baixos. Estima-se que a diferença por aparelho gire em torno de US\$8, o que, segundo o presidente da Vivo Roberto Lima, possibilitará o rápido retorno do investimento na nova rede.

Além destes motivos, podem ainda ser listados os seguintes atrativos para a implantação da rede GSM:

- maior facilidade para roaming digital dentro e fora do País, com maior segurança em relação a clonagem,
- evolução mais rápida para terceira geração e
- baixo custo dos equipamentos de rede GSM

A Vivo passará a utilizar duas tecnologias de telefonia celular ainda neste ano, a atual CDMA e também o GSM e não pretende estimular a migração imediata de seus clientes da tecnologia atual CDMA, que possibilita melhor qualidade de serviço, embora apresente outros defeitos, como maior dificuldade para evitar a clonagem das linhas.

O investimento projetado de R\$ 1,08 bilhão é significativamente menor ao estimado inicialmente por analistas de 2 Bilhões de Euros e foi conseguido através de

condições excepcionais na negociação por parte da Vivo com os fornecedores, o que manterá o Capex (gasto de capital) nos próximos três anos. O investimento de R\$ 1,08 bilhão envolve cerca de R\$ 80 milhões para a área de tecnologia da informação e R\$ 1 bilhão na rede propriamente dita.

Com a nova tecnologia, a Vivo espera aumentar sua área de cobertura e depois migrar para a telefonia celular de terceira geração. O projeto não inclui, nessa primeira fase, Minas Gerais e os Estados do Nordeste, onde a Vivo ainda não atua. Ela criará uma rede GSM paralela à atual. A companhia, entretanto, tem planos de adquirir licenças da Anatel nas regiões em que ainda não atua. Depois disso, poderá estender a rede GSM também para esses Estados. O GSM será utilizado nestas regiões se a operadora vencer o leilão da faixa de 1,9 GHz, que deve ocorrer até novembro deste ano.

Em relação à competitividade do setor, a entrada de mais uma operadora GSM no mercado acirrará a rivalidade entre as operadoras, mas também pode trazer benefícios a indústria. Com a Vivo comprando aparelhos GSM, a escala é maior e o preço do aparelho para o usuário final pode cair.

Possível entrada de uma quarta operadora em São Paulo

Num leilão promovido pela Anatel em fevereiro, a operadora americana Unicel foi a única empresa a fazer proposta para adquirir licença para a região. Entretanto, foi desqualificada porque, com base na Lei de Licitações, queria depositar como garantia 1% do valor mínimo da outorga, de R\$ 93,8 milhões, enquanto o edital previa 10%. A questão foi parar na Justiça e a empresa obteve no TRF o direito de complementar o pagamento da garantia.

A Unicel foi criada pelo americano Edward Jordan e diz que faz planos para se tornar a quarta operadora da Grande São Paulo, onde já estão Vivo, TIM e Claro.

Se a estratégia de entrada da operadora for bem sucedida, a Unicel pretende se tornar uma operadora focada nos segmentos de baixo valor, ou seja, uma espécie de Gol da telefonia móvel. Isto porque ela pretende adotar um modelo de custos e preços baixos. A oferta da empresa deverá restringir-se a um plano único, pré-pago,

com tarifas de 30% a 40% menores do que as oferecidas hoje no país, segundo seu fundador Jordan.

A operadora buscará a viabilização de tal política de preços baixos através de uma estrutura enxuta. Tal estrutura poderá ser alcançada, por exemplo, com a venda apenas do chip do celular e não os aparelhos. Com isso, evitará os subsídios ao preço dos telefones que têm afetado os resultados das concorrentes.

Outro fator que pode viabilizar este novo competidor é o custo dos equipamentos de rede que caiu muito nos últimos anos, o que reduz investimentos. Para completar, a Unicel apostará em projetos modestos de marketing e distribuição, que estão sendo formulados. A marca comercial que será adotada não foi escolhida ainda.

A Unicel planeja desembolsar US\$ 120 milhões para instalar 500 estações radiobase no padrão GSM e pretende começar a operar antes do próximo Dia das Mães, segunda data mais importante de vendas no setor.

Deve-se ressaltar, entretanto que a entrada da Unicel no mercado é bastante ousada e seu sucesso incerto. Como já visto anteriormente, as barreiras de entrada da indústria de telefonia móvel são extremamente altas, decorrentes dos altos custos de implementação da rede e, no caso da Unicel, também de interconexão, dada a pequena abrangência de sua rede.

Se obter sucesso, a concorrência do setor será gravemente intensificada, o que pode trazer benefícios a curto prazo de preço para os clientes, com severas dificuldades para as operadoras que já estão no mercado.

A Anatel já havia tentado em duas outras oportunidades atrair uma quarta operadora para a Grande São Paulo, área mais rica do país. Telemar e Brasil Telecom avaliaram a possibilidade, mas desistiram.

4.3.2. Mudanças tecnológicas e regulatórias

Viabilização de novas tecnologias

- Licitação das freqüências para o 3G (1,9/2,1 GHz) e início de operação em 2007
- Licitação das freqüências para o Wimax (mobilidade restrita) suspensa em 2006 devido ao lobby das operadoras fixas
- Difusão do VoiP

Cada vez mais surgem novas tecnologias no mercado que estimulam as operadoras no desenvolvimento de novas ofertas.

É o caso, por exemplo, das licitações das freqüências para a tecnologia 3G, que permitirá transmissão de dados em uma velocidade muito superior à praticada hoje no mercado e o recente processo de licitação de freqüências de Wimax, uma tecnologia de conexão sem fio (wireless).

Regulamentação da portabilidade numérica

Países com mercados de telecomunicações mais maduros como o americano já oferecem aos seus clientes o benefício da portabilidade numérica. Isto é, o número da linha do cliente passa a ser sua propriedade e não um bem da operadora como ocorre hoje no modelo brasileiro.

A ANATEL sinaliza que tal regulamentação entrará em vigor no primeiro semestre de 2008. Uma análise crítica de tal mudança nas regras do jogo indica um grande potencial de impacto no ambiente competitivo.

Isto porque a falta de conveniência observada pelos clientes ao se trocar o número do celular é hoje o principal motivo inibidor da mudança de operadora. Ou seja, a regulamentação da portabilidade numérica no Brasil acarretará um incremento significativo da rivalidade entre os concorrentes. Desse modo, as operadoras desde

já necessitam de investimentos pesados em programas que visem a retenção e fidelização de seus clientes, para que a eficiência dos ataques da concorrência após a regulamentação seja reduzida.

5. AVALIAÇÃO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS ESTUDADAS

5.1. Descrição das empresas

A seguir será apresentada para cada uma das empresas estudadas uma descrição de suas atividades, abrangendo temas como formação da operadora, região de atuação, tecnologias utilizadas, portfólio de serviços oferecidos, bem como idéias iniciais de como se posicionam estrategicamente.

Será também apresentada uma visão dos principais indicadores operacionais e financeiros da empresa. Os indicadores a serem apresentados nesta seção são:

- Receita líquida
- EBITDA
- Número de assinantes
- Mix de assinantes (participação de assinantes pré-pagos e participação de assinantes pós-pagos)
- ARPU (Receita média mensal por usuário)

5.1.1. Vivo

A Empresa

Vivo é a marca da *joint venture* formada por Portugal Telecom e Telefónica Móviles, em 2002, e hoje líder do mercado brasileiro de telefonia celular, com participação estimada de 34,5%, no País, no final de 2005. Com cerca de 30 milhões de clientes, coloca-se entre as maiores do setor no mundo e como a maior do Hemisfério Sul.

A Vivo tem operação comercial em 19 estados brasileiros, São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Rio Grande do Sul, Acre,

Amazonas, Amapá, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins mais o Distrito Federal. Possui cobertura própria em 2209 municípios com uma rede totalmente digitalizada, abrangendo uma área de 7 milhões de quilômetros quadrados. É a única marca a utilizar a tecnologia CDMA no País.

Lançou a tecnologia EV-DO, de terceira geração, que permite transmissão de dados em alta velocidade (até 2,4 Mbps), ou seja, aproximadamente dez vezes mais rápido do que em conexões de banda larga convencionais. Os primeiros trechos da rede cobrem Curitiba, Distrito Federal, Florianópolis, Porto Alegre, Vitória, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo.

Com quatro anos no mercado brasileiro, os diferenciais da Vivo são reconhecidos pelos consumidores, que já a colocaram como Top of Mind do Instituto de Pesquisas Datafolha. Acumulou, ao longo de 2005, mais de 30 prêmios e reconhecimentos relacionados à sua atuação em diversas áreas, como responsabilidade social, marketing etc.

A joint venture era composta, em dezembro de 2005, pelas holdings Tele Leste Celular Participações S.A. (TLE), Celular CRT Participações S.A. (CRT), Tele Sudeste Celular Participações S.A. (TSE) e Telesp Celular Participações S.A. (TCP), que controla a Tele Centro-Oeste Celular Participações S.A. (TCO). As holdings, por sua vez, contam com 14 operadoras de telefonia celular. Em 2005 foi dado início a um processo de reestruturação societária que visa a concentrar as holdings em apenas uma, a Telesp Celular Participações S.A. (TCP), para garantir a sinergia entre as operações e simplificar a estrutura societária, agregando transparência no relacionamento com o mercado. Encerrada a mudança, a TCP passou a ser denominada Vivo Participações S.A. Com exceção da Celular CRT Participações S.A., que negocia suas ações apenas na Bolsa de Valores de São Paulo, as demais holdings negociam seus papéis também na Bolsa de Valores de Nova York.

A TCP, TCO, TLE, TSD e Celular CRT vêm operando conjuntamente sob a marca "Vivo" desde abril de 2003, quando esta foi lançada pela Brasilcel. A criação da marca Vivo constituiu uma consolidação dos modelos comerciais adotados em todo

o País numa estratégia comercial comum, substituindo as diferentes marcas sob as quais as diferentes empresas ofereciam seus serviços em seus respectivos estados.

A estratégia comercial da Vivo é de aumentar a base de clientes bem como as receitas, pela retenção dos clientes e pela manutenção de seus canais de distribuição. O lançamento da marca Vivo foi acompanhado por programas de fidelização e outras medidas visando contribuir para o sucesso da estratégia comercial. Guiada por uma equipe de administração em comum, a Vivo projeta iniciativas de marketing, promocionais e outras comuns a todas as empresas, adequando essas atividades aos mercados em particular das *holdings*.

A Vivo oferece serviços de telecomunicação celular na freqüência de 850 MHz utilizando a tecnologia digital CDMA/TDMA e a tecnologia analógica AMPS. Todos os serviços são oferecidos na freqüência de 850 MHz.

A seguir, estão listados os mais novos serviços lançados a partir de 2005 pela operadora:

- “Vivo Play 3G”: serviço de multimídia que alavanca a rede CDMA EV-DO de 3^a geração para permitir aos usuários baixar e receber transmissão de conteúdo de vídeo como desenhos, notícias, jogos de futebol, conteúdo adulto, previsão do tempo e comédias de situação “sitcoms”. O serviço oferece também aos usuários a opção de baixar clipes musicais para aparelhos móveis.
- “Vivo Zap 3G”: acesso à Internet em banda larga sem fio para computadores e dispositivo de mão utilizando cartões ou telefones celulares que atinge uma velocidade alta de transferência de dados de até 2,4 Mbps utilizando a rede CDMA EV-DO de 3^a geração e proporcionando aos usuários uma experiência semelhante àquela obtida com conexões em banda larga tradicional, mas com a vantagem da mobilidade.
- “Smart Mail” uma solução que permite acesso em tempo real ao serviço de e-mail corporativo ou contas de e-mail pessoal por meio de PDA fornecendo notificações on-line sobre e-mails e sincronização de calendário e contatos;

- “Globalmoto” usando o mesmo aparelho e o mesmo número o Globalmoto permite aos assinantes da Vivo fazer roaming automático nas redes CDMA/GSM em mais de 170 países;
- “Instant Messenger” o aplicativo mais popular de envio de mensagens instantâneas pela Internet disponível para aparelhos Vivo por meio de WAP; e
- “Interoperabilidade MMS” acordos de interoperabilidade com as seis principais operadoras móveis do Brasil que permitem ao assinante da Vivo enviarem e receberem mensagens multimídia de assinantes das outras operadoras.

Em relação aos serviços de roaming, a Vivo oferece serviços mediante acordos com operadoras locais de serviço de celular em todo o Brasil e em outros países que permitem que os assinantes façam e recebam chamadas quando estiverem fora das áreas de concessão da empresa.

A operadora lança constantemente novas promoções e campanhas publicitárias. Inicialmente, foi implantada uma forte política de aquisição de clientes em todas as operadoras da empresa por meio de promoções agressivas de vendas em massa e ações segmentadas. Os esforços para adquirir novos clientes para serviços pré e pós-pagos foram feitos na sua maior parte por meio de promoções conjuntas destinadas a aumentar o tráfego e incentivar a utilização de serviços de dados.

Com a premissa de manter uma base de clientes sustentável, as promoções de aquisição também foram abertas aos clientes atuais que desejavam trocar seus aparelhos celulares. A Vivo dá grande importância ao seu programa de fidelidade de cliente de alto valor oferecendo descontos agressivos em aparelhos celulares por meio de ações de marketing direto.

No total, são mais de 2.500 pontos de venda da Vivo, entre lojas próprias quiosques e revendas exclusivas e não exclusivas, além de inúmeros pontos de recarga espalhados pela sua área de atuação.

Como parte da estratégia de padronizar o serviço oferecido pelas suas operadoras, a Vivo tomou a decisão de terceirizar 100% dos atendimentos ao cliente, embora elas mantenham um controle completo da gerência dos mesmos. Esses

atendimentos estão disponíveis 24 horas por dia em na central de atendimento ou através do site da empresa.

Quadro resumo da operadora

Vivo	2S04	2S05	1S06
Receita líquida (R\$ milhões)	2.930	2.987	2.598
Margem EBITDA	29%	22%	12%
Clientes (mil)	26.542	29.805	28.525
Participação clientes pós-pagos	20%	19%	18%
Receita média por cliente (R\$/mês)	31	29	24
Tecnologias usadas	CDMA/ TDMA		

Tabela 5 – Quadro resumo de indicadores da Vivo (elaborado pelo autor)

Pode-se extrair do quadro acima que a Vivo vem apresentando estabilidade em sua receita líquida. A queda no primeiro semestre de 2006 deve-se a sazonalidade existente no fim do ano, ocasionada pelas festas de natal.

Em relação à margem EBITDA nota-se uma queda significativa dado o aumento da competitividade como já mencionado no presente trabalho. Em relação à base de clientes, a operadora ainda é a maior do país apesar da redução no último semestre gerada pela limpeza de base de clientes, ou seja, a retirada de clientes inativos que ainda permaneciam na contagem, efetuada nos últimos meses.

A participação dos clientes pós-pagos também está estável e em linha com a média do mercado. Apesar disso, a receita média mensal por usuário caiu significativamente e é uma das preocupações mais sérias da diretoria da Vivo.

Em relação à tecnologia, a Vivo é a única operadora do país a utilizar a tecnologia CDMA, o que traz algumas desvantagens competitivas a ela. Por isso, a operadora já movimenta-se para a implantação de uma rede GSM, como detalhado anteriormente.

Área de atuação

A Vivo atua em quase todo o território nacional, estando ausente apenas nas áreas 4 (Minas Gerais) e 10 da ANATEL, que engloba boa parte dos Estados do Nordeste. São eles: Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco e Alagoas.



Figura 17 – Área de atuação da Vivo (elaborado pelo autor)

5.1.2. TIM

A Empresa

A TIM é uma empresa do Grupo Telecom Itália e começou a operar no Brasil em 2004, com o lançamento do serviço TDMA no Estado da Bahia. Em seguida, expandiu a Rede TIM TDMA para outros 10 estados das regiões Sul, Sudeste e Nordeste. Em 2001, adquiriu novas licenças, para todos os demais Estados do Brasil onde ainda não operava e, em outubro de 2002, lançou o serviço GSM.

Desde 1º. de fevereiro de 2006 todas as operações da empresa, no Brasil,

estão reunidas na holding TIM Participações, empresa de capital aberto, com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo e na Bolsa de Nova York.

A TIM é a única operadora móvel presente em todos os Estados brasileiros. Sua base de clientes no Brasil alcançou 22,3 milhões em junho de 2006. A operadora é apontada em pesquisas de imagem como pioneira e inovadora em vários serviços.

A rede GSM/GPRS da TIM atende a mais de 2.390 municípios. A empresa foi a pioneira no lançamento da sua rede EDGE (a banda larga da telefonia móvel) no Brasil, em julho de 2004, que hoje atinge mais de 440 cidades.

A TIM oferece aos seus clientes GSM a possibilidade de usar o seu próprio número de celular brasileiro e o seu aparelho pessoal para receber e originar chamadas através da rede de 161 países e 268 operadoras dos cinco continentes. Além do Roaming Internacional de voz, o cliente pode enviar e receber dados, fotos e vídeos nos 75 países com os quais a TIM possui acordo de roaming internacional multimídia (MMS).

A TIM oferece diversas soluções de mobilidade ao segmento corporativo, em todos os portes e segmentos através da divisão TIM Business. Pioneira no lançamento do Blackberry, a TIM lançou também o BlackBerry Professional, dirigido a clientes individuais e para pequenas e médias empresas.

A operadora também desenvolve programas de responsabilidade social, incentivando o crescimento das comunidades nas quais atua. O TIM Música nas Escolas, por exemplo, tem como objetivo fornecer a crianças e adolescentes o acesso a diferentes modos de aprendizagem e a atuação na sociedade, utilizando-se, para isso, da linguagem universal da música. O projeto foi criado em 2003 e atualmente atende 15 mil alunos de escolas da rede pública de ensino em oito cidades.

A TIM foi reconhecida Top of Mind 2005 na categoria de telefonia móvel, o que prova da força de sua marca. Além disso, a TIM é hoje a líder de

mercado no segmento pós-pago: crescimento de 14,3% comparado a 2004, representando 20,3% da base total de clientes ao final de 2005.

A operadora demonstra dar bastante importância a sua estratégia de retenção de clientes e alcança bons resultados, possuindo o menor índice de cancelamentos entre as empresas estudadas no presente trabalho.

A empresa também vem investindo massivamente na divulgação e criação de novos serviços de valor adicionado (SVA) e tem obtido um significativo crescimento na participação da receita de SVA em relação a receita total de serviços.

Adicionalmente, pode-se observar um crescimento da rentabilidade (EBITDA) nos últimos anos na empresa, apesar da queda deste item na indústria em geral.

Quadro resumo da operadora

TIM		2S04	2S05	1S06
Receita líquida (R\$ milhões)		1.920	2.420	2.321
Margem EBITDA		10%	23%	21%
Clientes (mil)		13.588	20.171	22.338
Participação clientes pós-pagos		21%	20%	21%
Receita média por cliente (R\$/mês)		39	34	30
Tecnologias usadas		GSM/ TDMA		

Tabela 6 - Quadro resumo de indicadores da TIM (elaborado pelo autor)

O quadro resumo da TIM indica que a operadora está em um ritmo acelerado de crescimento, o que pode ser verificado através do crescimento intenso de sua base de clientes nos últimos anos. Além disso, retirando-se o efeito da sazonalidade, observa-se também um bom incremento de sua receita líquida.

Em relação à sua margem EBITDA, nota-se também uma considerável evolução se comparada à margem conseguida no segundo semestre de 2004. Assim, como percebido na operadora Vivo, encontra-se uma manutenção da participação dos clientes pós-pagos, acompanhada de uma significativa redução na receita mensal média por cliente.

Em relação a sua tecnologia, A TIM utiliza-se principalmente da rede GSM. Ainda há uma base significativa de clientes TDMA nas regiões Nordeste e Sul, que gradativamente estão sendo migrados.

Área de atuação

A TIM é a única operadora no Brasil a atuar em todo os Estados do país. Isto constitui um importante diferencial competitivo da operadora e é bastante explorado em suas campanhas de Marketing. Outras operadoras vêm movimentando-se para atingir também a atuação em todo o território nacional. A Vivo, por exemplo, pretende expandir sua área de atuação com a nova rede GSM em implantação.



Figura 18 - Área de atuação da TIM (elaborado pelo autor)

5.1.3. Claro

A Empresa

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, 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 2004 também com a tecnologia TDMA. Desde o lançamento da sua rede GSM, em 2003, a Claro tornou-se uma das principais operadoras do País, destacando-se pela oferta de serviços inovadores, criativos e de última geração.

A Claro oferece cobertura 100% digital em todo o País com tecnologia GSM, a mais utilizada no mundo e imune à clonagem. A operadora, além de ter lançado serviços de transmissão de dados via Wi-Fi, que permite acesso à Web, banda larga, a uma velocidade de até 11 Mbps, investe constantemente na expansão de sua rede, que já nasceu com compatibilidade EDGE, serviço que trafega dados a uma velocidade de até 236 Kbps, quatro vezes superior à velocidade comumente utilizada.

A operadora atua nacionalmente, estando presente em mais de 2.300 cidades e atendendo mais de 21 milhões de clientes. A sua área de atuação compreende o Distrito Federal e mais 21 estados: Acre, Alagoas, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Rondônia, São Paulo, Santa Catarina, Sergipe e Tocantins.

A Claro mantém acordos de roaming em mais de 140 países dos cinco continentes. Juntas, estas operadoras movimentam mais de 90% do tráfego mundial de ligações. O serviço proporciona aos clientes pós-pago a comodidade de utilizar o próprio celular durante viagens internacionais. A operadora também tem parcerias em 66 países para a oferta de roaming de dados.

A Claro oferece serviços diferenciados para todos os perfis de clientes, de jovens a

executivos, de pessoas físicas a grandes empresas. No seu amplo portfólio, destacam-se os serviços:

- *Clientes finais:* Torpedo, Cupido, Notícias, Som, Claro Foto, Jogos, Vídeo e o Portal Claro
- *Empresas:* Para atender o mercado corporativo, a Claro mantém uma unidade de negócios que oferece soluções personalizadas de telefonia. Por meio dela, a Claro visa a contribuir para uma maior produtividade de companhias de todos os tamanhos, governo e outras organizações, com atendimento personalizado, planos flexíveis, gestão total de uso e custos e tarifas diferenciadas. Exemplo de serviços: Gestor Online, Torpedo Equipe, E-mail, Dados GPRS e VPN e soluções customizadas Claro, além de outros serviços como Claro Coffee, Micro Smart Location e Pesquisa Online.

Adicionalmente, pode-se identificar ainda um bom portfólio de conteúdos oferecidos aos seus clientes. O Claro Idéias, por exemplo, é um conceito inovador de serviços de telefonia móvel voltados especialmente para o público jovem. A iniciativa inclui serviços, interatividade, relacionamento, conteúdo exclusivo, mídia e eventos para os clientes da operadora nas tecnologias TDMA e GSM. O conteúdo é constantemente atualizado e tem foco em três grandes temas: Música, Cinema e Esportes/Futebol. Engloba vídeo, hits, jogos, foto, torpedo, imagens e notícias. Desde lançamento do Claro Idéias, em outubro de 2004, a operadora registrou um aumento significativo no tráfego da rede.

A operadora oferece serviços como o Clipe Hits, que permite a utilização de vídeos como toque do aparelho, vídeos dos gols do Campeonato Brasileiro pelo celular, a parceria exclusiva com a Disney para a oferta de conteúdos de filmes, os acordos com grandes gravadoras para oferta de hits para celulares como Sony BMG, Warner Music, Universal Music e Building Records. O Vídeo Agora, uma versão para celulares do vídeo streaming, e o Claro Contato, aplicativo para backup e sincronização da agenda também merecem destaque. A oferta da operadora também contempla transmissão via EDGE, GPRS e Wi-Fi (sem fio).

A empresa também dispõe recursos para fins sociais. A Claro se filiou ao Pacto

Global, da ONU. O documento prevê o cumprimento de dez princípios, que valorizam, além dos direitos humanos, as relações de trabalho, meio ambiente e ética. Além disso, a Claro participa de programas como 'O Claro para todos' que são voltados para projetos de inclusão social que geram emprego e melhor qualidade de vida para a população.

Além disso, a operadora patrocina e desenvolve, no país, diversos programas de incentivo à educação, primeiro emprego, voluntariado empresarial, reciclagem interna e capacitação de deficientes físicos para o mercado de trabalho. Alguns projetos: Instituto Bola Pra Frente, Mangueira do Amanhã, Núcleo Voluntário, entre outros.

Quadro resumo da operadora

Claro		2S04	2S05	1S06
Receita líquida (R\$ milhões)		1.661	1.870	1.822
Margem EBITDA		-12%	-5%	13%
Clientes (mil)		13.657	18.659	20.949
Participação clientes pós-pagos		18%	16%	17%
Receita média por cliente (R\$/mês)		28	23	24
Tecnologias usadas		GSM/ TDMA		

Tabela 7 - Quadro resumo de indicadores da Claro (elaborado pelo autor)

A Claro apresenta também crescimento significativo de sua base de clientes, chegando próxima de vinte e um milhões de clientes em Junho de 2006. O mesmo ritmo de crescimento, entretanto, não é observado na receita líquida da operadora que manteve-se basicamente estável no período observado.

A margem EBITDA, por sua vez, apresentou boa recuperação no último ano, quando passou de valores negativos próximos a -5% a margens positivas superiores a 10%. A participação de clientes pós-pagos mostrou redução em relação a 2004 mas pequena melhora em relação a 2005, comportamento semelhante ao verificado em relação a receita média mensal por cliente.

A Claro, assim como a TIM utiliza tecnologia GSM e TDMA e realiza esforços para estimular a migração dos clientes da segunda tecnologia para a primeira.

Área de atuação

A Claro não atua em parte da área 4 da ANATEL, formada pelo Estado de Minas Gerais. Além disso, sua área de atuação também não abrange diversos Estados da região Norte, que constituem a área 8 da ANATEL. Os Estados são: Amazonas, Roraima, Pará, Amapá e Maranhão.



Figura 19 - Área de atuação da Claro (elaborado pelo autor)

5.1.4. Oi

A Empresa

A Oi, primeira operadora GSM do Brasil, pertence ao Grupo Telemar. Atua comercialmente em 747 municípios, distribuídos em 16 estados - Rio de Janeiro, Minas Gerais, Bahia, Sergipe, Pernambuco, Alagoas, Rio Grande do Norte, Paraíba, Ceará, Pará, Espírito Santo, Maranhão, Piauí, Amazonas, Amapá e Roraima.

A Oi começou a fornecer serviços de telefonia móvel em 26 de junho de 2002. Em 30 de maio de 2003, a TNL vendeu à Telemar a totalidade das ações detidas na Oi, representando 99,99% do capital social da Oi.

Os benefícios decorrentes da otimização dos setores de suporte e operacionais da Telemar e da Oi, bem como do alinhamento de interesses e estratégias comerciais das duas empresas resultaram na maior racionalização do uso de fontes disponíveis, com consequentes reduções de custos e ganhos de produtividade, além do melhor aproveitamento das sinergias entre as empresas.

A Oi possui 11,2 milhões de usuários (em 31 de dezembro de 2005), e recentemente conseguiu um número recorde de adesões à base de clientes, reafirmando sua posição de liderança na Região I, sua área de atuação, com uma fatia de mercado de cerca de 26,3% (calculada como porcentagem do total de usuários de telefonia móvel). Em 31 de Dezembro de 2005, gerou R\$2,8 bilhões em receita.

A base de clientes da Oi é dividida aproximadamente em 82% de planos pré-pagos e 18% de pós-pagos. Os planos pós-pagos incluem caixa de correio, identificação de chamadas, conferência, transferência, chamadas em espera e serviços especiais, dependendo do tipo de aparelho. Os planos pré-pagos oferecem preços reduzidos em certos horários do dia.

Em 2005, os valores das assinaturas mensais representaram 23,2% da receita de serviços móveis, excluindo a venda de aparelhos. Dependendo do modelo do aparelho, os clientes têm acesso ao serviço GPRS que está disponível nas principais cidades da Região I. Esse serviço permite o acesso móvel à Internet através de telefones celulares, laptops ou assistentes pessoais digitais (como Palm Pilots e BlackBerry). O GPRS permite que os clientes utilizem simultaneamente os serviços de voz e dados, porque a conexão à Internet permanece ativa mesmo quando o cliente está falando ao telefone. O portal WAP é um canal de serviço e conteúdo disponível para os clientes da Oi. Alguns de seus recursos incluem: envio e recebimento de e-mail, formação de grupos de contatos, acesso a serviços

bancários e compra de ingressos. O portal WAP também pode ser usado na Internet para, por exemplo, agendar atividades pessoais e entrar ou iniciar grupo de contato.

A Oi também obtém receita com os acordos de roaming firmados com outras operadoras de telefonia móvel locais e internacionais. Quando o assinante de outra prestadora de serviços móveis efetua uma chamada dentro da Região I, a outra operadora paga a tarifa de roaming aplicável.

A Oi, em conjunto com a Telemar fornece para seus clientes uma variedade de serviços personalizados e de alta velocidade em transmissão de dados. Os serviços de transmissão de dados da Telemar e Oi incluem interconectividade entre as redes da área local em velocidades de transmissão de dados de 34Mbps e 155Mbps, videoconferência, transmissão de vídeo/imagem e aplicações de multimídia.

Quadro resumo da operadora

Oi	2S04	2S05	1S06
Receita líquida (R\$ milhões)	738	887	807
Margem EBITDA	9%	12%	19%
Clientes (mil)	6.863	10.343	12.034
Participação clientes pós-pagos	14%	18%	20%
Receita média por cliente (R\$/mês)	24	20	18
Tecnologias usadas	GSM		

Tabela 8 - Quadro resumo de indicadores da Oi (elaborado pelo autor)

A Oi é a operadora mais nova entre as estudadas e apresenta taxas elevadas de crescimento de sua base de clientes. Este crescimento, embora não seja acompanhado com o mesmo ritmo pelo crescimento da receita líquida, pode ser verificado também no comportamento da margem EBITDA, que passou de 9% a 19% no período observado.

Apesar de apresentar uma evolução na participação dos clientes pós-pagos, a operadora sofre com a significativa queda de sua receita mensal média por cliente, a menor entre as operadoras estudadas.

Em relação à tecnologia que utiliza, a Oi goza de uma importante vantagem, uma vez que possui apenas a rede GSM e não incorre em custos duplicados como as demais operadoras.

Área de atuação

A Oi é ,entre as operadoras estudadas no presente trabalho, a que possui atuação mais restrita. Sua área de cobertura engloba apenas as áreas 3, 4, 8, 9, 10. Não atua portanto em toda a região Sul e Centro-Oeste do país e nos Estados de São Paulo e Acre.

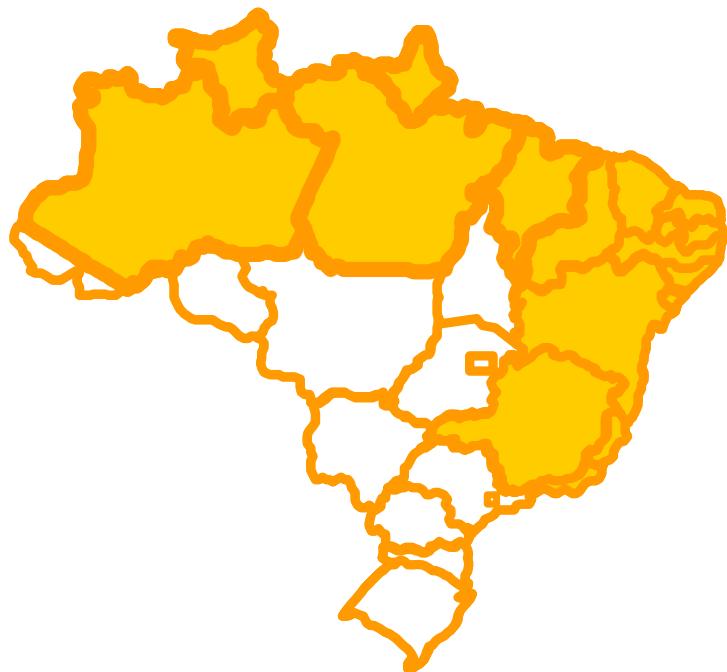


Figura 20 - Área de atuação da Oi (elaborado pelo autor)

5.2. Análise dos indicadores operacionais

A análise dos indicadores operacionais isoladamente fornece informações importantes a respeito da performance dos competidores que se deseja avaliar. Entretanto, não possibilita a extração de conclusões precisas a cerca da estratégia desenvolvida por eles. A sua análise conjunta, porém, pode levar a indícios dos movimentos estratégicos, bem como do posicionamento buscado pelas empresas estudadas.

Desse modo, desenvolver-se-á uma análise inicialmente isolada dos indicadores operacionais das principais empresas de telefonia móvel no Brasil, seguida de uma análise global que permita inferir a cerca de suas estratégias.

É importante antes de prosseguir com a análise que sejam brevemente descritos cada um dos indicadores a serem estudados.

Lista de indicadores em análise:

- **Base de clientes:** É o número total de assinantes (pré-pagos e pós-pagos) da operadora
- **Parcela do mercado:** Indica a participação de cada operadora em relação ao número total de clientes
- **Adições brutas:** É a quantidade de clientes que entraram na base de clientes no período em análise
- **Número de cancelamentos:** É o número de clientes que saíram da base no período estudado
- **Adições líquidas:** É a diferença entre a base de clientes do período atual e do período anterior. Também pode ser calculado pela soma das adições brutas e dos cancelamentos no período
- **Parcela de mercado:** É a participação de cada operadora no mercado, resultado da divisão de seu número de clientes pelo número total de clientes do mercado
- **Participação de clientes pós-pago:** É o número de clientes pós-pagos da operadora dividido pelo número total de clientes

- **Receita mensal média por usuário:** Também chamada pela sigla do inglês ARPU, é a receita líquida de serviços da empresa no semestre (receita líquida total menos a receita líquida gerada com a venda de aparelhos) dividida pelo número total de clientes no mesmo período

5.2.1. Base de clientes

O gráfico abaixo fornece informações importantes a respeito da evolução da base de clientes das empresas estudadas.

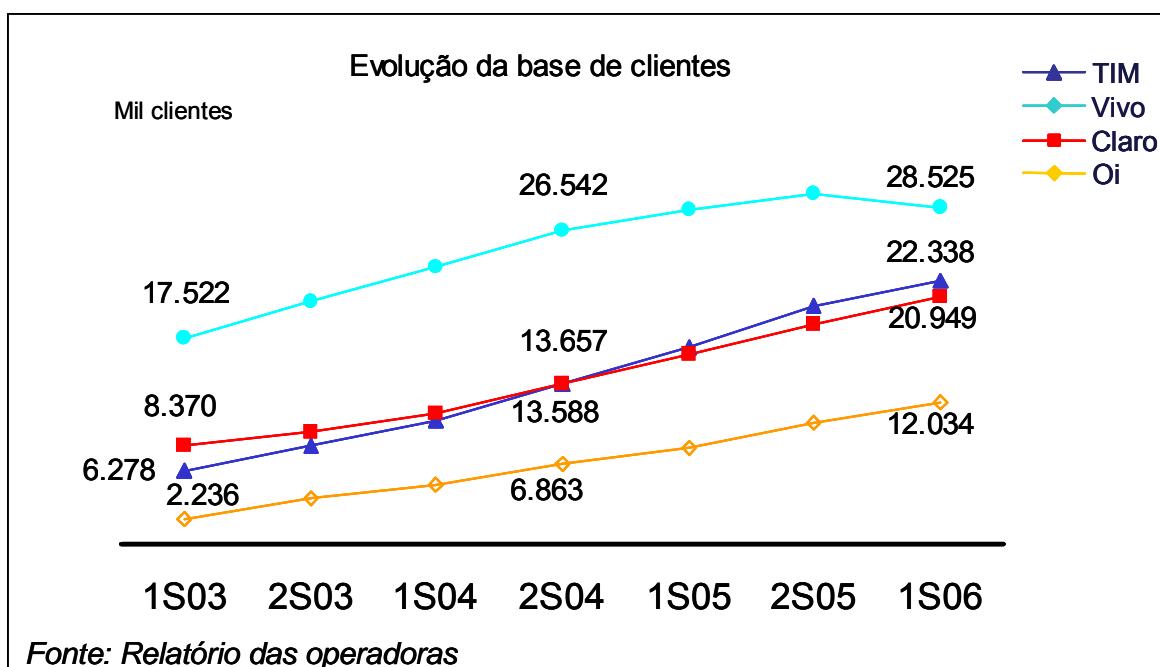


Figura 21 – Comparação da evolução da base de clientes (elaborado pelo autor)

Pode-se notar que a Vivo, maior operadora em base de clientes no Brasil, apresentou uma grave desaceleração de seu crescimento a partir do segundo semestre de 2004, período bastante próximo do início da aceleração de crescimento das bases das outras três operadoras, que ocorreu um semestre antes. Outro ponto a ser ressaltado da curva da Vivo é a queda existente entre o segundo semestre de 2005 e o primeiro semestre de 2006. Tal queda é explicada pela limpeza de base

efetuada pela operadora, como já mencionado, quando excluiu de sua base alguns clientes que já eram inativos.

A análise das outras três operadoras pode ser feita em conjunto dada a semelhança de suas curvas de evolução. As três operadoras apresentaram no início do período analisado, em 2003, um ritmo de crescimento mais lento se comparado ao ritmo da Vivo, em especial Claro e Oi.

Para as operadoras Claro e TIM, pode-se observar que tal situação foi invertida a partir do segundo semestre de 2004, quando passaram a crescer mais rapidamente do que a Vivo. Se for levado em consideração o fato de a Oi atuar em uma área restrita do país em comparação com a Vivo, conclui-se que tal tendência de crescimento acelerado é verificado também para ela.

5.2.2. Componentes da base de clientes

A análise da evolução da base de clientes das operadoras pode ser ainda melhor detalhada se realizada a partir de seus componentes, ou seja, as adições brutas e cancelamentos de clientes que somados resultam no número de adições líquidas de cada operadora. Tais análises serão realizadas com base na evolução da participação de mercado de cada uma dessas componentes

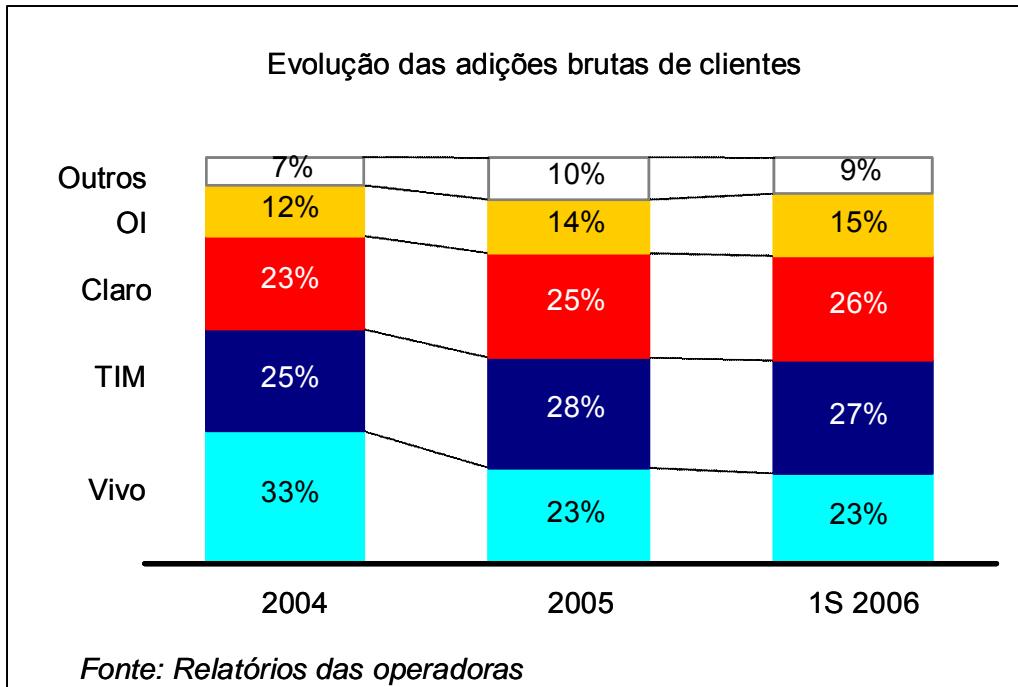


Figura 22 – Comparação da evolução das adições brutas de clientes (elaborado pelo autor)

Em relação à evolução das adições brutas, conclui-se a partir do gráfico acima que TIM, Claro e Oi apresentaram crescimento entre dois e três pontos percentuais desde 2004. A Vivo, por sua vez, perdeu significativos 10 pontos percentuais de participação das adições brutas do mercado, o que corrobora com a tendência de desaceleração identificada anteriormente.

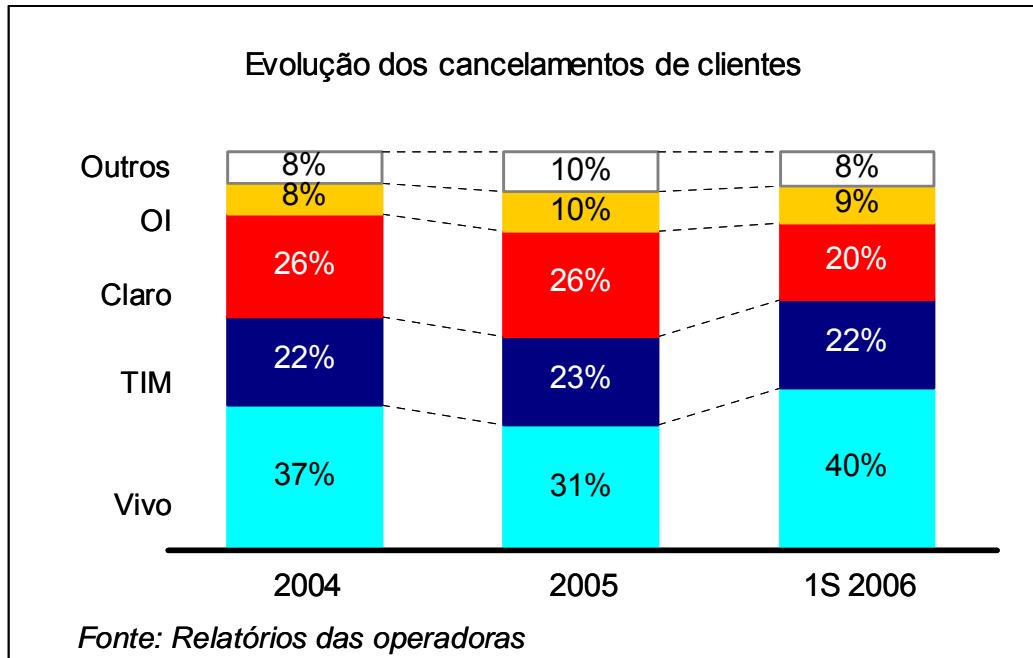


Figura 23 - Comparaçāo da evolução dos cancelamentos de clientes (elaborado pelo autor)

A análise da participação dos cancelamentos do mercado, mais uma vez sinaliza para uma queda de performance da Vivo em relação as demais operadoras. Apesar da melhora verificada entre 2004 e 2005, a operadora aumentou em 9 pontos percentuais sua participação entre os cancelamentos do mercado, chegando a 40%, índice representativamente maior que a sua participação de mercado em relação a clientes, que é de 31%.

Deve-se destacar o bom desempenho da Claro, que possuía a maior taxa do mercado de cancelamentos até 2005, uma vez que possuía 26% dos cancelamentos e apenas 22% dos clientes. A operadora reduziu em 6 pontos percentuais a sua participação entre os cancelamentos, ficando com uma porcentagem menor que o sua parcela ce mercado de clientes. A Oi e a TIM não demonstraram modificações marcantes em relação a este indicador.

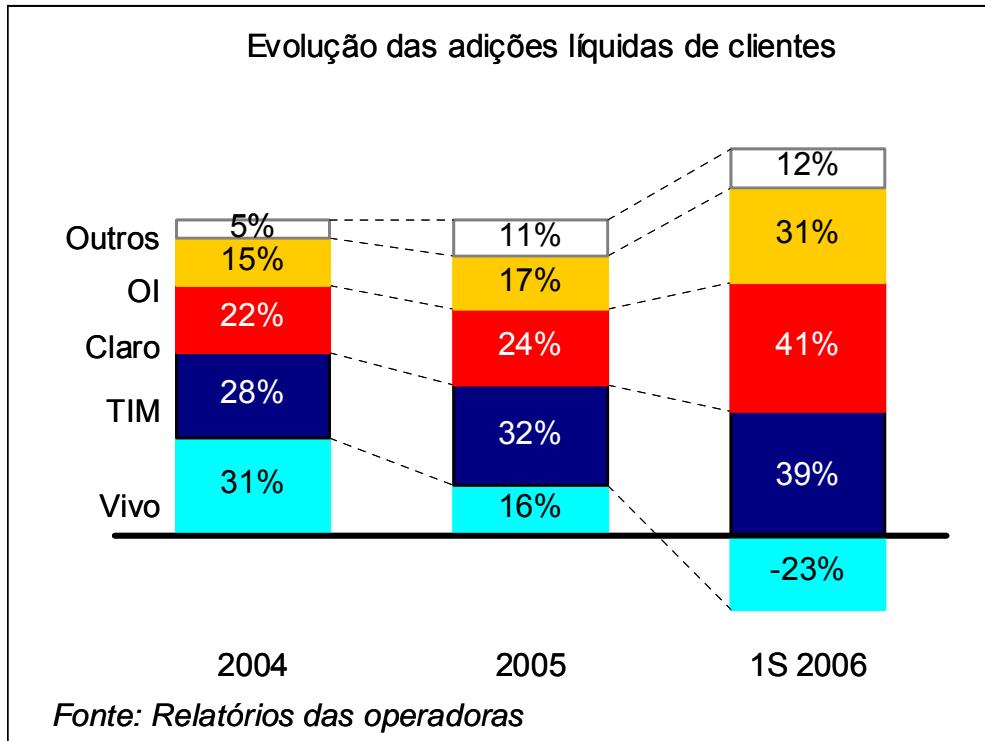


Figura 24 - Comparação da evolução das adições líquidas de clientes (elaborado pelo autor)

Ficam evidenciadas, portanto, através da visualização da evolução da participação de adições líquidas das operadoras as tendências verificadas anteriormente.

A Vivo apresentou crescimento negativo da sua base, o que está indicado na sua participação negativa o que acaba distorcendo a análise para as demais operadoras. Apesar disso, é possível identificar claramente o ritmo acelerado de crescimento conseguido pela Claro e pela Oi no período que compreende 2004 e 2006. No mesmo período, verifica-se a queda da Vivo e o crescimento, porém em ritmo menos intenso da TIM.

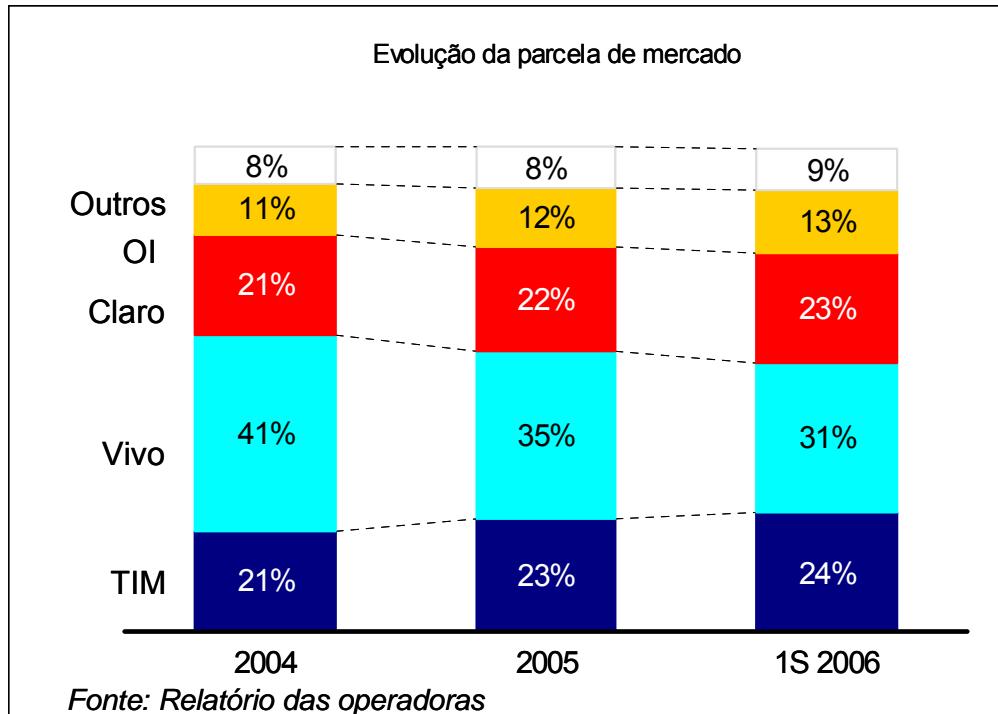


Figura 25 - Comparação da evolução da parcela de mercado (elaborado pelo autor)

Os mesmos resultados podem ser extraídos também do gráfico acima de participação do mercado. Aqui se verifica a queda de participação da Vivo de 10 pontos percentuais entre 2004 e 2006. TIM, Claro e Oi apresentaram melhora em suas participações de 3, 2 e 2 pontos percentuais respectivamente.

É importante ressaltar, entretanto, que tais dados devem ser analisados levando-se em conta o momento de evolução da indústria de telefonia móvel no Brasil. Em 2004, com o amadurecimento das outras operadoras além da Vivo, que já estava presente no mercado há mais tempo, deu-se o natural aumento da competitividade que explica em parte a redução da parcela do mercado desta operadora.

5.2.3. Participação de clientes pós-pagos

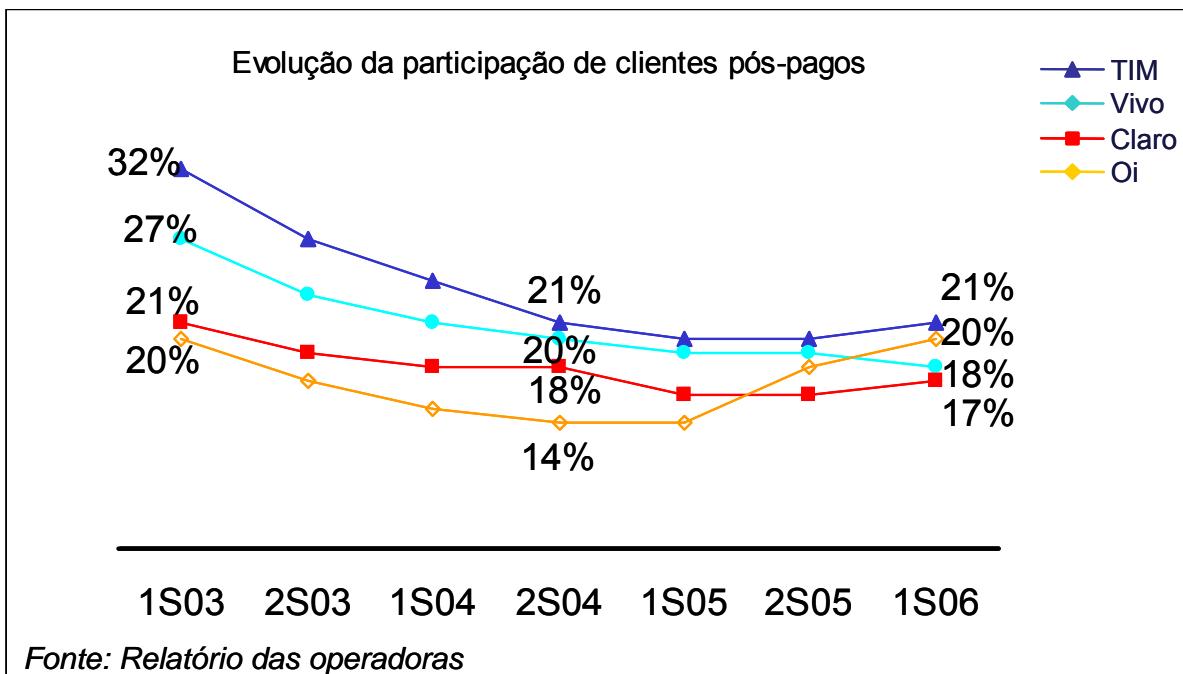


Figura 26 - Comparação da evolução da participação de clientes pós-pagos (elaborado pelo autor)

Outro dado importante a ser analisado é a participação dos clientes pós-pagos e sua evolução em cada uma das operadoras. Uma maior participação de clientes pós-pagos em uma determinada operadora pode refletir seu esforço em selecionar os clientes que adquire.

Pode-se extrair do gráfico uma tendência comum de queda comparando-se os dados de 2004 e de 2006, com exceção da Oi que manteve seu índice. Desde a introdução do modelo pré-pago, observou-se sua rápida expansão o que justifica a diminuição na participação dos clientes pós-pagos ao longo dos últimos dois anos.

Entretanto, uma análise mais cuidadosa permite verificar que a tendência de diminuição amenizou-se a partir do segundo semestre de 2004 principalmente por dois motivos:

- Saturação do mercado de clientes pré-pagos

- Maior esforço das operadoras na aquisição de clientes pós-pagos, por exemplo, através de subsídios agressivos de aparelhos, como a Claro que ofereceu celulares pós-pagos por R\$ 1 no primeiro semestre de 2006.

Observa-se o crescimento na participação dos clientes pós-pagos no primeiro semestre para a TIM, Claro e Oi, o que reflete o esforço supracitado, embora a segunda ainda possua a pior participação entre as empresas estudadas.

5.2.4. Participação de clientes pós-pagos

Por último, um subsídio importante na análise dos indicadores operacionais das operadoras é a evolução da receita mensal média por usuário. Este dado é o mais eficiente para se medir a qualidade dos clientes pertencentes a cada operadora e a capacidade de cada uma delas de extrair valor de sua base. Nesta análise, a receita mensal média por usuário será abreviada pela sigla do inglês utilizada pelas operadoras em seus relatórios financeiros, ARPU.

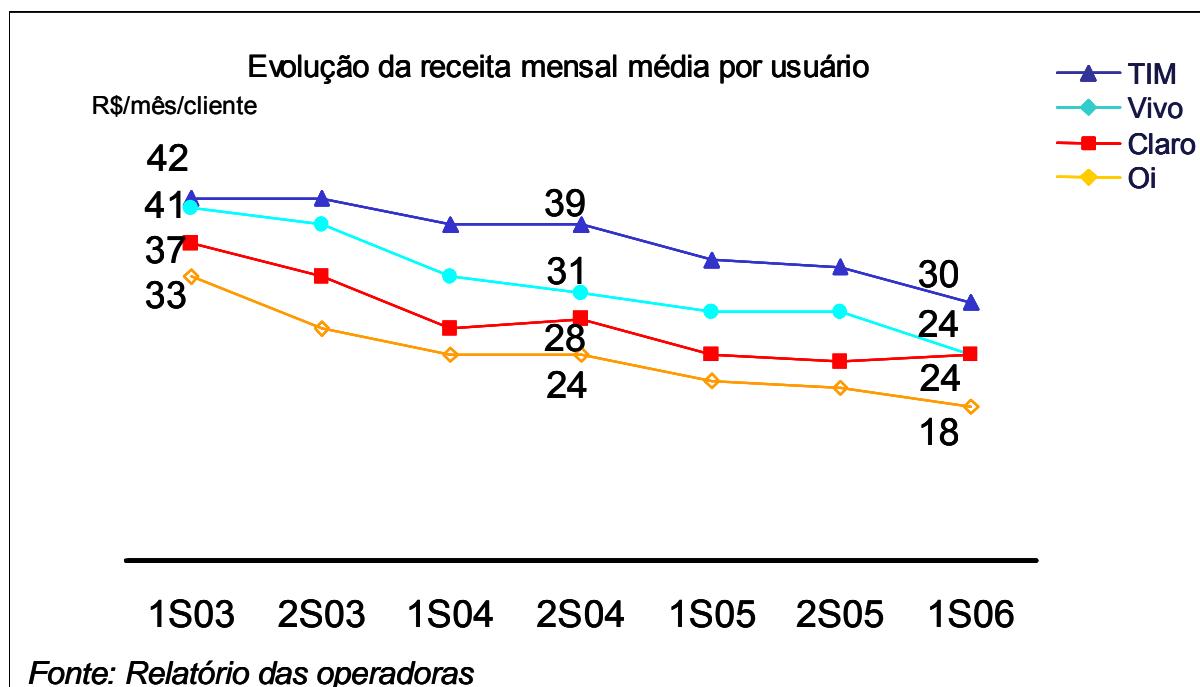


Figura 27 - Comparação da evolução da receita mensal média por cliente (elaborado pelo autor)

O gráfico indica claramente a tendência de redução dos ARPU de todas as operadoras. Mais uma vez verifica-se aqui o efeito do aumento da competitividade da indústria decorrente de sua entrada na fase de amadurecimento.

Pode-se considerar aqui que a velocidade de redução se assemelha para todas as operadoras, com destaque para a recuperação da Claro no último semestre, resultado do aumento da participação dos clientes pós-pagos como já mencionado e o aumento da intensidade da redução do ARPU da Vivo, decorrente da limpeza de base efetuada.

Dessa forma, conclui-se que a análise de todos os indicadores operacionais realizada acima pode fornecer alguns indícios em relação à estratégia das operadoras estudadas, especialmente em relação à política de aquisição de novos clientes. Tal política pode esclarecer o segmento de atuação no qual a operadora pretende se posicionar. Além disso, o estágio de evolução da indústria de telefonia móvel no Brasil também aparece nos gráficos analisados.

5.3. Análise dos indicadores financeiros

A análise dos indicadores financeiros, da mesma forma que os indicadores operacionais, auxilia na determinação da estratégia empregada pelas operadoras. Desenvolver-se-á a análise dos seguintes indicadores financeiros:

Lista de indicadores em análise:

- **Receita líquida total:** É a receita líquida de serviços somada à receita líquida de aparelhos
- **Parcela de receita do mercado:** É o resultado da divisão da receita líquida de uma operadora pela receita líquida total do mercado
- **Receita líquida de serviços e serviços de valor adicionado (SVA):** É a receita líquida gerada com os serviços de não voz, como mensagens de texto (SMS, mensagens multimídia (MMS),downloads entre outros.

Basicamente, embora a importância de cada uma delas seja diferente de operadora para operadora, elas possuem as seguintes fontes de receita:

- tarifas de uso, que inclui as tarifas de serviço medido de chamadas e outras tarifas semelhantes;
- tarifas de interconexão (ou tarifas de uso de rede), que são montantes que são cobrados das prestadoras concorrentes de serviço de linha celular e fixa pelo uso da sua rede;
- tarifas de assinatura mensal, cobrada dos assinantes pós-pagos;
- venda de aparelhos celulares e seus acessórios; e
- Serviços de valor adicionado (SVA): compreendem diversos serviços auxiliares do celular, como mensagens de texto (SMS), mensagens multimídia (MMS), downloads de música e jogos, conexão à internet, caixa postal entre outros.

5.3.1. Receita líquida

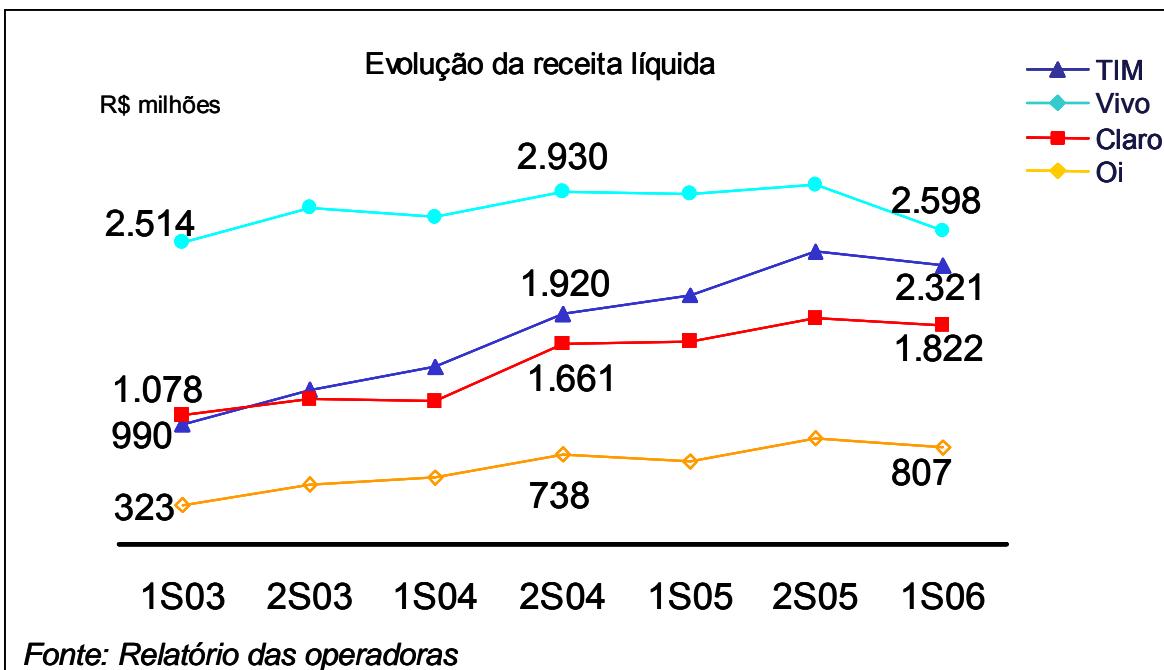


Figura 28 - Comparação da evolução da receita líquida total (elaborado pelo autor)

O gráfico de receita líquida acima pode ser analisado em conjunto com o de ARPU, exibido anteriormente. Isto porque a receita líquida de aparelhos, representa apenas cerca de 15% da receita líquida total das operadoras.

Dessa forma, observa-se que um aumento semelhante na base da TIM e da Claro, produzirá maior impacto na curva de receitas da TIM, dado o seu maior ARPU. A curva de evolução da Vivo reflete o seu estágio de estabilidade, enquanto observa-se as outras três operadoras em crescimento.

A Claro e a Oi apresentam ritmo de crescimento similar, enquanto a TIM, cresce a níveis ligeiramente maiores.

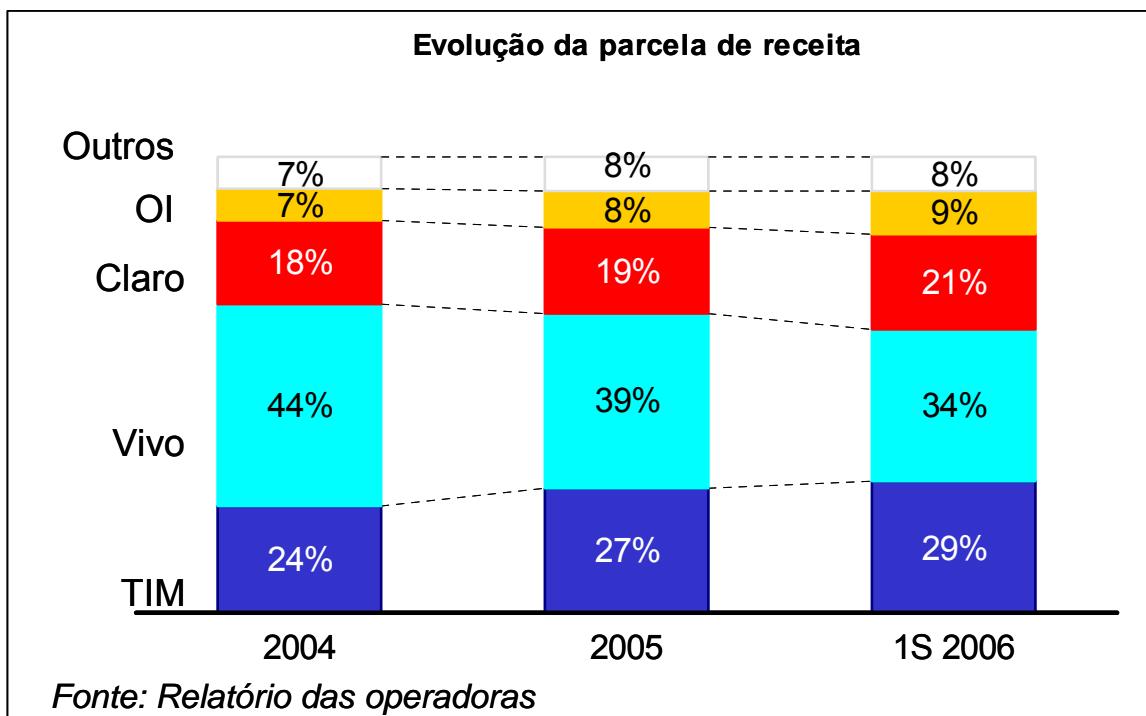


Figura 29 - Comparaçāo da evolução da parcela de receita (elaborado pelo autor)

O gráfico de evolução da parcela de receita acima reflete a mesma tendência de queda da Vivo, acompanhada pelo crescimento das demais operadoras.

5.3.2. Receita líquida de serviços de valor adicionado (SVA)

Embora a representatividade da receita líquida dos SVA no Brasil ainda seja pequena em relação a outros países com mercados mais maduros, este é um indicador de fundamental importância para a análise de portfólio das empresas a ser desenvolvido posteriormente.

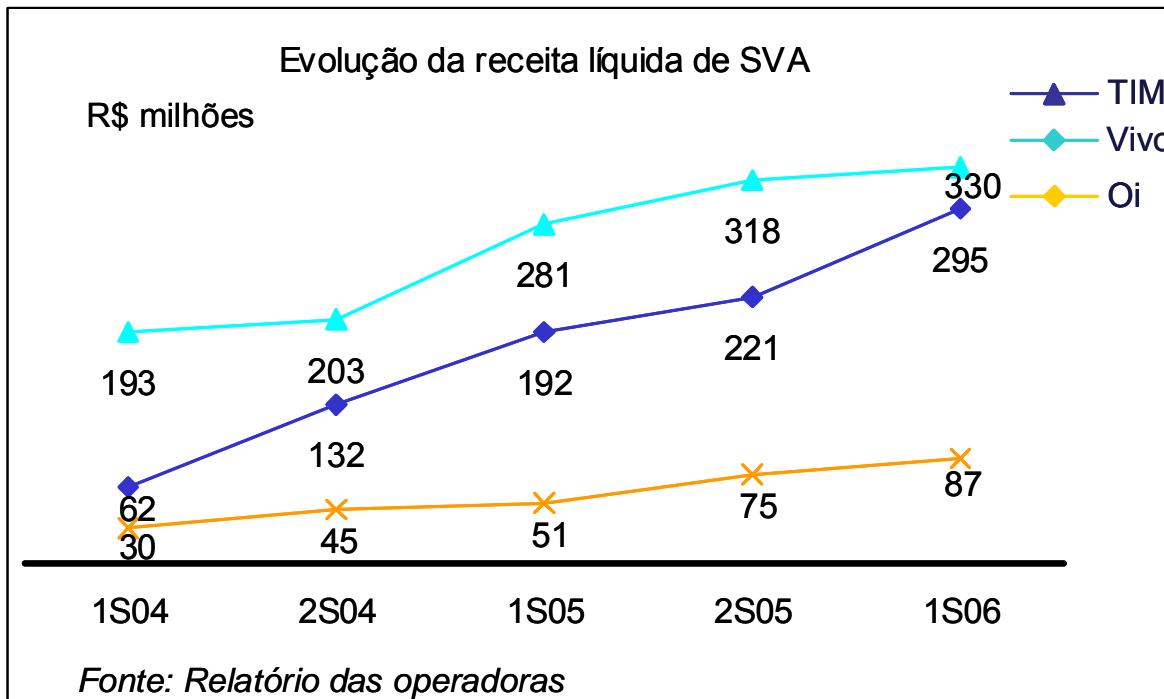


Figura 30 - Comparaçāo da evolução da receita líquida de SVA (elaborado pelo autor)

Observam-se aqui diferenças claras entre as curvas das operadoras. A TIM destaca-se neste quesito, pois apresenta uma taxa de crescimento significativamente maior se comparada às taxas da Oi da Vivo.

O desempenho neste item da receita ganha importância com o estágio de evolução do mercado atual, aproximando-se da maturidade, uma vez que a aquisição de novos clientes bem como o tráfego de voz apresenta grandes dificuldades e pouco potencial de crescimento. Ressalta-se que a Claro não disponibiliza as receitas relativas aos SVA.

5.4. Análise SWOT

Como já descrito na revisão teórica, uma vez feita a análise dos indicadores operacionais e financeiros, a descrição dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e riscos para as empresas estudadas fornecerá subsídios importantes na determinação posterior de suas estratégias genéricas e também de seu posicionamento estratégico como um todo.

A seguir, será desenvolvida, portanto a análise SWOT para cada uma das operadoras estudadas no presente trabalho. A análise foi desenvolvida com base na avaliação anterior dos indicadores operacionais e financeiros e nas pesquisas de imagem realizadas pela operadora para a qual o autor presta serviço de consultoria.

5.4.1. Vivo

Pontos fortes

- *Marca forte e liderança de mercado:*

A Vivo como operadora mais antiga do mercado, possui uma grande força da marca decorrente da liderança de parcela de mercado.

- *Marca associada a boa cobertura*

Pontos fracos

- *Modelos e custos de aparelhos devido à tecnologia CDMA:*

A menor escala mundial da tecnologia CDMA representa uma importante desvantagem para a empresa, pois torna os aparelhos mais caros e muitas vezes menos modernos se comparado aos concorrentes que utilizam rede GSM.

- *Roaming analógico em algumas regiões (problema de clonagem):*

A tecnologia CDMA também não apresenta boa segurança contra clonagem.

- *Único competidor que se utiliza de tecnologia CDMA:*

Além dos problemas citados, o simples fato de ser a única operadora no Brasil a utilizar CDMA pode gerar desconfiança por parte dos clientes.

- *Conflito de interesses dos acionistas:*

A Telefônica e Portugal Telecom, acionistas da Vivo, por vezes divergem em questões estratégicas para a empresa.

Oportunidades

- *Sinergias com operação fixa:*

A Vivo apresenta grande potencial de sinergia com a Telefônica, com a possibilidade, por exemplo, de expandir as ofertas convergentes com telefonia fixa, conexão a internet e televisão a cabo.

- *Expansão da cobertura com a implantação do GSM:*

A implantação GSM facilitará o acesso da Vivo às regiões onde ainda não atua no Brasil.

Ameaças

- *Demora na implantação da rede GSM:*

Um atraso na implantação da rede GSM pode deixar a empresa com pouca mobilidade para desenvolvimento de novos serviços ligados às tecnologias de terceira e, posteriormente, quarta geração.

- *Perda do reconhecimento de boa cobertura em função da implantação da nova rede:*

A rede GSM possui algumas desvantagens como a cobertura em recintos fechados pior em relação ao CDMA, o que pode prejudicar a imagem de boa cobertura da Vivo.

5.4.2. TIM

Pontos fortes

- *Marca associada à boa qualidade de serviços, inovação e melhor tecnologia:*

A TIM, desde que entrou no mercado, reforça em suas campanhas de marketing o caráter inovador da empresa e as vantagens da tecnologia GSM.

- *Marca associada a boa cobertura:*

A empresa goza de boa reputação em cobertura por ser a única operadora presente em todos os estados do país.

- *Presença nacional*
- *Menor taxa de cancelamentos do setor:*

Possivelmente ocasionado por um nível melhor de serviços oferecidos, a TIM é atualmente a empresa com menor taxa de cancelamentos por cliente do mercado.

Pontos fracos

- *Única operadora que não goza de sinergias com as operadoras fixas:*

Esta é, sem dúvida, a grande desvantagem da operadora, uma vez que por essa razão, fica impossibilitada de ampliar a sua oferta de serviços convergentes com telefonia fixa e conexão à internet, significativamente. Desse modo, acaba perdendo competitividade, por apresentar soluções com menor conveniência para uma boa fatia dos clientes. Além disso, a operadora sofre de desvantagens em relação a custo devido a menor escala.

- *Portfólio de negócios baseados na convergência fixo-móvel-internet fraco*

Oportunidades

- *Maior receia mensal média por cliente (ARPU):*

Com a saturação do mercado, cresce a necessidade das operadoras de extraírem mais valor de seus clientes atuais. A TIM, como operadora com o maior ARPU do mercado, possui clientes mais aptos a aderirem serviços inovadores e, portanto, mais caros.

Ameaças

- *Dificuldade na ampliação do portfólio de ofertas convergentes:*

A operadora vem tentando driblar a sua limitação em ofertas convergentes com iniciativas como o plano “TIM Casa”, que permite utilizar o celular com preços similares a ligações de telefone fixo, quando o usuário está em casa. Entretanto, como já explicado, tais ofertas podem não ser suficientes para competir de igual para igual com as outras operadoras que desfrutam de sinergias com suas operadoras fixas e empresas de televisão a cabo.

5.4.3. Claro

Pontos fortes

- *Agressividade comercial:*

Especialmente no último semestre, notou-se uma grande agressividade comercial da Claro, com ofertas de aparelhos pós-pagos a R\$1, o que refletiu em ganho de parcela de mercado.

- *Ofertas comerciais inovadoras:*

A operadora recentemente vem desenvolvendo novos planos, como por exemplo o plano pós-pago para clientes de baixo valor.

- *Posicionamento de menor preço:*

A empresa buscou se posicionar como a operadora mais barata do mercado no momento da aquisição.

- *Forte compromisso do acionista:*

A TIM é controlada pelo grupo América Móvel, controlada por apenas um acionista, o que evita divergências internas.

Pontos fracos

- *Baixa associação da imagem com cobertura e qualidade de serviço:*

A empresa é vista no mercado como a menos diferenciada em matéria de serviços oferecidos, em relação as demais empresas estudadas.

Oportunidades

- *Possibilidade de sinergias com a Embratel em longa distância:*

A Claro desfruta de sinergia com a Embratel que possui a liderança no mercado de chamadas a longa distância.

- *Fortalecimento no ataque às bases GSM da TIM e Oi:*

A continuidade da oferta agressiva da Claro, pode extrair parcela importante dos clientes GSM da TIM e da Oi.

Ameaças

- *Possibilidade de danos à força da marca:*

A empresa, que já não possui uma marca forte em relação às concorrentes, pode ter sua imagem enfraquecida com a política de preços baixos praticados. Os clientes de maior valor podem associar a marca a um caráter popular, o que inibiria a sua entrada na base de clientes.

- Disputa agressiva de clientes *low-end* com a Oi:

A Oi também pratica preços baixos, embora tenha diminuído sua agressividade em subsídio de aparelhos. Uma disputa contínua entre as operadoras pode impactar a rentabilidade.

5.4.4. Oi

Pontos fortes

- *Liderança regional de mercado:*

A Oi é líder de mercado na região em que atua.

- *Oferta segmentada:*

O portfólio de planos da Oi é o mais segmentado do mercado, oferecendo conveniência para diferentes tipos de clientes.

- *Agressividade comercial:*

A Oi também apresenta boa agressividade comercial, impulsionada pela conveniência de seus recentes planos convergentes, como o “Oi Conta Total”, que integra as contas de celular, telefone fixo e internet.

- *Marca associada ao caráter inovador:*

Os investimentos agressivos em Marketing, patrocínios a eventos voltados ao público jovem e suas ofertas inovadoras conferem a Oi esta imagem.

Pontos fracos

- *Não possui escala de atuação nacional*
- *Falta de capacidade de investimento:*

A menor escala da operadora devido a sua atuação regional limita a sua capacidade de investimento.

- *Renda média mensal por cliente (ARPU) baixa:*

A agressividade praticada pela operadora, especialmente no início de suas operações, visando ganho rápido de parcela de mercado, resultou em uma base de clientes com baixo ARPU, embora a operadora tenha tido sucesso na tentativa de reverter esse quadro no último ano.

Oportunidades

- *Sinergia com a operadora fixa Telemar:*

A sinergia com a Telemar confere boa vantagem competitiva à operadora em relação a custos e oportunidade de atuação no mercado de empresas.

- *Expansão de sua área de atuação:*

A Oi pode expandir sua área de atuação também para São Paulo, onde a ANATEL vem tentando incluir a quarta operadora, embora a própria operadora já tenha avaliado a hipótese anteriormente e desistido da ampliação.

Ameaças

- *Fraca qualidade da base atual pode prejudicar seu desenvolvimento:*

A operadora vem se esforçando, e conseguindo, melhorar a qualidade de sua base de clientes.

5.5. Estratégias competitivas genéricas

A determinação das estratégias genéricas em uma indústria pode não ser evidente e por isso requer uma análise prévia a cerca das estratégias aparentes dos competidores do setor que se deseja analisar.

O estudo a cerca dos indicadores operacionais e financeiros das operadoras, bem como o desenvolvimento da análise SWOT e o conhecimento dos movimentos competitivos recentes por elas praticados fornecem o montante de informação suficiente para se determinar as estratégias aparentes implantadas por elas.

A determinação de tais estratégias possibilitará a posterior localização de cada uma das operadoras na matriz das estratégias genéricas (PORTER, 2004), descrita anteriormente na revisão teórica do presente trabalho.

5.5.1. Estratégias aparentes das operadoras

Vivo

- *Investimento agressivo para posicionar-se como moderna e inovadora:*

A Vivo como operadora mais antiga no Brasil, não desfruta ainda de uma marca associada ao caráter de inovação e modernidade, entretanto vem dedicando intensos recursos na persecução destes diferenciais.

- *Afirmiação de liderança do mercado:*

A saturação do mercado com consequente aumento de competitividade e as dificuldades encontradas pela Vivo por ser a única operadora a utilizar a tecnologia CDMA terminaram por reduzir significativamente a margem da liderança de parcela de mercado da Vivo. A empresa, entretanto, vem aumentando os investimentos em programas de retenção e fidelização dos clientes, baseados em conceitos de (atenção especial dedicada aos clientes de maior valor), com a intenção de manter sua liderança.

- *Investimentos pesados em marketing:*

A Vivo desde sua fundação reserva boa parte de seus investimentos para campanhas pesadas de Marketing. No último ano focou em segmentos de grande alcance como o futebol, com o patrocínio da seleção brasileira.

TIM

- *Foco na retenção e aumento do valor dos clientes da base:*

Com a saturação do mercado é evidente que todas as operadoras tem como pontos essenciais de sua estratégia reter os clientes que já estão em sua base e aumentar o valor gasto por eles. Pode-se notar, entretanto, que a TIM é a operadora com maior foco neste aspecto estratégico já que não se utiliza de práticas agressivas de aquisição, possui a menor taxa de cancelamento de clientes entre as empresas estudadas e possui o maior valor de ARPU, tendo conseguido reverter a sua tendência de queda no último semestre

- *Reforço da imagem positiva de inovação e qualidade de serviço:*

A TIM é a operadora melhor reconhecida pelos clientes em relação a esses dois pontos e tem a estratégia clara de mantê-los, ao menos no curto prazo. As campanhas de marketing da empresa buscam fortalecer esse posicionamento.

- *Expansão do portfólio de ofertas:*

A dificuldade da empresa de oferecer serviços convergentes dada a sua falta de sinergia com operadoras fixas e empresas de televisão a cabo, pode prejudicar a imagem de empresa inovadora conquistada pela TIM. É essencial, portanto, para se manter competitiva no mercado em conveniência e preço, que a operadora crie formas alternativas de ofertas, como o plano TIM Casa lançado recentemente e já descrito no presente trabalho.

A operadora, além disso, estuda possibilidades de aquisições de empresas que atuem em segmentos correlatos à indústria de telefonia móvel, como empresas provedoras de acesso à internet e portais de internet que possibilitem a ampliação do portfólio de ofertas da TIM.

Claro

- *Agressividade na aquisição de clientes:*

A Claro vem desenvolvendo uma política mais agressiva na aquisição de clientes, se comparada às suas principais concorrentes. Através da utilização intensa de subsídios para aparelhos, resultando em ofertas de aparelhos a R\$1,00, por exemplo, a Claro sinaliza uma possível aproximação da estratégia de liderança em custo, que pode ser conseguida através das sinergias que possui com a Embratel e o aumento rápido de parcela de mercado que vem obtendo, o que geraria economias de escala significativas.

- *Evolução da capilaridade de distribuição:*

A estratégia de redução de custos que vem sendo sinalizada pela Claro só é possível com um aumento expressivo da parcela de mercado. Para isso, é fundamental que a operadora desenvolva sua rede de distribuição, aumentando intensamente a sua capilaridade.

- *Forte empenho na expansão de cobertura:*

A Claro atua em praticamente todo o território nacional. Pode-se perceber claramente a intenção da empresa em expandir a sua atuação para todos os Estados do Brasil, o que a igualaria à TIM neste quesito.

Oi

- *Expansão das ofertas convergentes:*

A Oi vem reforçando a imagem de operadora inovadora através da oferta de planos que integram telefonia fixa, móvel e a internet. Isto é possível devido às sinergias que desfruta com a Telemar. As ofertas têm um papel fundamental em posicionar a Oi como empresa que oferece conveniência aos seus clientes, atributo extremamente importante na escolha da operadora.

A estratégia da Oi é ampliar tais ofertas com as entradas de novas tecnologias como VoIP (voz sobre protocolo) e Wimax (tecnologia de conexão sem fio).

- *Fortalecimento da imagem de operadora inovadora:*

O fortalecimento da imagem de operadora inovadora está fortemente relacionado ao item anterior. Nas campanhas de Marketing recentes da empresa, é destacado o caráter inovador das ofertas convergentes da Oi.

- *Melhora da qualidade de sua base de clientes:*

A Oi, nos primeiros anos de sua operação, atuou de modo agressivo na aquisição de clientes, com ofertas de aparelhos a preços bastante baixos através

de políticas de subsídio, o que lhe rendeu uma base de qualidade inferior se comparada aos seus principais concorrentes. Ou seja, os clientes da Oi possuíam ARPU inferior ao dos clientes das outras operadoras. Além disso, a participação de clientes pré-pagos, com menor potencial de incremento de valor, era consideravelmente maior na Oi.

No último ano especialmente, porém, a operadora mudou o seu foco de atuação e buscou melhorar a qualidade de sua base de clientes. As ofertas convergentes por si só atraem clientes de bom valor, uma vez que são usuários de internet banda larga.

5.5.2. Identificação das estratégias competitivas genéricas

As estratégias aparentes identificadas possibilitam o posicionamento das operadoras estudadas em relação às estratégias competitivas genéricas que adotam. Tal posicionamento está ilustrado no diagrama abaixo:

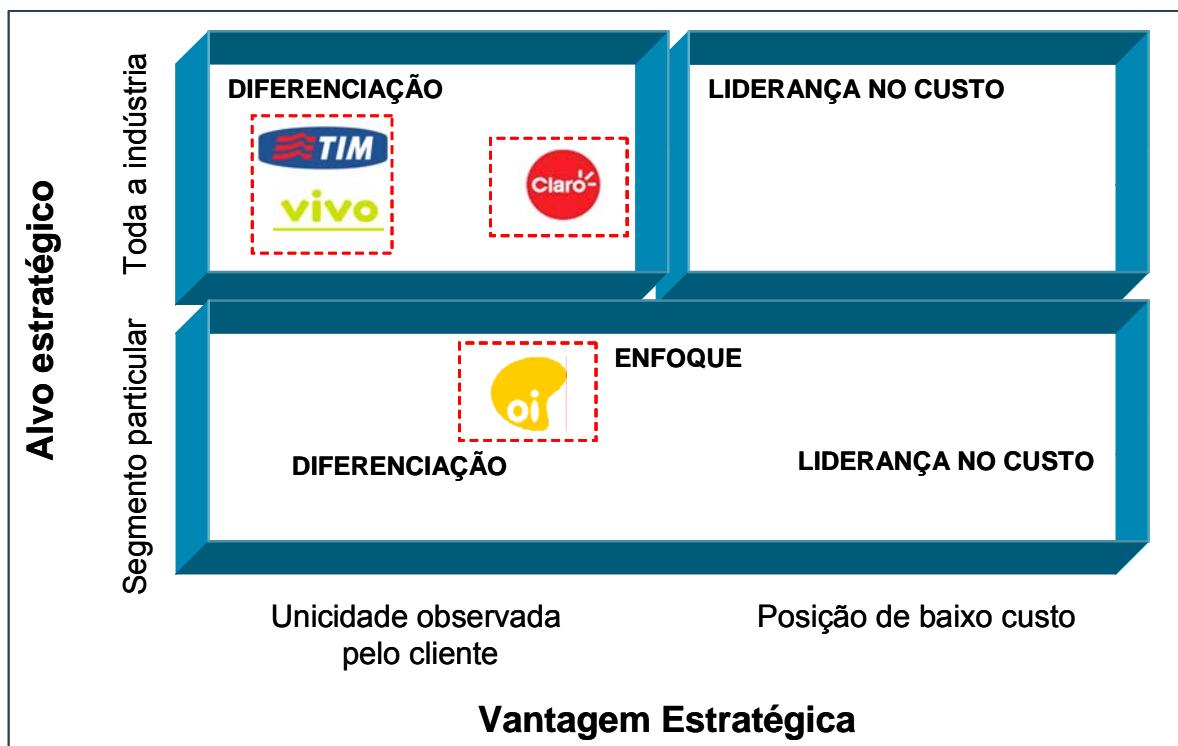


Figura 31 – Estratégias genéricas das empresas estudadas (elaborado pelo autor)

As estratégias aparentes descritas acima ilustram a tendência das empresas de telefonia móvel no Brasil de buscarem a estratégia genérica de diferenciação, o que está em linha também com o estágio de desenvolvimento da indústria já detalhado no trabalho. Pode-se, apesar disso, estabelecer diferenças significativas nos posicionamentos de cada operadora.

A partir das análises previamente realizadas pode-se definir que Vivo, TIM e Claro atuam com estratégia genérica de diferenciação, enquanto a Oi possui uma estratégia de enfoque em diferenciação, dada a sua área de atuação restrita em relação às demais operadoras.

A Vivo e a TIM apresentam um posicionamento mais conservador, baseado essencialmente na diferenciação pelos seguintes fatores:

- Grande habilidade e investimentos pesados em Marketing
- Marcas fortes
- Engenharia de produto desenvolvida e esforço na busca de desenvolvimentos de serviços inovadores

Tais operadoras dificilmente entram em confronto direto de preços em aparelhos, evitando a canibalização de suas receitas. A diferenciação conseguida pelos itens supracitados permite que elas continuem a obter bons níveis de adições brutas.

A Oi possui atuação restrita, como mencionado anteriormente, e por isso desfruta de algumas vantagens conseguidas localmente através do melhor conhecimento de seu mercado consumidor. A empresa já teve uma política de preços mais agressiva, mas continua posicionada como empresa de menores preços em relação à Vivo e à TIM. Apesar disso, claramente a sua estratégia consiste no enfoque por diferenciação, pois sua principal ferramenta para aumento da parcela de mercado atual é a conveniência de suas ofertas, além do preço competitivo. A empresa procura oferecer serviços únicos e inovadores em relação à concorrência, posicionando-se em um local estratégico bastante favorável no momento.

A Claro, apesar de também posicionar-se através da estratégia de diferenciação, vem adotando uma postura que diverge de suas principais concorrentes. Por apresentar neste momento um comportamento mais agressivo no que se refere a ofertas de aquisições foi alocada mais próxima da fronteira entre a estratégia de diferenciação e de liderança de custo em relação a Vivo e a TIM.

O que se pode inferir desta estratégia agressiva da Claro é que a operadora deseja aumentar rapidamente a sua parcela de mercado para que possa desfrutar de ganhos significativos de escala, gerando economias em seus custos.

5.6. Análise estrutural dentro das indústrias

O próximo passo a ser desenvolvido na avaliação do posicionamento estratégico das empresas estudadas é a análise estrutural da indústria. Para tanto, selecionou-se, entre os fatores citados anteriormente na descrição teórica do modelo, os dois que possibilitam a melhor combinação para comparação entre as operadoras.

Os fatores escolhidos para representarem os eixos das abscissas e ordenadas da matriz abaixo são, respectivamente, a agressividade da política de preços empregada pelas operadoras e a amplitude do portfólio de ofertas que elas oferecem.

A determinação da agressividade da política de preços praticada pelas operadoras foi feita com base na percepção de mercado sentida pelos clientes, refletida na pesquisa de mercado disponibilizada para a análise do autor. Já para a comparação das amplitudes do portfólio de ofertas das empresas, deve-se primeiro entender a composição destas empresas e qual a sua relação com segmentos correlatos de atuação.

O quadro abaixo ilustra os grupos nos quais estão inseridos as quatro operadoras estudadas e os segmentos em que tais grupos atuam:

Figura 32 – Portfólio de negócios dos grupos de controle das operadoras (elaborado pelo autor)

Através do quadro acima se pode entender melhor as unidades de negócio dos grupos de telefonia no Brasil e suas relações com as operadoras móveis estudadas. Fica evidenciado através da observação do quadro o posicionamento fraco da TIM, em relação à amplitude de negócios com os quais pode obter sinergias para criação de ofertas.

As operadoras Vivo, Claro e Oi são controladas por grandes grupos investidores que possuem alta capacidade de investimento e por isso tem a capacidade de realizar grandes aquisições. Nota-se que todas elas atuam em todos os setores correlatos a telefonia móvel presentes no quadro. São eles: telefonia fixa local e de longa distância, transmissão de dados, conexão a internet por banda larga ou tecnologia de conexão sem fio (Wi-fi), provedores de acesso (ISP's) e/ou conteúdo, VoIP e empresas de mídia, em especial operadoras de TV a cabo.

A TIM, dessa maneira fica com uma séria restrição em seu portfólio de ofertas o que se pode constatar no diagrama que se segue, que contém as ofertas que se utilizam de convergências com as indústrias citadas acima.

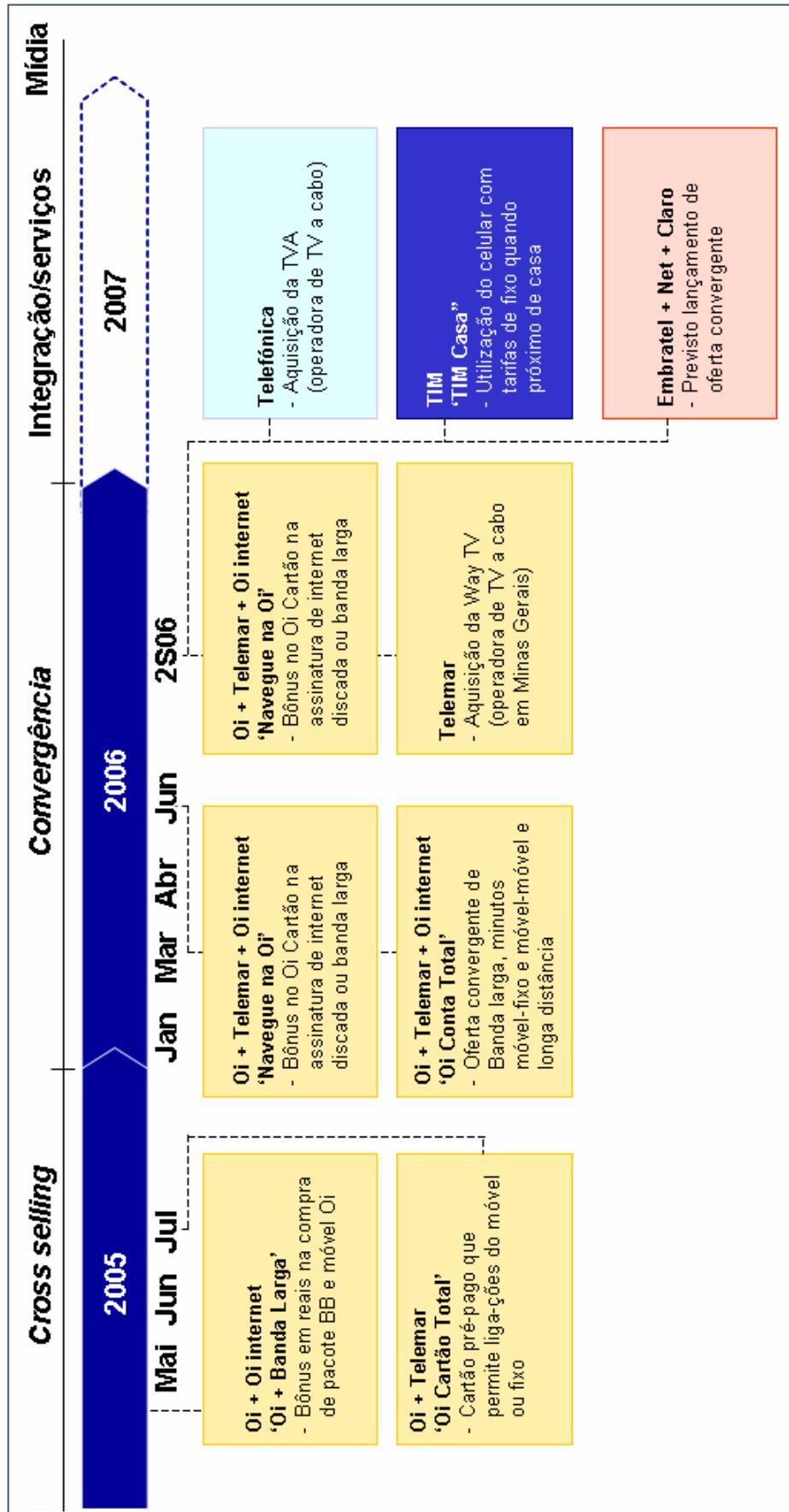


Figura 33 – Ofertas convergentes (elaborado pelo autor)

O diagrama acima deixa bastante evidente a liderança da Oi no oferecimento de serviços, especialmente planos, inovadores baseados na convergência. A Vivo, embora possua sinergia com todas esses segmentos de atuação ainda não oferece este tipo de planos. A Claro já informou ao mercado que vai, em breve, passar a oferecer planos com convergência entre a Embratel, NET e a própria operadora. A TIM, mostrou-se ciente da necessidade de oferecer soluções que consigam competir com tais ofertas da concorrência e, por essa razão, lançou o plano TIM Casa recentemente, que oferece ligações através do celular com preços de ligações fixas.

Uma vez detalhados o portfólio de negócios e o portfólio de ofertas oferecidas pelas operadoras móveis estudadas, possui-se informações que permitem posicioná-las na matriz de grupos estratégicos, com os eixos já definidos anteriormente.

A matriz abaixo evidencia os diferentes posicionamentos conseguidos pelas operadoras:



Figura 34 – Posicionamento das operadoras em relação à política de preços e amplitude da oferta
(elaborado pelo autor)

A Vivo e a TIM não atuam agressivamente na aquisição de clientes, embora já tenham se utilizado de tal prática anos atrás, no momento em que desejavam obter incremento rápido de parcela de mercado. Ao mesmo tempo, não oferecem atualmente ofertas baseadas na convergência de diferentes serviços como telefonia móvel, fixa e internet, como a Oi, por exemplo.

Pode-se inferir que tal amplitude de certa forma restrita ocorre por motivos diferentes para as duas empresas. A TIM não é controlada por empresa que atue na telefonia fixa no Brasil, como acontece com as outras três empresas estudadas. Dessa forma, como já citado, não desfruta das sinergias entre estas operações. A Vivo, por sua vez, parece esperar a movimentação definitiva do mercado em relação a tais ofertas e já busca o seu posicionamento convergente. Comprova-se isso com a recente aquisição da TVA por parte da Telefónica, um de seus principais acionistas.

Já a Claro foi posicionada no extremo direito da matriz, devido a sua recente implantação de política agressiva de preços, em especial, em relação à aquisição. A empresa sugere, pelos seus recentes movimentos desejar ter um incremento rápido de parcela de mercado que gere a ela a possibilidade de gozar de economias de escala. Em relação a amplitude do portfólio de ofertas, observa-se a Claro acima da Vivo e TIM pois já sinaliza para o próximo semestre o oferecimento de ofertas em conjunto com a Embratel, operadora fixa, e a NET, operadora de televisão a cabo, ambas controladas pelo mesmo controlador da Claro, o grupo América Móvil.

5.7. Análise de portfólio da concorrência

Os portfólios de negócios e ofertas das operadoras móveis no Brasil já foram explorados e detalhados na seção anterior. O que se pretende nesta seção é determinar o posicionamento na matriz de parcela/ crescimento das principais linhas de negócio das operadoras estudadas.

Apesar de o trabalho ser desenvolvido para o setor de telefonia móvel no Brasil, faz-se necessário incluir na análise também linhas de negócio das indústrias correlatas, dada a estrutura de sinergias existente na indústria de telefonia no Brasil, como explicado anteriormente. Dessa forma, negócios destes segmentos influenciam diretamente no gerenciamento do portfólio das linhas de negócio da telefonia móvel, o que justifica sua inclusão na análise.

As linhas de negócio a serem analisadas podem ser divididas em:

Linhas de negócio pertencentes à telefonia móvel:

- **Voz:** É o serviço tradicional da telefonia móvel, que compreende o tráfego local e de longa distância da indústria. Além disso, estão consideradas neste item também as receitas relativas às interconexões entre as redes das operadoras.
- **Serviços de valor adicionado (SVA):** Os serviços de valor adicionado vêm ganhando cada vez mais importância no mercado de telefonia móvel, dada a dificuldade de se alavancar a receita através do tráfego de voz local e LD.

A tabela abaixo contém os dados utilizados para o posicionamento destas duas linhas de negócio na matriz de posicionamento utilizada.

Receita de serviços								CAGR	Part. Relativa	
R\$ Milhões	1S04	1S05	1S06	1S04	1S05	1S06	05 vs 04	06 vs 05		
VIVO	2.268	2.384	2.184	49%	43%	35%	5%	-8%	-2%	1,12
CLARO	853	1.098	1.454	19%	20%	23%	29%	32%	31%	0,67
TIM	1.131	1.631	1.958	25%	29%	31%	44%	20%	32%	0,90
OI	341	479	621	7%	9%	10%	41%	30%	35%	0,28
Total	4.593	5.592	6.217				22%	11%	16%	

Receita SVA								CAGR	Part. Relativa	
R\$ Milhões	1S04	1S05	1S06	1S04	1S05	1S06	05 vs 04	06 vs 05		
VIVO	193	281	330	68%	54%	46%	46%	17%	31%	1,12
CLARO	-	-	-	0%	0%	0%	N/D	N/D	N/D	N/D
TIM	62	192	295	22%	37%	41%	210%	54%	118%	0,89
OI	30	51	87	11%	10%	12%	70%	71%	70%	0,26
Total	285	524	712				84%	36%	58%	

Receita Voz								CAGR	Part. Relativa	
R\$ Milhões	1S04	1S05	1S06	1S04	1S05	1S06	05 vs 04	06 vs 05		
VIVO	2.075	2.103	1.854	60%	53%	46%	1%	-12%	-5%	1,11
CLARO	-	-	-	0%	0%	0%	N/D	N/D	N/D	N/D
TIM	1.069	1.439	1.663	31%	36%	41%	35%	16%	25%	0,90
OI	311	428	534	9%	11%	13%	38%	25%	31%	0,29
Total	3.454	3.971	4.051				15%	2%	8%	

Fonte: Relatórios das operadoras

Tabela 9 – Comparação entre as operadoras na voz e SVA (elaborado pelo autor)

Linhas de negócio pertencentes às indústrias correlatas:

- Telefonia fixa:** Os dados das empresas de telefonia fixa a serem estudadas estão na tabela a seguir. Na parte inferior da tabela encontram-se os dados calculados para o posicionamento da matriz

(Milhões de R\$)	Telemar (Oi)			Telefonica (Vivo)			Embratel (Claro)		
	1S04	1S05	1S06	1S04	1S05	1S06	1S04	1S05	1S06
Acessos Fixos em Serviço (milhares)	15.104	14.966	14.499	9.511	12.442	12.342	N.D.	N.D.	N.D.
Rec. Bruta Tel. Fixa	9.879	10.286	10.207	9.213	8.311	10.206	4.844	4.963	5.544
Receita Bruta Total	11.063	11.452	11.668	9.213	8.459	10.206	4.844	4.963	5.544
Receita Líquida	7.921	8.127	8.117	6.655	5.981	7.225	3.667	3.755	4.075
EBITDA	3.266	3.333	3.063	3.019	2.435	3.328	687	887	1.041
Margem EBITDA	41%	41%	38%	45%	41%	46%	19%	24%	26%
Lucro (Prejuízo) Líquido	376	397	517	1.091	720	1.281	(170)	137	259
Dívida Líquida	3.271	13.533	11.953	1.377	4.132	3.700	1.299	3.985	2.425
Invest. Tel. Fixa	629	575	668	670	566	568	290	595	610
Mercado total de telefonia fixa									
Rec. Bruta Tel. Fixa	31.534	33.507	34.785						
Parcela de mercado (1S06)				Parcela relativa do mercado (1S06)			Crescimento do mercado		
Telemar	29%	29%	16%	Telemar	1,00	1,00	Embratel	CAGR (06 vs 04)	
% Receita bruta tel. Fixa							0,54	5%	

Fonte: Relatório das operadoras

Tabela 10 – Comparação de resultados entre empresas de telefonia fixa (elaborado pelo autor)

- Internet:** Estão incluídos aqui os provedores de acesso (ISP's) e de conteúdo controlados pelos grupos que controlam as operadoras móveis estudadas. O

mercado de internet no Brasil hoje apresenta boa taxa de crescimento e é dominado pelas operadoras fixas e pelas operadoras de TV a cabo.

Crescimento do mercado						Crescimento do mercado	
	1T05	2T05	3T05	4T05	1T06	2T06	CAGR (06 vs 04)
ADSL	2.088	2.406	2.762	3.092	3.359	3.594	31%
TV assinatura	393	4523	528	629	789	950	55%
Outros (Rádio)	30	44	60	75	80	86	69%
Total Brasil	2.510	2.902	3.350	3.796	4.228	4.630	36%
Divisão do mercado						Conexão	
	1T05	2T05	3T05	4T05	1T06	2T06	
Telemar (Oi)	554	641	731	805	896	970	ADSL
Telefonica (Vivo)	880	976	1.084	1.207	1.300	1.378	ADSL
Net (Claro)	217	253	302	366	452	532	TV por assinatura
Total	2.510	2.902	3.350	3.796	4.228	4.630	
Parcela do mercado						Parcela relativa do mercado	
	1T05	2T05	3T05	4T05	1T06	2T06	
Telemar (Oi)	22%	22%	22%	21%	21%	21%	0,70
Telefonica (Vivo)	35%	34%	32%	32%	31%	30%	1,42
Net (Claro)	9%	9%	9%	10%	11%	11%	0,39

Fonte: TELECO

Tabela 11 – Comparação entre os provedores de acesso (elaborado pelo autor)

5.7.1. Vivo

Identificou-se para a Vivo um bom posicionamento em todas as linhas de negócios avaliadas. Apesar disso, pode-se extrair das tabelas anteriores que ela cresce a ritmos menores do que as empresas concorrentes em SVA e, principalmente em Voz onde registrou queda de receita bruta.

Vivo	Voz	SVA	Tel. Fixa	Internet
Crescimento do mercado	8%	58%	5%	36%
Parcela relativa de mercado (06 vs 04)	1,11	1,12	1,00	1,42

Tabela 12 – Resultados da Vivo para posicionamento (elaborado pelo autor)

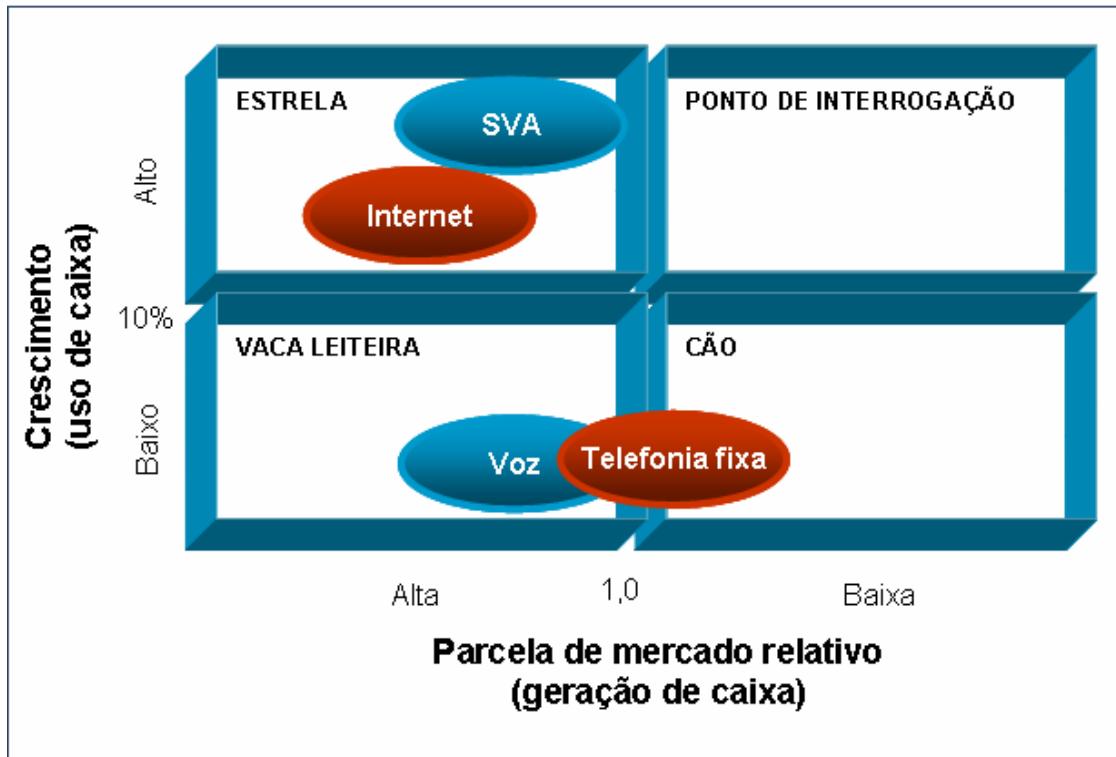


Figura 35 - Análise do portfólio de negócios da Vivo (elaborado pelo autor)

A Matriz de parcela/ crescimento acima indica que a linha de negócio de Voz da Vivo encontra-se no estágio de vaca leiteira e a de telefonia encontra-se no limiar entre cão e vaca leiteira. Estes dois negócios, portanto, têm o importante papel de financiar o desenvolvimento dos negócios estrela da companhia, Internet e SVA, que apresentam elevadas taxas de crescimento.

5.7.2. TIM

O quadro a seguir resume os cálculos efetuados para o posicionamento da TIM.

TIM	Voz	SVA	Tel. Fixa	Internet
Crescimento do mercado	8%	58%	5%	36%
Parcela relativa de mercado (06 vs 04)	0,90	0,89	-	-

Tabela 13 - Resultados da TIM para posicionamento (elaborado pelo autor)

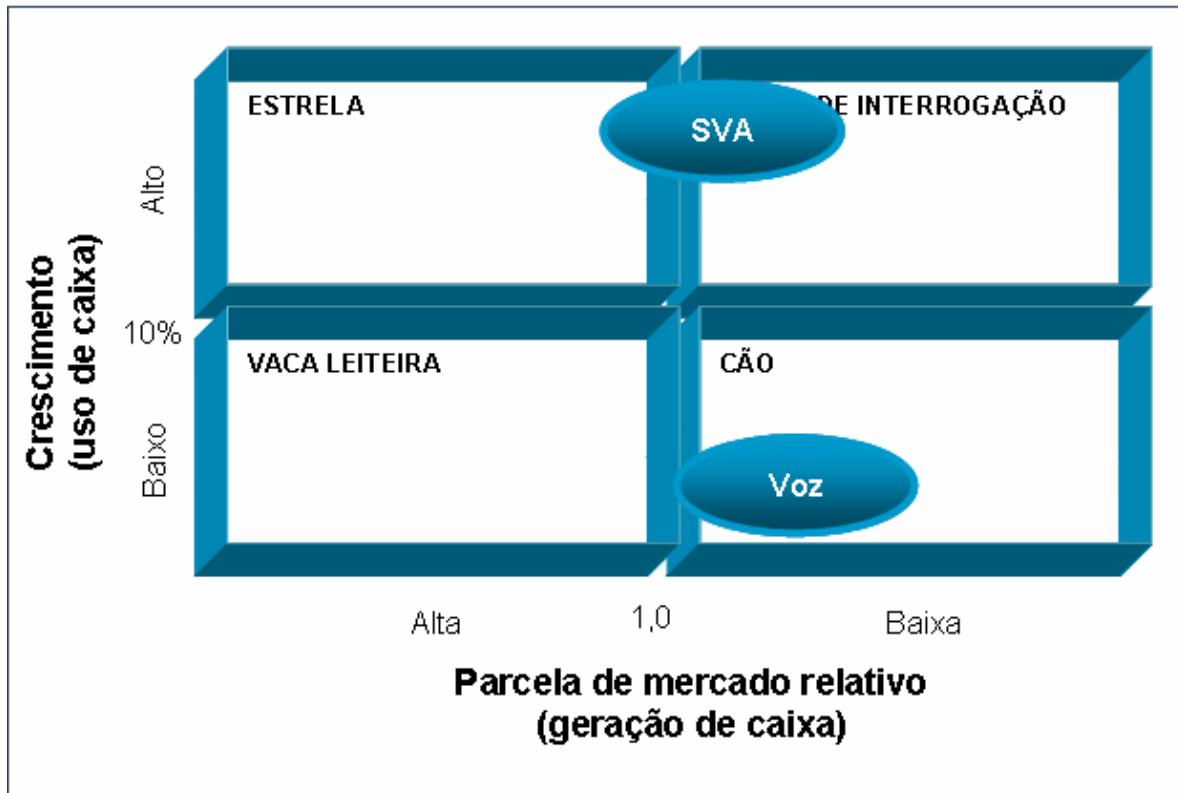


Figura 36 - Análise do portfólio de negócios da TIM (elaborado pelo autor)

A TIM não desfruta das sinergias já comentadas com as outras linhas de negócio, portanto extraí o valor de sua companhia, principalmente através das receitas geradas pelo tráfego de Voz e pelos serviços de valor adicionado.

Apesar de não ser líder de mercado em nenhum dos dois negócios, pode-se considerar a TIM bem posicionada em relação a eles dado o alto ritmo de crescimento em que ambos se encontram. Nos dois casos, o ritmo de crescimento da TIM é bastante superior à média do mercado.

A linha de negócio de Voz situa-se no quadrante “Cão”, ou seja, demanda poucos investimentos e gera pouco caixa. Já SVA pode ser considerado na matriz como um ponto de interrogação. Entretanto, dado o ritmo de crescimento citado, espera-se que Voz passe a Vaca Leiteira e SVA desloque-se para Estrela nos próximos dois anos.

A inexistência dos dois outros negócios aqui estudados na TIM representa uma grave desvantagem competitiva da operadora, uma vez que tais negócios desempenham papéis distintos, porém de grande importância para o desenvolvimento das operadoras móveis.

A telefonia fixa gera enormes montantes de dinheiro que têm o potencial de financiar novas linhas de negócio, em indústrias incipientes com grande capacidade de desenvolvimento. Já a internet, por sua vez, atua estrategicamente na ampliação do portfólio de ofertas das operadoras, e possui grande potencial de crescimento e geração de caixa futura.

5.7.3. Claro

Segue abaixo o quadro resumo para a Claro. Há de se ressaltar que a operadora não divulga seus dados relativos às receitas com VAS discriminadas em seus demonstrativos. Desse modo, desenvolveu-se a análise conjuntamente para as linhas de negócio Voz e SVA.

Claro	Móvel	Tel. Fixa	Internet
Crescimento do mercado	16%	5%	36%
Parcela relativa de mercado (06 vs 04)	0,90	0,67	0,39

Tabela 14 – Resultados da Claro para posicionamento (elaborado pelo autor)

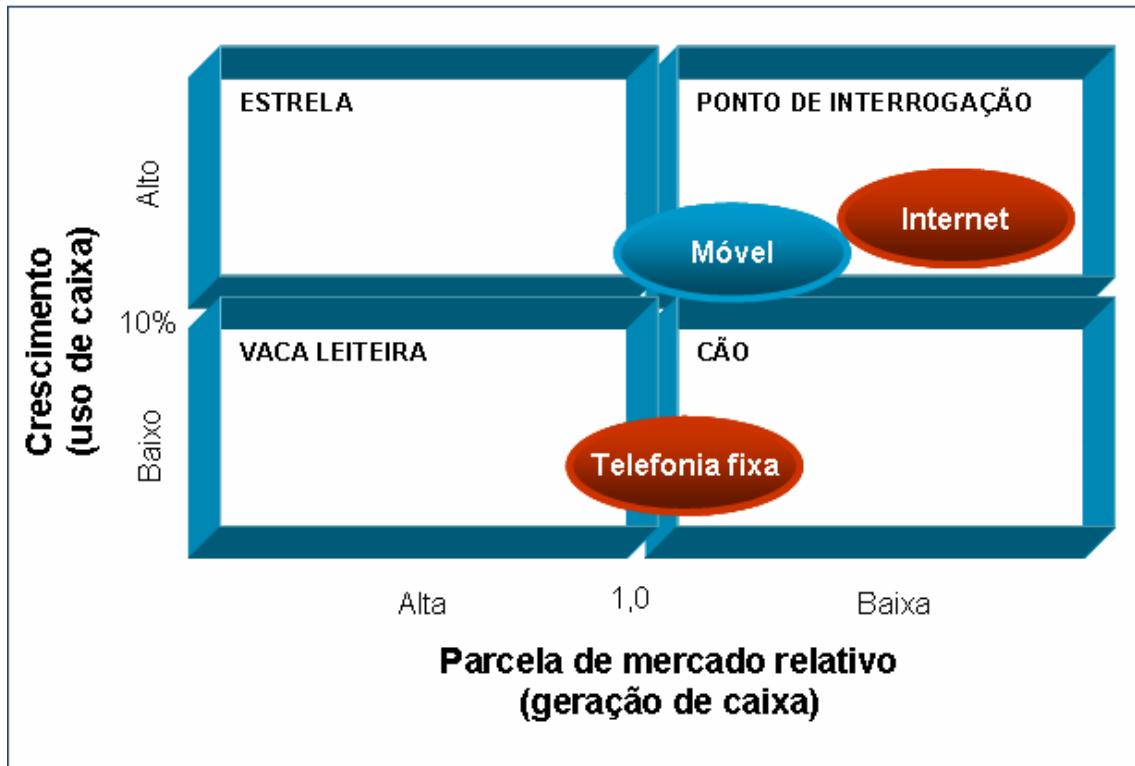


Figura 37 - Análise do portfólio de negócios da Claro (elaborado pelo autor)

A matriz nos fornece os seguintes posicionamentos para as linhas de negócio da Claro. Telefonia fixa encontra-se na fronteira entre as regiões “Cão” e “Vaca Leiteira”, negócio este que deve financiar os outros dois. Móvel situa-se na fronteira de “ponto de interrogação” para “Estrela”. Enquanto Internet ainda é um ponto de interrogação dada a pequena parcela de mercado que detém no momento. Deve-se destacar que a operadora de banda larga com sinergias com a Claro é a NET, que não é uma operadora ADSL, que detém maiores parcelas do mercado.

5.7.4. Oi

A Oi tem seus dados utilizados para o posicionamento de suas linhas de negócio sintetizados no quadro abaixo.

Oi	Voz	SVA	Tel. Fixa	Internet
Crescimento do mercado	8%	58%	5%	36%
Parcela relativa de mercado (06 vs 04)	0,29	0,26	1,00	0,70

Tabela 15 - Resultados da Oi para posicionamento (elaborado pelo autor)

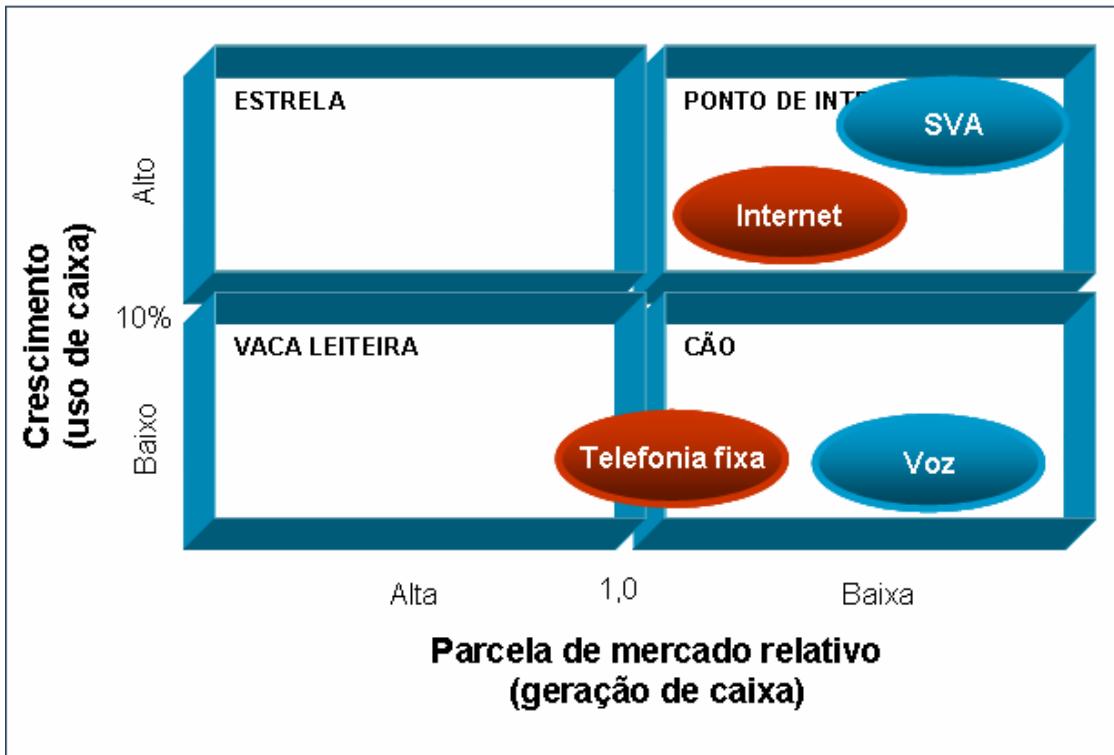


Figura 38 - Análise do portfólio de negócios da Oi (elaborado pelo autor)

Deve-se levar em consideração antes da análise do posicionamento obtido pela Oi na matriz de crescimento/ parcela de mercado que ela atua regionalmente. A análise mais justa do posicionamento de seu portfólio exige a análise segundo a área de atuação da operadora. Entretanto a inexistência de dados segmentados por região para estes diferentes negócios impossibilitou tal análise.

Desse modo fica complicada a avaliação completa do posicionamento obtido pela operadora. Pode-se perceber claramente no entanto o poder de financiamento de novos negócios que possui a sua operação de Telefonia fixa com a Telemar. As unidades de Voz, Internet e SVA detêm pequena parcela de mercado dada a sua atuação restrita, porém vêm performando com taxas de crescimento superiores à média do mercado, o que sinaliza uma possível movimentação para a esquerda na matriz.

A tabela a seguir mostra o desempenho em relação à receita líquida de serviços das operações de telefonia fixa e móvel na área de atuação da Oi e corrobora com a afirmação acima.

Performance área de atuação Oi				
R\$ Bilhões	Receita líq. de serviços	Parcela de mercado	Parcela relativa	
Telemar/Oi	16,5	63%	3,93	
TIM	3,0	11%	0,18	
Vivo/Telefónica	2,7	10%	0,16	
Embratel/Claro	4,2	16%	0,25	
Total	26,4			

Tabela 16 – Performance da Oi em sua área de atuação

A tabela mostra a larga vantagem de parcela de receita que a Telemar e a Oi detém em sua área de atuação, somando-se os resultados das operações fixa e móvel. Em relação a sua parcela relativa de mercado, as operações da Oi e Telemar somadas alcançariam o expressivo valor de 3,93 o que posicionaria a linha de negócio como estrela.

6. PROJEÇÃO DE DESEMPENHO E COMPORTAMENTO DAS EMPRESAS PARA OS PRÓXIMOS ANOS

Dados a avaliação do estágio de evolução da indústria de telefonia móvel no Brasil, com suas tendências mercadológicas, tecnológicas e regulatórias e o estudo dos posicionamentos estratégicos das quatro principais operadoras móveis no país, pode-se fazer projeções em relação ao comportamento destas empresas para os próximos anos.

As análises desenvolvidas no presente trabalho fornecem informações que possibilitam a realização de inferências embasadas a cerca dos possíveis movimentos competitivos das empresas estudadas.

As tendências que serão descritas a seguir representam possíveis cenários de evolução para a indústria de telefonia móvel no Brasil.

6.1. Tendências de mercado

- ***Consolidação do mercado***

O mercado de telefonia móvel está se aproximando de seu estágio de maturidade. Uma consequência muito clara disto é o aumento da competitividade e a diminuição no ritmo de crescimento das empresas. É comum em diversas indústrias quando enfrentam este estágio de evolução que ocorra a consolidação do mercado. A consolidação pode ocorrer através da saída dos competidores pequenos e do processo de fusões e aquisições entre as companhias do mercado.

As operadoras Telemig, celular que atua na região norte e em Minas Gerais, a Brasil Telecom, que atua nas regiões Sul e Centro-Oeste do país e, mais recentemente, a TIM, empresa estudada no presente trabalho, estão à venda. Há poucos dias do fechamento do trabalho, a TIM admitiu ter recebido duas propostas de compra,

sendo uma delas da América Móvil, grupo controlador da Claro, terceira maior operadora do país, atrás apenas da Vivo e da própria TIM.

A venda da TIM para a América Móvil resultaria em uma ampla liderança de mercado para a Claro, que passaria a gozar de grandes economias de escala que possibilitariam a continuidade de políticas comerciais agressivas de aquisição. Em poucos anos, o mercado poderia encontrar-se com altíssima taxa de concentração nas mãos da líder de mercado, o que diminuiria a competição do setor, trazendo desvantagens aos clientes.

- ***Ampliação do portfólio de ofertas***

Fica bastante evidente depois das análises realizadas até aqui que a indústria de telefonia móvel só continuará crescendo com a ampliação do portfólio de ofertas. Quer seja através de serviços de valor adicionado (SVA) inovadores, alavancados pelas novas tecnologia que entrarão no mercado, como o 3G, quer seja através de serviços convergentes, utilizando-se de sinergias com as indústrias de telefonia fixa e internet.

6.2. Projeções para a Vivo

- ***Perda daa liderança***

A Vivo vem sofrendo há algum tempo com o aumento de competitividade do setor e registra sistematicamente perdas em suas parcelas de mercado e de receita. Se a expansão da TIM mantiver o mesmo ritmo pode ultrapassar a Vivo em receita já em 2006 e tomar o primeiro lugar da operadora em parcela de mercado no próximo ano.

- ***Retomada de crescimento de parcela de mercado com entrada de GSM***

Outro cenário certo para a evolução da Vivo é a entrada da tecnologia GSM até 2007. Esta entrada impactará significativamente os resultados da empresa. A empresa espera com a implantação da tecnologia melhorar a percepção do cliente

em relação a sua marca e, talvez mais importante que isso, tornar-se mais competitiva em preço de aparelhos. Isto deve ocorrer pois a maior escala mundial de produção de celulares de tecnologia GSM possibilita isso.

Se a entrada no GSM for ágil o suficiente a ponto de não gerar possíveis desconfianças nos clientes, a Vivo pode iniciar uma campanha agressiva de ataque aos clientes das bases GSM concorrentes, através de ofertas de chip avulso, por exemplo. Um sucesso nesta estratégia poderia impulsionar novamente o crescimento da operadora que poderia a levar a retomar a liderança do mercado, hipoteticamente perdida para a TIM.

- ***Ofertas convergentes com telefônica e TVA***

A Vivo é controlada pela Portugal Telecom e pela Telefónica que opera no setor de telefonia fixa no Brasil. Além disso, recentemente as sinergias da Vivo com indústrias correlatas à indústria de telefonia móvel aumentaram significativamente com a aquisição da TVA por parte da Telefónica.

6.3. Projeções para a TIM

É importante ressaltar que as previsões que as projeções para a TIM aqui apresentadas consideram o cenário de não venda da operadora, uma vez, que esta possibilidade já foi tratada no item 6.1.

- ***Obtenção da liderança do mercado***

A TIM vem obtendo taxas de crescimento consistentemente maiores que as da Vivo o que pode levá-la ao primeiro lugar do mercado, como já descrito em item anterior.

- ***Expansão do seu portfólio de negócios***

A limitação de seu portfólio de ofertas, ocasionado pelo fato de a operadora ser a única competidora com negócio exclusivamente móvel do mercado, certamente forçará a TIM a empreender respostas competitivas em breve.

A empresa já iniciou este reposicionamento de sua oferta com o novo plano TIM Casa, descrito anteriormente. Entretanto, é certo que iniciativas como essa não serão capazes de manter a empresa competitiva no longo prazo. Desse modo, infere-se que a operadora poderá reposicionar-se no mercado através de duas possibilidades:

- Desenvolvimento das novas linhas de negócio, como internet e VoIP internamente, a partir de seus próprios ativos
- Aquisição de competidores menores nas indústrias citadas, com a expertise necessária para iniciar a TIM nestes segmentos de atuação

A hipótese mais provável e viável parece ser a segunda, uma vez que desenvolvimentos desde o “rascunho” acarretariam em investimentos pesados e aumentariam significativamente o tempo para a TIM entrar em tais mercados.

- ***Operadora é a maior beneficiada com a entrada da portabilidade numérica***

A regulamentação da portabilidade numérica está prevista para o segundo semestre de 2007 e sua operacionalização deve ocorrer no semestre seguinte. O tempo até a implantação da portabilidade deverá ser usado pelas operadoras no desenvolvimento de programas de fidelização de seus clientes, uma vez que é esperado que a troca entre operadoras por parte dos clientes fique muito mais intensa com a portabilidade.

A TIM aparece como a provável maior beneficiada desta implantação, pois possui uma taxa de cancelamentos baixa e uma marca forte, em relação a quesitos como qualidade de serviços e cobertura, que associam-se diretamente a retenção de clientes. Além disso, uma pesquisa de imagem a que o autor teve acesso indica que apesar de poder perder clientes de alto valor, a TIM absorverá uma importante fatia dos clientes que trocariam de operadora com a introdução da portabilidade numérica no Brasil.

6.4. Projeções para a Claro

- ***Redução no ritmo de aquisições (diminuição da política de subsídios)***

A Claro vem desenvolvendo uma política agressiva de aquisições. Um cenário possível é que esse ritmo seja diminuído já em 2007, uma vez que a manutenção da política agressiva de subsídios por muito tempo pode trazer dificuldades financeiras a empresa e deixa-la com pouca capacidade para investimentos.

- ***Introdução de ofertas convergentes com Embratel e Net***

A Claro já sinalizou para o mercado que passará a oferecer planos convergentes já em 2006. Desse modo, é de se esperar que tais ofertas ampliem-se no futuro próximo, passando a incluir serviços relacionados a novas tecnologias como 3G e conexão sem fio (Wimax).

- ***Aquisição da TIM por parte da América Móvil***

A possibilidade de aquisição da TIM por parte da América Móvil, bem como uma breve discussão a cerca de suas implicações já foi realizada neste item do trabalho.

6.5. Projeções para a Oi

- ***Expansão das ofertas convergentes***

A Oi é hoje a operadora mais bem posicionada em relação à amplitude de seu portfólio de ofertas, o que reforça a sua imagem de empresa inovadora. Espera-se portanto que sua estratégia neste sentido seja mantida, já que a operadora vem conseguindo expressivos aumentos de parcela de mercado e melhora significativa da qualidade de sua base de clientes.

As ofertas atualmente restringem-se a planos convergentes. Nos próximos anos, entretanto, projeta-se o desenvolvimento de serviços verdadeiramente convergentes

com os segmentos de mídia por exemplo ,através da transmissão de televisão pelo celular.

- ***Ampliação de sua área de atuação***

A Oi consolidou a liderança de mercado em sua área de atuação. A saturação do mercado pode impulsionar a operadora a buscar novas regiões para a expansão de sua atuação, obtendo possíveis ganhos de escala. A ampliação, todavia é complexa e exige um grande montante de investimento que pode ser obtido, por exemplo, da Telemar que possui boa quantidade de caixa.

As projeções realizadas acima para o mercado e possíveis movimentos competitivos das operadoras estudadas constituem cenários hipotéticos desenhados a partir de conclusões extraídas do presente trabalho. Entretanto, deve-se atentar para o fato de que o dinamismo da indústria de telefonia móvel no Brasil tem o poder de mudar relevantemente a sua estratégia competitiva a médio prazo.

7. CONCLUSÃO

A indústria de telefonia móvel no Brasil apresenta um dinamismo raramente encontrado em outros segmentos de atuação. Nesse sentido, surgem ao mesmo tempo a complexidade e a relevância de sua análise estratégica.

A escolha dos modelos utilizados na análise levou em conta a sua estruturação, essencial para que ela fosse desenvolvida de maneira didática e precisa. A simples aplicação de matrizes de posicionamento estratégico não seria eficaz caso não fosse desenvolvidas conjuntamente com análise de indicadores operacionais e financeiros, bem como uma prévia determinação do estágio de evolução da indústria em questão.

A determinação do estágio de evolução da indústria de telefonia móvel no Brasil, que encontra-se em transição do final de sua fase de crescimento para sua fase de maturidade, foi possível através da aplicação do conceito de ciclo de vida de um produto adaptado à realidade da indústria estudada.

O levantamento das mudanças significativas que afetarão o contexto mercadológico, tecnológico e regulatório e, portanto, competitivo forneceu mais subsídios para o início da análise de cada uma das quatro operadoras escolhidas para o desenvolvimento.

Embora não descrevam a estratégia de uma empresa, indicadores operacionais e financeiros podem auxiliar na determinação de suas tendências de comportamento e metas futuras.

Uma vez detentor de subsídios importantes a cerca da evolução das empresas estudadas, o autor pôde aplicar toda a metodologia proposta para o posicionamento estratégico e projeção de comportamentos no setor de telefonia móvel no Brasil, considerando inclusive o impacto das indústrias correlatas neste aspecto.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Livros/ artigos:

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Editora Campus, Rio de Janeiro, 2004.

PORTER, Michael E. **Competição**. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1999.

CHOPRA, Sunil & MEINDL, Peter. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. Prentice Hall, São Paulo, 2003.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**, McGraw-Hill do Brasil, São Paulo, 1977.

CARVALHO, M.M.;LAURINDO, F.J.B **Estratégias para competitividade**. São Paulo, Editora Futura, 2003.

COPELAND, Tom & KOLLER, Tim & MURRIN, Jack. **Valuation**. McKinsey & Company, 2000.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das Empresas**. Editora Atlas, São Paulo, 2005.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7.ed. São Paulo: Harbra, 2002.

PRATES, Cleveland. **Aspectos concorrenenciais no setor de telefonia móvel**. São Paulo, Telexpo 2003.

ANATEL. **PASTE, Perspectivas para ampliação e modernização do modelo de telecomunicações**. Disponível em <http://www.anatel.gov.br>. Data de acesso 27/08/2006.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – 2005**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br>. Data de acesso 23/09/2006.

RUMELT, Richard. **The evaluation of business strategy**. Disponível em <http://www.anderson.ucla.edu>. Data de acesso 24/09/2006.

RUMELT, Richard. **Note on strategy evaluation**, 2000. Disponível em <http://www.anderson.ucla.edu>. Data de acesso 24/09/2006.

FELLMAN, Philip Vos. **Corporate strategy: From Core Competence to Complexity.** Disponível em <http://necsi.org>. Data de acesso 24/09/2006.

Relatórios financeiros e operacionais das operadoras

Vivo. **Relatórios trimestrais e anuais.** Disponível em <http://www.vivo.com.br>

TIM. **Relatórios trimestrais e anuais.** Disponível em <http://www.tim.com.br>

CLARO. **Relatórios trimestrais e anuais.** Disponível em <http://www.claro.com.br>

Oi. **Relatórios trimestrais e anuais.** Disponível em <http://www.telemar.com.br>

Internet:

ANATEL. Disponível em <http://www.anatel.gov.br>

TELETIME. Disponível em <http://www.teletime.com.br>

TELECO. Disponível em <http://www.teleco.com.br>

IBGE. Disponível em <http://www.ibge.gov.br>

GAZETA MERCANTIL. Disponível em <http://www.gazetamercantil.com.br>

VALOR ONLINE. Disponível em <http://www.valoronline.com.br>

AGÊNCIA ESTADO. Disponível em <http://www.agestado.com.br>