

GABRIEL KAWAO GUEDES

**O MERCADO BRASILEIRO B2C DE CONTEÚDOS MÓVEIS
(*MOBILE*): UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

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

São Paulo

2009

GABRIEL KAWAO GUEDES

**O MERCADO BRASILEIRO B2C DE CONTEÚDOS MÓVEIS
(*MOBILE*): UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

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

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Marly Monteiro de Carvalho

São Paulo

2009

FICHA CATALOGRÁFICA

Guedes, Gabriel Kawao

**O mercado brasileiro B2C de conteúdos móveis (*mobile*): um estudo exploratório / G.K. Guedes. -- São Paulo, 2009.
p. 119**

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Comércio eletrônico 2. Telefonia móvel 3. Inovações tecnológicas I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II. t.

DEDICATÓRIA

À Clarissa pelo amor, apoio, paciência e compreensão,
mesmo quando milhares de quilômetros distante

AGRADECIMENTOS

À minha família, por sempre apoiarem e acreditarem em minhas decisões, por mais ousadas que fossem.

Ao Rafael de Camargo, pela ajuda e companhia durante as incontáveis horas de trabalho em conjunto.

À Professora Marly Monteiro de Carvalho, pela orientação, assistência e dedicação durante este trabalho de formatura.

Ao Professor Andrea Rangone, pela oportunidade de trabalhar na MobileK2 e poder realizar este trabalho.

Ao Riccardo Bosio, Marcelo Cortimiglia e Fernando D'Andrea, por toda ajuda, orientação e suporte no desenvolvimento deste trabalho, ainda na Itália.

À Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, ao *Politecnico di Milano* e aos professores destas instituições, com os quais tanto aprendi.

Aos meus amigos da Poli, com os quais muito trabalhei e me diverti: Davi Cernausan, Olavo Ximenes, Ricardo Guiraldelli, Júlia Martini, Luiza Ribeiro, Fernanda Roso, Wilson Cimino e Ivo Mendes.

Aos meus amigos do Polimi, que fizeram com que os quase dois anos na Itália passassem voando: Thiago Miranda, Ricardo Fiorelli, Jobson Wadi, Morakot Ditta-apicahi (Gift), Selçuk Atli, Laure Landrevie, Zeng Qinwen (Léo), Weng Weng, Victor Hugo Duran, Katrien Ryckebosch, Rossela Scarfogliero, Maria Juliana, Daniel Quijano, Camille Lefèvre, Alejandra Aste, Xênia Itikawa, Ione Ardaiz, JP Bougie, Sarp Erdag, Andrei Clodius, Burcu Gümüş, Orkhan Taghiyev, Alejandra Bravo, Pedro Kayatt, Rafael Sbampato, Rodrigo Roriz e Fábio Katsumi.

RESUMO

O objetivo deste trabalho de formatura é realizar uma análise abrangente do mercado brasileiro de conteúdos móveis para celular com um enfoque específico nos atores que trabalham seguindo um modelo de negócios B2C. Inicialmente, foi elaborada uma análise do mercado com base na descrição de sua cadeia de valor e de seus atores, auxiliada pela aplicação de modelos clássicos como as cinco forças de Porter. Tendo isto como base, foi estudada toda a oferta brasileira de conteúdos para celular de maneira a catalogá-la, classificá-la, organizá-la numa base de dados e extraírem-se resultados empíricos sobre o que é oferecido atualmente no país. Concomitantemente, também foram realizadas entrevistas com atores das diversas etapas da cadeia para se obter suas impressões e críticas do mercado, de maneira a melhor entendê-lo. As entrevistas com os atores que atuam exclusivamente seguindo um modelo B2C foram transformadas em estudos de caso. Desta maneira, o resultado deste trabalho forma um panorama detalhado do mercado brasileiro de conteúdos para celular, além de também classificá-lo de maneira que possa ser mais bem entendido e, quiçá, comparado com futuros estudos de acompanhamento do mesmo.

Palavras-chave: Conteúdos para celular. Serviços de valor agregado. Análise de mercado. B2C.

ABSTRACT

The goal of this paper is to develop a broad analysis of the Brazilian mobile content market with an emphasis on the companies which operate following a B2C model. Initially, an analysis based on the description of the value chain and of the market players was performed, supported by the application of classic models such as Porter's five forces. Once this step was completed, the entire Brazilian mobile content offer was studied in order to catalogue, classify and organized it in a database whose objective was to allow the extraction of empirical results about what was currently being offered in Brazil. Concurrently, interviews with players from different supply chain roles were conducted in order to obtain their impressions and complaints about the market, an approach to better understand it. Moreover, the interviews with the players which act following exclusively a B2C model were transformed into study cases. In this manner, the results from this paper create a detailed panorama of the Brazilian mobile content market, in addition to also classify it in a fashion that allows its better understanding and, perhaps, its comparison with future follow up studies.

Keywords: Mobile content. Value added services. Market analysis. B2C.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1.1 – Estrutura do trabalho (elaborada pelo autor)	16
Figura 2.1 – Análise ambiental da indústria através das cinco forças competitivas (Porter, 1979)	18
Figura 2.2 – Matriz do poder (adaptada de Cox <i>et al.</i> , 2001)	20
Figura 2.3 – <i>Grid</i> estratégico: impacto de aplicações de TI (adaptada de McFarlan, 1984) ...	23
Figura 2.4 – Cadeia de valor (Porter & Millar, 1985)	26
Figura 2.5 – Sistema de valor (Porter & Millar, 1985).....	27
Figura 2.6 – Impacto da TI na cadeia de valor (Porter & Millar, 1985).....	27
Figura 2.7 – Matriz intensidade de informação (Porter & Millar, 1985).....	28
Figura 3.1 – Resumo dos procedimentos de pesquisa (elaborada pelo autor)	30
Figura 3.2 – Resumo da metodologia usada no censo da oferta (elaborada pelo autor).....	32
Figura 3.3 – Resumo da metodologia usada nas entrevistas (elaborada pelo autor)	34
Figura 4.1 – Matriz intensidade de informação para o mercado de conteúdos móveis (elaborada pelo autor)	40
Figura 4.2 – Cadeia de valor do mercado de conteúdos móveis, por modelo de negócios (Camargo & Kawao, 2009)	41
Figura 4.3 – Matriz do poder entre as operadoras e seus fornecedores (elaborada pelo autor).....	48
Figura 4.4 – Análise ambiental da indústria das operadoras móveis (elaborada pelo autor)...	51
Figura 4.5 – Matriz do poder entre os PSCM e seus fornecedores (elaborada pelo autor).....	54
Figura 4.6 – Análise ambiental da indústria dos PSCM (elaborada pelo autor)	57
Figura 4.7 – Matriz do poder entre as companhias de mídia e seus fornecedores (elaborada pelo autor)	58
Figura 4.8 – Análise ambiental da indústria das companhias de mídia (elaborada pelo autor)	59
Figura 5.1 – Distribuição de fornecedores por tipologia (elaborada pelo autor).....	65
Figura 5.2 – Distribuição de serviços por tipo de fornecedor (elaborada pelo autor)	66
Figura 5.3 – Distribuição dos serviços por plataforma tecnológica (elaborada pelo autor)	68
Figura 5.4 – Distribuição de serviços de micro navegação por modo de usufruto (elaborada pelo autor)	69
Figura 5.5 – Distribuição dos serviços por tipo de conteúdo (elaborada pelo autor)	72
Figura 5.6 – Distribuição dos serviços entre cobrados e grátis (elaborada pelo autor)	74

Figura 5.7 – Canais de Pagamento (elaborada pelo autor).....	75
Figura 5.8 – Distribuição dos serviços cobrados por modelo de compra (elaborada pelo autor)	77
Figura 5.9 – Preço de serviços de info-entretenimento pagos via WAP (elaborada pelo autor)	78
Figura 5.10 – Preço de serviços de info-entretenimento pagos via SMS, MO e MT Premium (elaborada pelo autor)	79
Figura 5.11 – Preço de serviços de customização pagos via WAP (elaborada pelo autor)	80
Figura 5.12 – Preço de serviços de customização pagos via SMS, MO e MT Premium (elaborada pelo autor)	80
Figura 5.13 – Preço de serviços de jogo pagos via WAP (elaborada pelo autor)	81
Figura 5.14 – Preço de serviços de jogo pagos via SMS, MO e MT Premium (elaborada pelo autor)	82
Figura 5.15 – Divisão dos atores por modelo de negócios e grau de especialização (elaborada pelo autor)	84
Figura 5.16 – Cadeia de valor da companhia A (elaborada pelo autor)	87
Figura 5.17 – Cadeia de valor da companhia C (elaborada pelo autor).....	91
Figura 5.18 – Cadeia de valor da companhia G (elaborada pelo autor)	95
Figura 5.19 – Cadeia de valor da companhia O (elaborada pelo autor)	98
Figura 5.20 – Cadeia de valor da companhia R (elaborada pelo autor).....	101
Figura 5.21 – Cadeia de valor da companhia V (elaborada pelo autor)	105
Figura 5.22 – Pontos críticos do mercado, por citações (elaborada pelo autor).....	107
Figura 5.23 – Divisão de receitas ao longo do sistema de valor, em % (elaborada pelo autor)	110

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Fontes de poder de barganha de fornecedores e consumidores (adaptada de Porter, 1979).....	19
Tabela 2.2 – Fontes de rivalidade interna entre atores de uma indústria (adaptada de Porter, 1979)	20
Tabela 2.3 – Fontes de barreiras de entrada numa indústria (adaptada de Porter, 1979)	21
Tabela 2.4 – Características dos modelos de negócio B2C e B2B (adaptada de Kotler, 2002)	25
Tabela 4.1 – Atividades desenvolvidas por ator (elaborada pelo autor).....	44
Tabela 4.2 – Intensidade das forças ambientais no mercado das operadoras móveis (elaborada pelo autor)	51
Tabela 4.3 – Intensidade das forças ambientais no mercado dos PSCM (elaborada pelo autor)	56
Tabela 4.4 – Intensidade das forças ambientais no mercado das companhias de mídia (elaborada pelo autor)	61
Tabela 4.5 – Comparação da intensidade das forças ambientais nos mercados B2C (elaborada pelo autor)	62
Tabela 5.1 – Lista de empresas entrevistadas (elaborada pelo autor).....	83
Tabela 5.2 – Preços de tráfego de dados para conexão 3G (Marques, 2009)	108

LISTA DE ABREVIATURA E ACRÔNIMOS

3G: terceira geração de tecnologia de telecomunicações móveis;

Anatel: Agência Nacional de Telecomunicações;

Arpu: *average revenues per user*, receita média por usuário;

B2B: *business to business*, negócio para negócio;

B2C: *business to consumer*, negócio para consumidor;

Brew: *binary runtime environment for wireless*, ambiente de tempo de execução binário para dispositivos sem fio;

CGU: conteúdo gerado por usuários;

GB: gigabytes;

GRC: gestão de relacionamento com o cliente;

KB: kilobytes;

KBPS: *kilobytes per second*, kilobytes por segundo

M-book: *mobile book*, livro para celular;

MB: megabytes;

MBPS: *megabytes per second*, megabytes por segundo;

MMS: *multimedia message service*, serviço de mensagens multimídia;

MO: *message originated*, originado pela mensagem;

MT: *message terminated*, terminado pela mensagem;

PSCM: provedor de serviços e conteúdos móveis;

RIV: resposta interativa de voz;

SBTVD: sistema brasileiro de televisão digital;

SMS: *short message service*, serviço de mensagens curtas;

SVA: serviço de valor agregado;

TI: tecnologia da informação;

TIM: *Telecom Italia Mobile*, Telecom Itália Móvel

Voip: *voice on internet protocol*, voz por protocolo de internet;

Wifi: tecnologia de redes sem fios;

WAP: *wireless application protocol*, protocolo de aplicação sem fio;

Wimax: *worldwide interoperability for microwave access*, interoperabilidade mundial para acesso de microondas.

SUMÁRIO

1	Introdução.....	13
1.1	Motivação.....	13
1.2	Objetivos.....	14
1.3	Metodologia.....	14
1.4	Estrutura	15
2	Revisão da literatura.....	17
2.1	Estratégia	17
2.2	Análise ambiental.....	18
2.3	Tecnologia de informação e estratégia.....	22
2.4	Modelos de negócios B2C e B2B	24
2.5	Cadeia de valor e a TI	26
3	Abordagem metodológica.....	29
3.1	Objetivos e pressupostos da pesquisa.....	29
3.2	Procedimentos de pesquisa.....	30
4	Análise do mercado.....	36
4.1	Atores	36
4.2	Sistema de valor.....	40
4.3	Análise ambiental.....	45
5	Resultados da pesquisa	64
5.1	Levantamento da oferta	64
5.2	Apresentação dos casos	82
5.3	Pontos críticos do mercado.....	106
6	Conclusões e recomendações.....	114
	REFERÊNCIAS	118

1 Introdução

O primeiro capítulo deste trabalho de formatura dedica-se à apresentação geral da pesquisa desenvolvida, da motivação por trás desta e de seus objetivos. Também apresenta uma breve introdução à metodologia empregada e uma explicação de sua estrutura. Além disto, uma breve descrição da empresa em que o aluno estagiou durante o desenvolvimento do trabalho também será apresentada.

1.1 Motivação

Entre julho de 2008 e abril de 2009, o aluno estagiou como analista de pesquisas (*research analyst*) na *MobileK2*, uma empresa de consultoria focada no mercado móvel (*mobile market*) e especializada em SVA (serviços de valor agregado)¹. Sediada em Milão, Itália, a empresa foi criada por professores do *Politécnico di Milano* (Politécnico de Milão) em 2001 e ainda apresenta fortes vínculos com a universidade. Atualmente, *MobileK2* conta com cerca de 30 analistas dedicados a diferentes linhas de pesquisas em diversos mercados.

Inicialmente, a empresa se dedicava exclusivamente à análise do mercado móvel italiano, desenvolvendo anualmente uma pesquisa nacional do mercado de SVA. Tal pesquisa incluiu análises do posicionamento estratégico das empresas do setor e da cadeia de valor, além de apresentar um levantamento de toda a oferta de SVA e algumas tendências do mercado.

Atualmente, a empresa também realiza pesquisas em ramos mais específicos como televisão digital, marketing móvel (*mobile marketing*) e pagamento móvel (*mobile payment*). Ademais, também começou a pesquisar o mercado de outros países, seguindo a abordagem inicialmente aplicada na Itália, apresentando atividades em mercados móveis emergentes como o leste europeu, norte africano, oriente médio, turco e brasileiro.

Portanto, durante o período de estágio, a empresa realizou a primeira pesquisa do mercado brasileiro de SVA, da qual o aluno participou ativamente, desenvolvendo seu trabalho de formatura em paralelo.

¹ Alternativamente, os SVA também são conhecidos como serviços de valor adicionado.

1.2 Objetivos

Um mercado bastante dinâmico e complexo, o setor de SVA possui grande e crescente variedade de produtos e serviços. A recente entrada de *smartphones* (telefones inteligentes) no mercado nacional, alinhado com o crescimento da cobertura das redes 3G, permite a criação de serviços ainda mais inovadores e o conseqüente desenvolvimento do mercado.

Assim, apesar de apenas recentemente ter adquirido relevância no cenário nacional, o segmento é bastante interessante tanto para operadoras de celular quanto para companhias de mídia visto que representa nova fonte de renda com grande potencial de crescimento. Complementarmente, nos últimos dois anos, empresas estrangeiras focadas em conteúdo móvel também estão entrando no mercado nacional. Finalmente, o mercado também comporta diversas empresas novas que oferecem conteúdo *white label* (sem marca) e suporte tecnológico, sendo as relações entre os atores pouco padronizadas.

Portanto, o estudo de tal mercado é deveras relevante, porém também vasto. Desta maneira, é necessário delimitar o escopo deste trabalho de formatura, assim, este possui o seguinte objetivo:

- Analisar o mercado brasileiro de SVA sob o ponto de vista das empresas que operam seguindo um modelo B2C (*business to consumer*, empresa para consumidor), entendendo seu ambiente competitivo, as relações deste elo da cadeia com as demais empresas e o pacote de valor oferecido aos consumidores.

1.3 Metodologia

Para a execução deste trabalho, foi realizado um processo metodológico de três etapas distintas.

Primeiramente, foram levantadas informações de diversas fontes secundárias que permitiram não apenas o conhecimento do mercado de celulares como um todo, mas também serviram de base para melhor estruturar o banco de dados e o roteiro das entrevistas, a serem descritas logo a seguir.

Em segundo lugar, a oferta brasileira de conteúdos móveis foi catalogada de maneira exaustiva e, com o auxílio de uma base de dados, foram classificados todos os diferentes tipos de conteúdo. Ao todo, foram encontrados mais de 3.000 serviços diferentes, oferecidos por cerca de 200 fornecedores.

Finalmente, também foram conduzidas entrevistas com 24 atores dos diversos papéis do mercado, seguindo-se um roteiro semelhante, mas bastante flexível de maneira a se adequar às características de cada ator. Desta maneira, seis entrevistas foram transformadas em estudos de caso por tratarem de atores que atuam exclusivamente segundo um modelo B2C.

1.4 Estrutura

Este trabalho de formatura está estruturado em seis capítulos, incluindo este primeiro introdutório, conforme ilustrado na Figura 1.1:

- ▶ **Capítulo 02 – Revisão da literatura:** expõe a literatura estudada para se elaborar este trabalho e para se embasar suas análises;
- ▶ **Capítulo 03 – Abordagem metodológica:** explica com maiores detalhes cada etapa da metodologia adotada para a execução do trabalho;
- ▶ **Capítulo 04 – Análise do mercado:** descreve as diferentes tipologias de atores do setor brasileiro de conteúdos móveis e seu sistema de valor, além de apresentar análises ambientais dos setores onde atuam as companhias que operam seguindo um modelo B2C;
- ▶ **Capítulo 05 – Resultados da pesquisa:** mostra os resultados obtidos no censo do mercado, expõe os estudos de caso e também salienta quais os pontos críticos do mercado que impedem um desenvolvimento ainda maior do mesmo;
- ▶ **Capítulo 06 – Conclusões e recomendações:** faz um resumo das principais conclusões obtidas ao longo do estudo, além de também recomendar análises futuras a serem feitas e possíveis continuações naturais do trabalho.

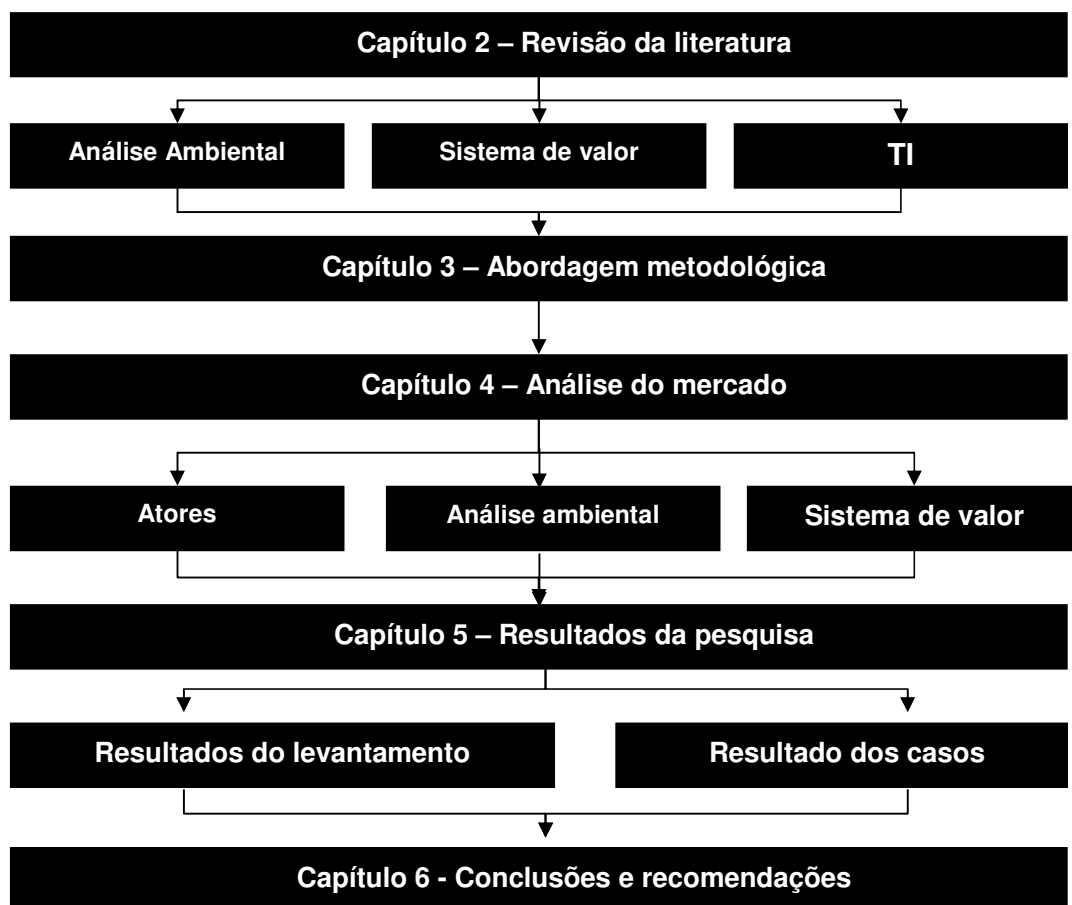


Figura 1.1 – Estrutura do trabalho (elaborada pelo autor)

2 Revisão da literatura

Este capítulo apresenta a revisão da literatura dos temas principais desse trabalho de formatura, envolvendo temas como estratégica, análise ambiental, análise de grupos estratégicos, tecnologia da informação na estratégia, modelos de negócios B2C e B2B e cadeia de valor.

2.1 Estratégia

De acordo com Carvalho e Laurindo (2007), o conceito de estratégia surgiu com as campanhas militares e seus primeiros textos remontam à antiguidade. Por exemplo, no século IV a.C., Sun Tzu escrevera talvez o primeiro livro sobre estratégia: “A Arte da Guerra”. Com o passar dos séculos, surgiram pensadores que empregavam o pensamento estratégico em outros campos, como o da política. No século XVI, foi escrito “O Príncipe”, de Niccolò Machiavelli. Suas teorias influenciaram bastante o pensamento político da época e acabaram futuramente por influenciar o pensamento sobre negócios. Assim, na segunda metade do século XX, finalmente surgiram correntes de pensamento estratégico voltadas para o mundo dos negócios.

Um dos autores mais conhecidos neste campo, Porter (1996) diz que, para se obter um posicionamento estratégico que a concorrência não seja capaz de imitar, não basta apenas obter melhoramentos em qualidade ou em eficiência. É necessário achar um diferencial, ser fiel aos *trade-offs* (escolhas) impostos por esta escolha e promover um ajuste da organização, dos processos e das atividades da empresa com o perfil escolhido.

Com o advento da internet, segundo Porter (2001), chegou-se a cogitar se as regras do pensamento estratégico estariam obsoletas e desnecessárias. No entanto, pelo contrário, o autor afirma que este é mais necessário do que nunca visto que a internet não seria mais do que uma nova ferramenta para se executar as mesmas atividades de antes. Por outro lado, outros autores como Tapscott (2001) confirmam que o pensamento estratégico ainda é realmente importante, mas que novas maneiras de empregá-lo são necessárias visto que a

internet e as derivações desta (como o uso das tecnologias móveis) trazem novas conjecturas e desafios.

2.2 Análise ambiental

Segundo Carvalho e Laurindo (2007), como em um jogo, o sucesso de uma estratégia competitiva está em se conhecer muito bem as regras e os jogadores. No entanto, num ambiente real e dinâmico, as regras nem sempre são claras e ambos estão sempre em constante mudança, portanto, é necessário acompanhar as mudanças do ambiente competitivo de maneira constante, monitorando novas tendências.

Uma das formas para se analisar o ambiente competitivo de uma indústria é através do modelo desenvolvido por Porter (1979), o qual se baseia no mapeamento de cinco forças competitivas (*Porter's Five Forces*). A Figura 2.1 ilustra estas cinco forças.

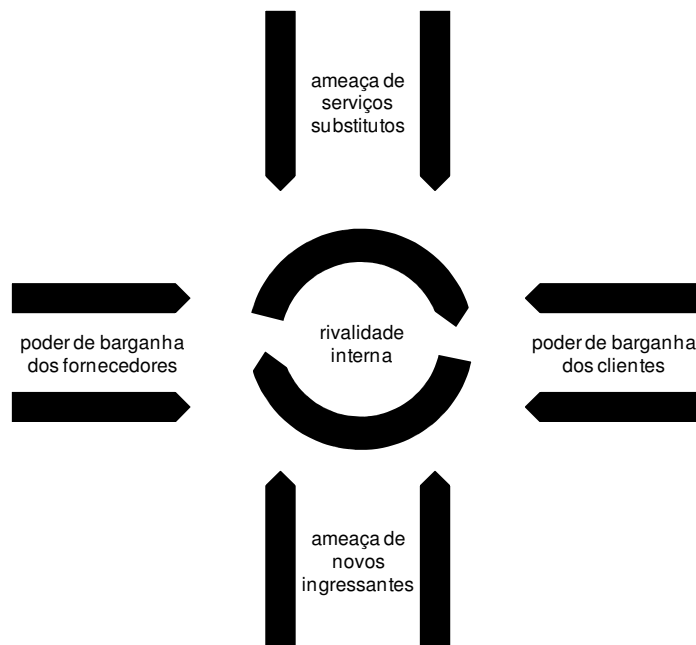


Figura 2.1 – Análise ambiental da indústria através das cinco forças competitivas (Porter, 1979)

Entender a intensidade destas cinco forças dentro de uma indústria é de grande importância para sua análise uma vez que estas determinam como e onde se dá a disputa por

ganhos entre os atores do setor. Assim, a atratividade da indústria também está ligada à intensidade destas forças.

Quanto mais fracas forem as forças como um todo, mais interessante é este mercado para os atores já nele estabelecidos e maior é a lucratividade dos mesmos. Por outro lado, mercados em que as forças são bastante intensas tendem a possuir um menor potencial de lucro sendo que, num limite, este estaria próximo do modelo econômico de concorrência perfeita.

Portanto, analisando-se o eixo horizontal do diagrama, nota-se que aqui se encontram as forças que disputam lucratividade ao longo da cadeia produtiva, ou seja o poder de barganha tanto dos fornecedores, quanto dos consumidores.

A Tabela 2.1 mostra algumas das principais fontes de poder de barganha de fornecedores de consumidores.

Tabela 2.1 – Fontes de poder de barganha de fornecedores e consumidores (adaptada de Porter, 1979)

Fontes de Poder de Barganha	
Fornecedores	Consumidores
Produto fornecido é crítico	Produto comprado não é importante para a qualidade dos produtos dos consumidores
Produto fornecido não possui substitutos	Produto comprado é padronizado
Fornecedores são mais concentrados que a indústria	Consumidores são mais concentrados que a indústria
Indústria não é cliente importante dos fornecedores	Consumidores compram em grandes volumes
Fornecedores podem se integrar para frente	Consumidores podem se integrar para trás
	Consumidores têm total informação do produto
	Compras representam fração significativa dos custos

Quando o poder de barganha de fornecedores ou consumidores é intenso, é importante não apenas levar em consideração aspectos operacionais, mas também estratégicos, ao se

traçar uma estratégia direcionada aos mesmos. Uma adaptação da matriz do poder desenvolvida por Cox *et al.* (2001), uma das ferramentas empregadas na análise do poder de barganha entre fornecedores e compradores, pode ser vista na Figura 2.2.

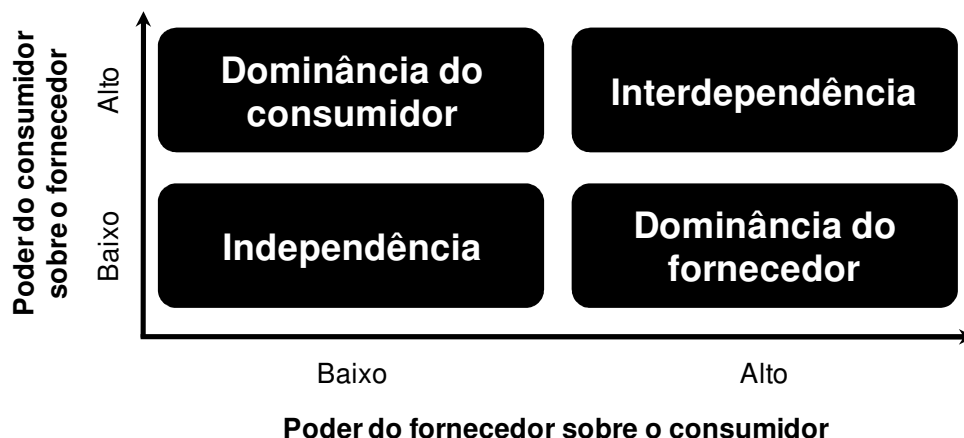


Figura 2.2 – Matriz do poder (adaptada de Cox *et al.*, 2001)

Os quadrantes de dominância são ambos bastante auto-explicativos, indicando a concentração do poder em um dos atores da cadeia. Por outro lado, o quadrante da independência indica que nenhum dos atores possui poder sobre o outro de maneira a conseguir fazer exigências demasiadas. Finalmente, o quadrante de interdependência indica que um ator depende do outro, necessitando do envolvimento de ambos para a realização de acordos de interesse mútuo.

Já no eixo vertical do diagrama das cinco forças de Porter, encontram-se as forças competitivas da indústria, representadas pela rivalidade interna do setor, pela ameaça de novos ingressantes no mercado e pela ameaça de produtos ou serviços substitutos.

A Tabela 2.2 lista as principais fontes de rivalidade interna numa indústria, e seus respectivos motivos.

Tabela 2.2 – Fontes de rivalidade interna entre atores de uma indústria (adaptada de Porter, 1979)

Rivalidade interna	
Fonte	Motivo
Concorrentes numerosos ou equilibrados	Competição intensa e em termos de igualdade
Indústria com crescimento lento	Crescimento à custa do mercado dos concorrentes
Custos fixos elevados	Necessidade de venda de altos volumes
Produtos ou serviços não diferenciados	Competição baseada em preços
Capacidade aumentada em grandes incrementos	Necessidade de venda de altos volumes
Concorrentes com estratégias divergentes	Conflito de interesses estratégicos
Barreiras de saída elevadas	Custo muito elevado de se deixar o mercado

Já com relação à ameaça de novos ingressantes no mercado, esta está diretamente relacionada às barreiras de entrada que o mercado oferece. Quanto menores as barreiras de entrada numa dada indústria, maior é a ameaça representada por novos ingressantes uma vez que é mais provável que estes consigam começar a operar na indústria e a serem sucedidos nesta. A Tabela 2.3 sintetiza as principais barreiras de entrada.

Tabela 2.3 – Fontes de barreiras de entrada numa indústria (adaptada de Porter, 1979)

Barreiras de entrada	
Economias de escala	Curva de aprendizado lenta
Patentes	Diferenciação do produto
Acesso à matéria-prima	Necessidade intensa de capital
Custos de mudança	Acesso aos canais de distribuição
Localização	Retaliação dos concorrentes já estabelecidos no setor
Subsídios oficiais	

Finalmente, a ameaça de produtos e serviços substitutos é a última força a ser analisada. Os substitutos são aqueles que executam as mesmas funções que os produtos e serviços da

indústria, mas com uma base tecnológica diferente. Substitutos que representem bons *trade-offs* entre custo e benefício com os produtos da indústria são os mais ameaçadores. Exemplos de substitutos incluem vídeos para aluguel ou canais de filmes da televisão paga com relação aos cinemas.

2.3 Tecnologia de informação e estratégia

Hodiernamente, segundo Carvalho e Laurindo (2007), existem grandes expectativas sobre as aplicações da tecnologia da informação (TI) visto que estas possibilitem novas alternativas de negócios e ampliam o número de opções para as organizações. No entanto, por outro lado, também existem diversos questionamentos acerca dos reais ganhos provenientes do investimento em TI. Assim, ao se focar apenas nos ganhos obtidos pela eficiência das aplicações de TI, não é possível se responder tais questionamentos e tampouco obter vantagens competitivas sustentáveis em longo prazo. Portanto, com o intuito de se avaliar os impactos da TI nas operações e estratégias das organizações, é necessário que também haja enfoque em sua eficácia. Desta maneira, é preciso levar em consideração os resultados provenientes destas aplicações em relação aos objetivos, metas e requisitos das empresas, tudo isto sendo monitorado ao longo do tempo.

Mais do que isto, a aplicação eficaz da TI e a integração entre sua estratégia e a estratégia geral de negócios da empresa trespasam o pensamento desta ser apenas uma ferramenta de produtividade, inclusive, se tornando um fator crítico de sucesso. Portanto, atualmente, o êxito de uma estratégia de TI está muito menos ligado ao *hardware* ou *software* empregado, ou mesmo às metodologias aplicadas, do que ao alinhamento da TI com a estratégia de negócios e com as características da empresa e de sua estrutura organizacional.

Autores mais radicais, como Carr (2004) afirmam que TI não é mais uma forma de obter vantagens competitivas sustentáveis em longo prazo. Segundo o autor, TI deixou de ser um diferencial em certas indústrias, passando praticamente a ser um pré-requisito para se operar na mesma. Portanto, vantagens competitivas são obtidas não pelos ganhos operacionais fornecidos pela TI, mas pelo alinhamento da mesma com a estratégia da empresa.

Portanto, segundo Rockart *et al.* (1996), o ônus sobre as empresas que contam pesadamente com TI é maior do que nunca e o gerenciamento da mesma está mais complexo.

Desta maneira, para se analisar o impacto estratégico da TI numa dada empresa, McFarlan (1984) propôs o estudo de cinco questões básicas sobre as aplicações de TI. Cada pergunta se relaciona a uma das cinco forças propostas por Porter (1979) e são as seguintes:

- ▶ A TI pode estabelecer barreiras à entrada de novos competidores no mercado?
- ▶ A TI pode influenciar na troca de fornecedores, assim como mudar o poder de barganha dos mesmos?
- ▶ A TI pode alterar a base da competição interna da indústria?
- ▶ A TI pode influenciar o poder de barganha nas relações com os compradores?
- ▶ A TI pode gerar novos produtos?

Complementarmente, o *grid* estratégico de McFarlan (1984) possibilita a visualização do relacionamento da TI com a estratégia e a operação do negócio de uma empresa. Tal modelo estuda o impacto de aplicações presentes e futuras de TI na empresa, delimitando quatro diferentes quadrantes, como ilustrado na Figura 2.3.



Figura 2.3 – Grid estratégico: impacto de aplicações de TI (adaptada de McFarlan, 1984)

O quadrante denominado “suporte” enquadra companhias nas quais a TI possui pequena influência nas estratégias atuais e futuras das mesmas. Assim, não existe necessidade de posicionamento de destaque da área de TI na hierarquia da empresa.

Já o quadrante “fábrica” engloba as empresas nas quais as aplicações de TI contribuem decisivamente para o sucesso atual das mesmas. No entanto, não são conjecturadas novas aplicações com impacto estratégico para a empresa. Nestes casos a área de TI deve estar posicionada em alto nível hierárquico.

Com relação às empresas localizadas no quadrante “transição”, nestas a importância da TI está passando de uma posição mais discreta (como no quadrante “suporte”) para uma

posição de maior destaque na estratégia empresarial. Assim, a TI tende a seguir o mesmo caminho com relação à hierarquia da empresa, indo para uma posição de maior relevância.

Finalmente, o quadrante “estratégico” inclui aquelas empresas nas quais a TI tem grande influência na estratégia geral da empresa. Nestas, tanto as aplicações atuais de TI, quanto as futuras têm importância estratégica, afetando os negócios da empresa. Assim, é necessário que a TI esteja posicionada em alto nível hierárquico.

2.4 Modelos de negócios B2C e B2B

Uma empresa pode fundamentalmente servir dois tipos de consumidores: consumidores finais ou outras empresas (ou, em alguns casos, ambos ao mesmo tempo). Assim, existem dois modos no qual uma empresa pode operar neste sentido. O primeiro, o modelo de negócios B2C, é usado pelas empresas que optam por oferecer seus produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, enquanto que o segundo, o modelo B2B (*business to business*, de negócio para negócio), é empregado por empresas que preferem vender ou prestar serviços para outras empresas.

Segundo Philip Kotler (2002), existem diversas características particulares de cada modelo um dos modelos que fazem com que operar em um deles seja bastante diferente de se operar no outro. Portanto, a Tabela 2.4 ilustra algumas das principais características e diferenças.

Tabela 2.4 – Características dos modelos de negócio B2C e B2B (adaptada de Kotler, 2002)

Característica	Modelo B2C	Modelo B2B
Demanda	▶ Maior relevância dos fatores externos (<i>e.g.</i> culturais, sociais, pessoais e psicológicos)	▶ Puxada pela demanda dos itens vendidos ao consumidor final
	▶ Elasticidade variável, dependendo do produto	▶ Usualmente inelástica no curto prazo
Estrutura do mercado	▶ Grande número potencial de clientes	▶ Mercado concentrado, com menos clientes
	▶ Mercado complexo e turbulento	▶ Mais estável, existe certa interdependência entre as empresas
Relacionamento com os consumidores	▶ Não é apenas transacional (<i>e.g.</i> pode envolver o cliente nos processos de desenvolvimento de novos produtos)	▶ Diferentes poderes de barganha, dependendo das circunstâncias
	▶ Forte ênfase em interações e suporte aos clientes (<i>e.g.</i> SAC)	▶ Processo de compra profissional e estruturado
	▶ Processo de compras não necessariamente estruturado	▶ Mais pessoas, com funções, objetivos e papéis diferentes, são envolvidas nos processos de compras
	▶ Difícil de identificar os papéis das pessoas envolvidas no processo de decisão da compra	▶ Diferentes tipos de contratos e de modos de pagamento e financiamento (<i>e.g.</i> crédito comercial, leasing, <i>et cetera</i>)

Salienta-se que este trabalho irá focar-se apenas nos atores do mercado de conteúdos móveis que atuam seguindo o modelo B2C.

2.5 Cadeia de valor e a TI

Para Porter & Millar (1985), o conceito de cadeia de valor divide as operações de uma empresa entre as atividades tecnológicas e economicamente distintas que esta realiza para fazer seus negócios. Estas são chamadas de atividades de valor (*value activities*). Complementarmente, valor gerado por uma empresa seria medido pela quantia que os compradores estariam dispostos a pagar pelo produto ou serviço oferecido. Assim, uma empresa é lucrativa quando o valor que esta gera excede os custos de execução de suas atividades de valor. Complementarmente, para obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes, uma companhia ou deve executar suas atividades de valor a custos mais baixos, ou deve executá-las de maneira a conseguir um diferencial para os consumidores e, assim, obter um preço prêmio (*premium price*), ou seja, mais valor.

As atividades de valor de uma empresa são divididas em nove categorias genéricas, subdivididas em dois grupos: atividades primárias e atividades de suporte. Atividades envolvidas na produção física do produto, em sua promoção, sua entrega ao consumidor e no seu suporte e atendimento pós-vendas são consideradas atividades primárias. Por outro lado, atividades que forneçam suporte ou infra-estrutura para as atividades primárias são consideradas atividades de suporte. A Figura 2.4 mostra a divisão das atividades entre primárias e de suporte ao longo da cadeia de valor.

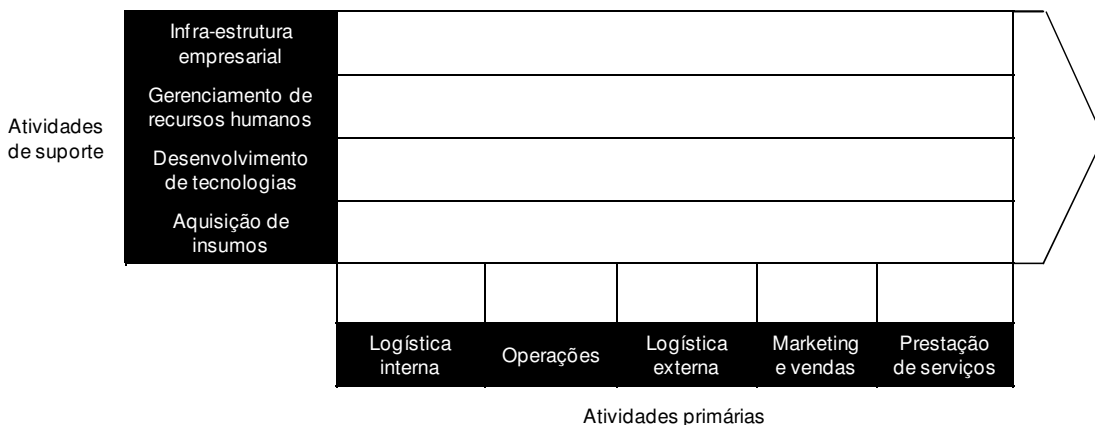


Figura 2.4 – Cadeia de valor (Porter & Millar, 1985)

Ainda segundo Porter & Millar (1985), a cadeia de valor de uma empresa em uma dada indústria está imersa numa corrente de atividades ainda mais ampla, chamada de sistema de

valor (*value system*). Assim, o sistema de valor inclui as cadeias de valor dos fornecedores até a dos consumidores finais. A Figura 2.5 ilustra o conceito do sistema de valor.

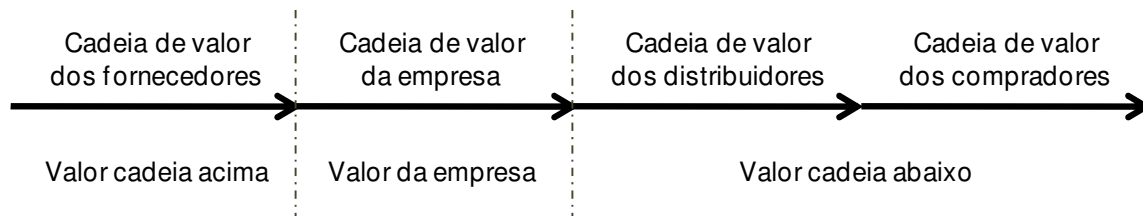


Figura 2.5 – Sistema de valor (Porter & Millar, 1985)

Salienta-se, portanto, que o conceito de sistema de valor é mais amplo que o de cadeia de valor visto que leva em consideração todos os atores além da fronteira da organização. Assim, esta abordagem possui mais semelhança com a análise apresentada neste estudo.

É também importante mencionar que a TI permeia as cadeias de valor, não só na forma de executar as atividades de valor (como mostrado por Porter & Millar, 1985, e ilustrado na Figura 2.6), mas também na natureza das ligações entre elas, o que afeta a competição. Assim, a TI pode afetar a competição de três maneiras distintas:

- ▶ Ao mudar a estrutura do setor visto que tem capacidade de influenciar cada uma das cinco forças competitivas de Porter (1979);
- ▶ Ao criar novas vantagens competitivas, reduzindo custos, aumentando diferenciação e alterando o escopo competitivo;
- ▶ Ao dar origem a negócios completamente novos.

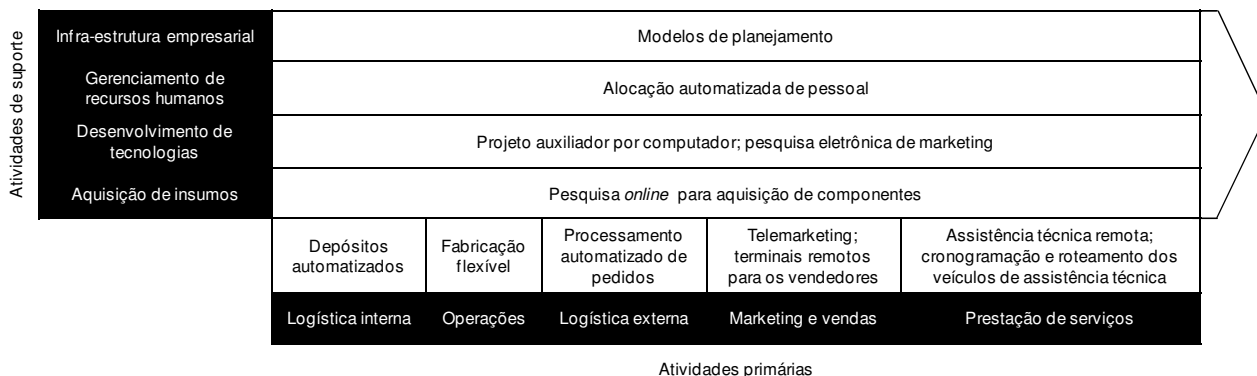


Figura 2.6 – Impacto da TI na cadeia de valor (Porter & Millar, 1985)

No entanto, o potencial impacto da TI varia de acordo com as características do processo e do produto, quanto à sua necessidade de informação.

A Figura 2.7 mostra a matriz de intensidade de informação de Porter & Millar (1985), a qual exemplifica processos e produtos cuja competição pode ser bastante afetada pela aplicação da TI.



Figura 2.7 – Matriz intensidade de informação (Porter & Millar, 1985)

3 Abordagem metodológica

A descrição da metodologia empregada na elaboração desta pesquisa será dividida em duas etapas. Primeiramente, os objetivos da pesquisa serão lembrados de maneira a relacioná-los com a metodologia empregada, posteriormente, serão então mostrados os procedimentos metodológicos empregados na apresentação do setor, no censo de mercado e nas entrevistas e estudos de caso.

3.1 Objetivos e pressupostos da pesquisa

Como já brevemente mencionado no capítulo “1. Introdução”, esta pesquisa tem o objetivo de promover uma análise empírica do mercado brasileiro de serviços de valor agregado, sob uma lógica B2C. Para tanto, irá responder as seguintes questões:

- ▶ Quais os principais atores da cadeia de valor dos serviços de valor agregado no Brasil?
- ▶ Quais são as interações entre estes atores e como se dão as relações de poder entre os mesmos?
- ▶ Como é a oferta brasileira de serviços de valor agregado? Quais são os principais conteúdos vendidos? Qual a tecnologia mais empregada? Quais são os principais fornecedores?
- ▶ Qual o perfil dos atores B2C atuantes no mercado? Qual seu modelo de negócios? O que oferecem aos seus clientes? Como se relacionam com os demais membros da cadeia?
- ▶ Quais os principais problemas do mercado? Quais os fatores que, na opinião dos atores, impedem um crescimento ainda maior do mercado?

Assim o sendo, foi necessário realizar três pesquisas distintas que pudessem responder às perguntas acima.

A primeira pesquisa foi elaborada majoritariamente através de fontes secundárias, sendo complementada pelas entrevistas. A segunda pesquisa foi realizada através da averiguação dos pontos de distribuição web e WAP de virtualmente todos os atores presentes no mercado

na época do levantamento. Finalmente, a terceira pesquisa consistiu em entrevistar 24 atores do mercado para se poder responder às questões cujas respostas não estavam disponíveis em fontes secundárias, além de também se obter uma visão interna do mercado.

3.2 Procedimentos de pesquisa

Uma vez que os procedimentos de pesquisa seguidos variaram de acordo com a etapa do trabalho, estes serão descritos em três subseções distintas, mostradas a seguir e resumidas na Figura 3.1.

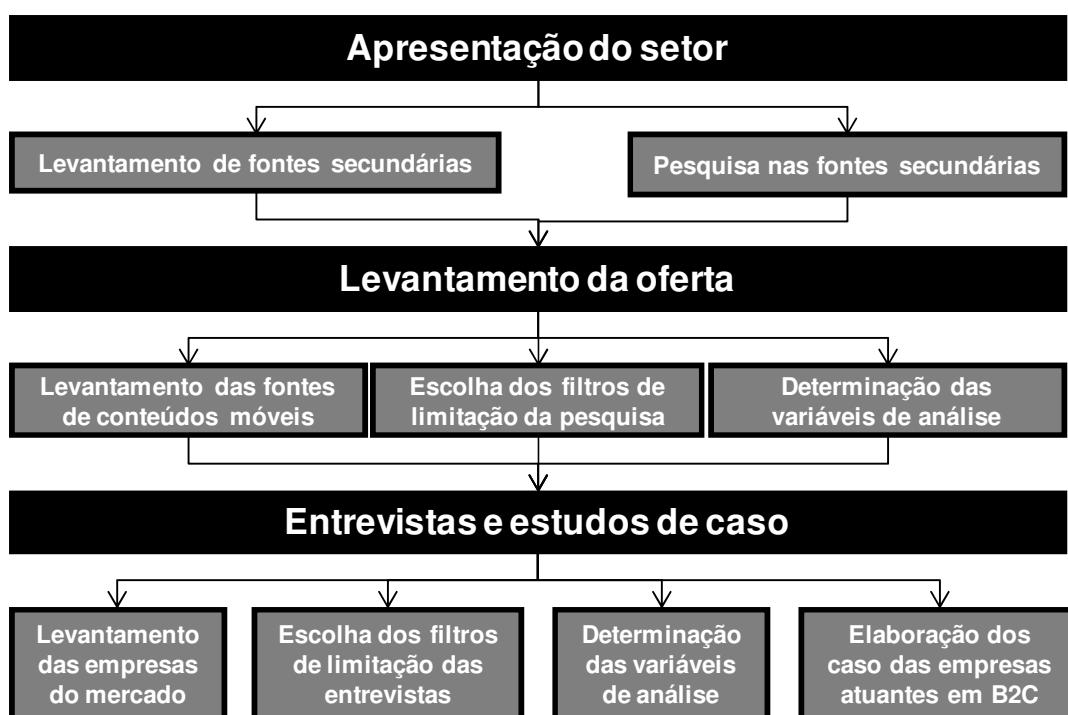


Figura 3.1 – Resumo dos procedimentos de pesquisa (elaborada pelo autor)

3.2.1 Apresentação do setor

Com o intuito de se obter informação inicial sobre o setor, foi realizada uma ampla pesquisa de fontes secundárias. Assim, foram obtidos dados e características não apenas do setor de conteúdos móveis, mas também do mercado brasileiro de celulares como um todo.

Esta pesquisa foi bastante importante não apenas para fornecer conhecimento amplo e visão abrangente sobre o setor, mas também para servir de base para as entrevistas. Sem um forte conhecimento prévio do mercado, as entrevistas com os atores do mesmo não seriam tão produtivas e não produziram resultados satisfatórios.

As seguintes tipologias de fonte foram utilizadas ao longo da pesquisa:

- ▶ Web sites de todas as operadoras de celular;
- ▶ Web sites de todos os PSCM;
- ▶ Web sites das principais companhias de mídia;
- ▶ Web sites dos principais jornais e revistas;
- ▶ Web sites dos principais produtores de aparelhos de celular;
- ▶ Web sites das principais agências de informações;
- ▶ Web sites dos órgãos públicos relacionados à telecomunicações;
- ▶ Principais portais WAP;
- ▶ Jornais e revistas;
- ▶ Anúncios na televisão;
- ▶ Anúncios no rádio;
- ▶ Ferramentas de busca na web.

3.2.2 Levantamento da oferta

Com o intuito de se estudar a oferta brasileira e de analisar seu estágio de avanço, foi necessário levantar todos os conteúdos móveis oferecidos no país. Assim, os canais de distribuição de virtualmente todos os fornecedores foram visitados para se catalogar suas ofertas.

Salienta-se ainda que o levantamento objetiva mostrar uma análise momentânea do mercado brasileiro de conteúdos móveis, assim, idealmente, deveria ter sido realizado num

único dia. No entanto, frente à impossibilidade de se realizar pesquisa de tal tamanho em tão pouco tempo, os dados foram coletados entre julho e outubro de 2008. Desta maneira, já existe certa diferença entre os dados apresentados nesta pesquisa e a oferta real do mercado.

A Figura 3.2 abaixo mostra um resumo da metodologia usada para a elaboração do censo.

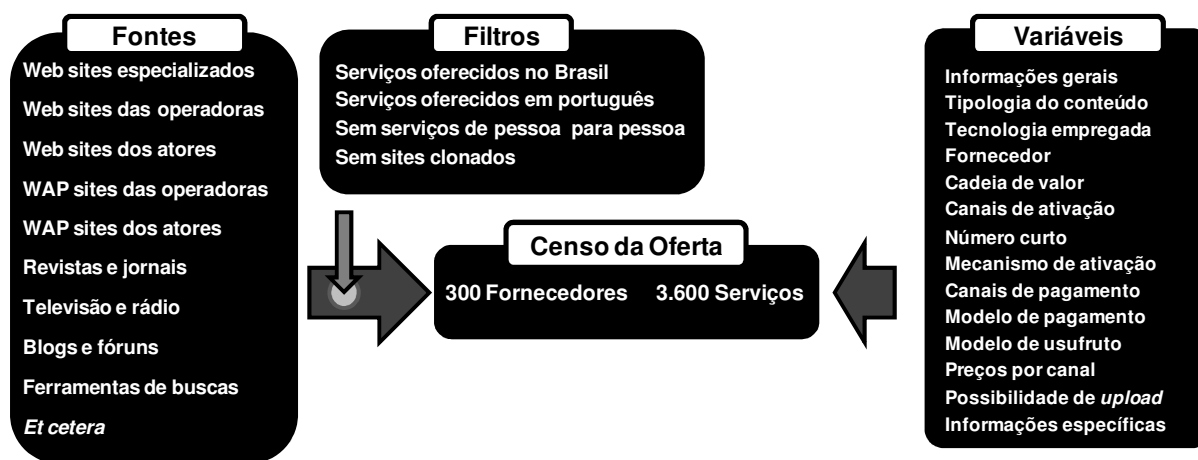


Figura 3.2 – Resumo da metodologia usada no censo da oferta (elaborada pelo autor)

Como pode ser notado, foram usadas diversas fontes para se localizar os conteúdos. Antes de se entrar nos web e WAP sites dos fornecedores de conteúdo, é preciso encontrá-los. Assim, além de pesquisas nos canais web e WAP, também foram pesquisados revistas, jornais, televisão e mesmo o rádio.

Desta maneira, foi realizada uma pesquisa bastante completa, na qual foi encontrado um total de cerca de 300 diferentes fornecedores de serviços móveis, cuja oferta totaliza 3.600 produtos distintos (*e.g.* mesmo que um fornecedor ofereça 20.000 papéis de parede diferentes, estes contam como apenas um serviço distinto).

Salienta-se que foram usados alguns filtros como critérios de seleção. Desta maneira, foram incluídos na análise apenas os serviços oferecidos no Brasil, e em português. Desta maneira, assegurou-se que a oferta é realmente voltada ao público nacional. Ademais, serviços de pessoa para pessoa (*peer to peer*) não foram inclusos no censo por sua natureza não ser comercial (*e.g.* SMS enviados entre usuários não foram considerados na pesquisa). Finalmente, sites clonados (sites que oferecem o mesmo conteúdo que outros, tendo apenas nome e visual diferentes) também foram excluídos do censo pois iriam artificialmente aumentar a quantidade de fornecedores e de serviços.

À medida que eram encontrados, os serviços foram catalogados em uma base de dados bastante completa que os caracterizava sob diversos parâmetros e aspectos. Tais parâmetros foram organizados em oito grupos:

- ▶ **Informações gerais:** mostra as principais características do serviço a ser catalogado tais como nome comercial, tipologias e tecnologia;
- ▶ **Cadeia de valor:** grava a cadeia de valor responsável por oferecer o produto. Assim, guarda o nome do fornecedor do produto e, quando disponível, de seu provedor de tecnologia e de seu integrador;
- ▶ **Sistemas de pagamento:** descreve o serviço em termos dos sistemas de pagamento que podem ser usados para comprá-lo. Além disto, também o descreve sob o aspecto de seus modelos de preço e de entrega;
- ▶ **Localização:** tem por objetivo permitir que o serviço seja novamente encontrado, guardando o nome e o *link* do web (ou WAP) site que o oferece;
- ▶ **Informações específicas:** guarda informações particulares sobre certos serviços que precisam de mais parâmetros para serem totalmente bem descritos. Tais informações incluem o modo de usufruto, disponibilidade, frequência de atualização e possibilidade de *upload* de conteúdo;
- ▶ **Mecanismo de ativação:** mostra os mecanismos que podem ser utilizados para se ativar o serviço;
- ▶ **Preço por canal de pagamento:** expõe os preços pelos quais o serviço pode ser comprado nos diferentes canais de ativação, através das diferentes operadoras móveis;
- ▶ **Informações gerais do censo:** acompanha dados organizacionais do censo, sendo composta de meta-dados.

3.2.3 Entrevistas e estudos de caso

De maneira a se obter informações internas do mercado, não disponíveis em fontes secundárias, foram realizadas 24 entrevistas com diversos atores do mercado brasileiro. Dentre estas entrevistas, seis foram transformadas em estudos de caso por operarem exclusivamente no modelo B2C e, portanto, estarem mais alinhados com a temática deste trabalho.

Salienta-se, no entanto, que os atores escolhidos para serem entrevistados são das mais diversas tipologias possíveis, de maneira a se obter uma visão bastante completa do mercado como um todo. Mesmo que o enfoque deste trabalho sejam as relações B2C, também é importante ouvir atores que atuem em outros modelos (em B2B ou em ambos) de maneira a se obter opiniões não enviesadas do setor.

A Figura 3.3 abaixo mostra um resumo do processo de escolha das empresas entrevistadas e da metodologia seguida nas entrevistas.

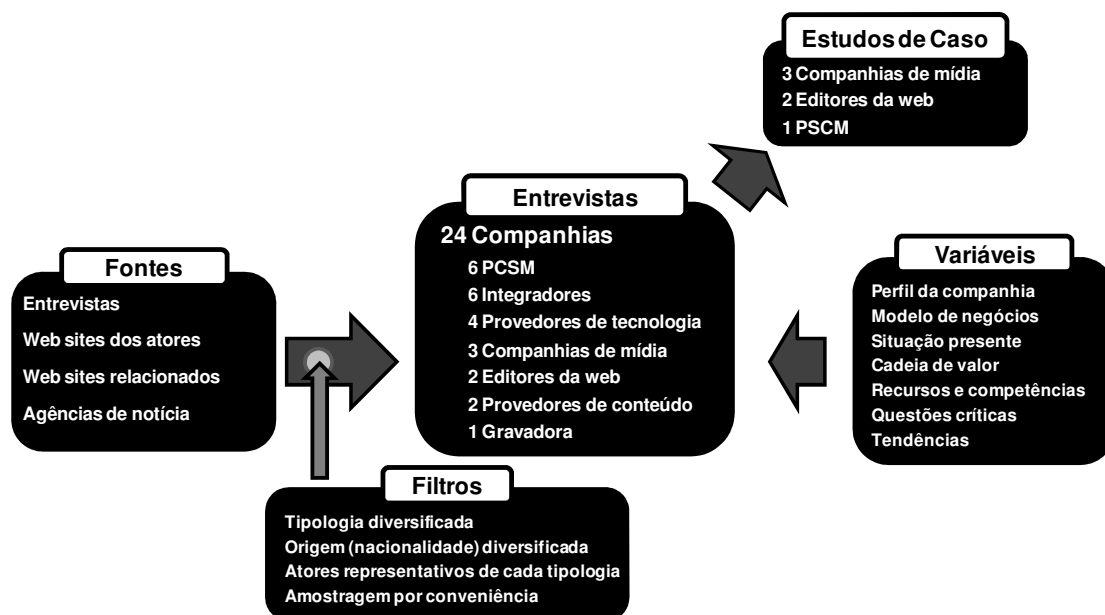


Figura 3.3 – Resumo da metodologia usada nas entrevistas (elaborada pelo autor)

Como se pode notar, além das entrevistas, também foi utilizado dados secundários para se elaborar os estudos de caso. Como já mencionado, a importância de tais dados reside não apenas na necessidade de se obter uma visão mais ampla e menos enviesada das empresas, mas também para se obter melhores resultados ao entrevistá-las.

Como filtros para a escolha dos atores a serem entrevistados, foram utilizadas quatro premissas. Primeiramente, buscou-se abranger o maior número possível de tipologias de atores. Em segundo lugar, buscou-se diversidade também quanto à origem (nacionalidade) de tais atores. A terceira premissa diz respeito à representatividade dos entrevistados em suas tipologias, assim, optou-se por entrevistar apenas os atores maiores e mais importantes do mercado. Finalmente, também se utilizou um pouco de conveniência na amostragem visto que certos atores eram mais abertos do que outros para serem entrevistados.

Desta maneira, apesar de diversas tentativas, não se conseguiu entrevistar nenhuma das operadoras móveis. No entanto, excetuando-se tal ponto, a amostra foi bastante satisfatória, cumprindo todas as premissas.

Com relação às entrevistas em si, buscou-se sempre tocar os mesmos assuntos com cada um dos atores, no entanto, tal tarefa nem sempre foi possível devido a não uniformidade das empresas e dos entrevistados. Os seguintes tópicos foram abordados:

- ▶ **Perfil da companhia:** nesta etapa são abordados temas como a história, a origem, o tipo de capital, a área de atuação e o tamanho da empresa;
- ▶ **Modelo de negócios:** neste trecho, não apenas define-se se a empresa atua em B2B ou B2C, mas também se explora mais a fundo a questão de maneira a descobrir como a empresa realmente gera receitas e qual o diferencial de sua oferta;
- ▶ **Situação presente:** aqui são levantados alguns números atuais sobre a empresa, tais como crescimento e receitas. Os produtos mais rentáveis também são quantificados neste ponto. Algumas empresas, principalmente as de capital fechado, são um pouco relutantes neste aspecto;
- ▶ **Cadeia de valor:** a relação da empresa com seus fornecedores e clientes é abordada neste trecho da entrevista;
- ▶ **Recursos e competências:** neste ponto, é levantado o número de funcionários da empresa e suas especializações. Também se discute quais são as principais competências que a empresa possui para desempenhar a sua tarefa;
- ▶ **Questões críticas:** já no final da entrevista, as empresas têm um espaço para mencionar quais são as questões mais críticas do mercado, aquelas que impediriam um crescimento maior do mesmo como um todo e também o de suas empresas.
- ▶ **Tendências:** finalmente, os entrevistados são encorajados a mencionar suas opiniões sobre as tendências para o futuro de suas empresas e do mercado.

Ainda sobre as entrevistas, salienta-se que se buscou sempre entrevistar o responsável na empresa pela área de conteúdos móveis. Nas empresas de maior porte, o entrevistado geralmente foi o funcionário de maior cargo na área. Já nas empresas pequenas e de capital fechado, o entrevistado era usualmente o dono da mesma.

4 Análise do mercado

Este capítulo objetiva expor dados do setor brasileiro de SVA, tendo como objeto central a análise B2C, apresentando os principais atores (player) que compõem o sistema de valor e a análise ambiental.

4.1 Atores

Existem cinco tipologias diferentes de atores atuantes no mercado brasileiro de conteúdos móveis. Seus papéis são bastante distintos, no entanto, existem algumas empresas que operam executando o papel de dois tipos de atores ao mesmo tempo (*e.g.* uma mesma empresa pode prover conteúdo para outras empresas e também vendê-los diretamente ao consumidor final através de canais próprios). A seguir serão descritos estes papéis.

4.1.1 Operadoras móveis

Sendo o principal elo entre os consumidores e a oferta, as operadoras móveis são empresas chave para a cadeia visto que todo tráfego de conteúdo e de valor passa de alguma forma por seus sistemas. Todo consumidor que deseje adquirir um SVA deve ser, primeiramente, cliente de alguma operadora de celular e, portanto, todo pagamento efetuado (tanto pelo conteúdo quanto pelo tráfego de dados) passa pelo sistema de tarifação destas empresas. Tal fato confere bastante poder de barganha a este tipo de empresa, além de torná-las o principal canal de interação B2C. Ademais, seu papel no mercado não se limita à distribuição do conteúdo e ao gerenciamento de clientes, as operadoras também são usualmente responsáveis pelo planejamento do conteúdo que será oferecido, apesar de não produzi-lo.

Em relação ao mercado das operadoras, este conta com atores com dois graus de cobertura: regional e nacional. Atualmente existem apenas três operadoras regionais

independentes: CTBC, Sercomtel e Aeiou. Outras três foram adquiridas nos últimos dois anos por operadoras maiores, o que possibilitou a estas obterem cobertura nacional. Assim, Vivo adquiriu Telemig e Oi comprou Amazônia Celular e Brasil Telecom. Nem todas as marcas foram totalmente fundidas ainda, entretanto, esta é a tendência. Portanto, atualmente, existem quatro operadoras com cobertura nacional: Vivo, Claro, TIM e Oi.

Todas operadoras possuem uma oferta considerável de SVA e grande interesse no mercado, visto como uma nova fonte de receitas e como alternativa para aumentar o decrescente ARPU (*average revenues per user*, receita líquida média por cliente) dos serviços de voz.

4.1.2 Provedores de serviços e conteúdos móveis (PSCM)

Existem dois principais papéis cobertos pelos PSCM. O primeiro refere-se às empresas focadas na provisão de serviços para outros atores da cadeia, operando em modelo B2B e oferecendo atividades de suporte. Entre os serviços oferecidos, encontram-se a agregação, gerenciamento e distribuição do conteúdo proveniente de atores menores, a integração com os sistemas das operadoras móveis e o oferecimento de plataformas tecnológicas (*e.g.* SMS).

O segundo papel desenvolvido por estas empresas refere-se ao oferecimento de conteúdo para o usuário final, seguindo o modelo B2C. Nestes casos, geralmente é oferecida uma gama bastante grande de conteúdos e serviços uma vez que tais empresas possuem grande competência em agregar conteúdos de produtores menores. PSCM que atuam no varejo (*retailing*) são geralmente atores internacionais (principalmente da Itália) que entraram recentemente no mercado nacional (cerca de dois anos) e que possuem marcas específicas para atuar em B2C. Entretanto, apesar de seu peso no mercado internacional e da sua contribuição para o desenvolvimento do mercado nacional, estas marcas ainda não são muito reconhecidas pelo público brasileiro e, portanto, não possuem a mesma importância das marcas das empresas de mídia.

Apesar de existirem PSCM focados em apenas um dos papéis, existem outros que executam ambos. Por exemplo, uma empresa agregadora pode tanto revender o conteúdo agregado para uma empresa varejista (*e.g.* operadora móvel), quanto oferecer tal conteúdo num canal de distribuição com marca própria.

Quanto ao mercado de PSCM, este é bastante diversificado e pulverizado. Entre as empresas que atuam no suporte a outras (em modelo B2B), existe uma predominância de pequenas e médias empresas nacionais, apesar de também estarem presentes alguns atores do exterior. Empresas que atuam desta maneira incluem Pmóvil (agregador), Pure Bros (integrador) e Okto (plataforma SMS).

Por outro lado, no varejo, apesar de recente, a presença de atores internacionais é preponderante. Tais empresas procuram usar seu conhecimento do setor e o sucesso de suas marcas também no mercado brasileiro. Entre as empresas deste tipo, destacam-se Dada, Buongiorno e TJ Net.

4.1.3 Companhias de mídia

Uma característica marcante do mercado brasileiro em comparação aos mercados internacionais é a forte presença de companhias de mídia. Tais empresas normalmente possuem marcas bastante fortes e reconhecidas em algum setor de mídia (*e.g.* televisão, revista, jornal, rádio, *et cetera*) e usam as mesmas para promover seu canal móvel, operando num modelo B2C.

Assim, tais companhias usualmente produzem boa parte do conteúdo oferecido, principalmente aqueles de maior valor agregado, os de info-entretenimento. Por serem empresas com um conhecimento e especialização na provisão de serviços deste tipo fora do canal móvel, é natural que sigam o mesmo comportamento também neste canal, portanto, existem muitas sinergias entre ambos os negócios. Por outro lado, serviços mais simples, com os de customização, são geralmente adquiridos de agregadores, apesar do planejamento do mesmo ser usualmente provido pela companhia de mídia (*e.g.* produção de papéis de parede baseados na marca da empresa).

O mercado de mídia móvel é bastante desenvolvido e, apesar da presença dominante de grandes empresas como Abril, Globo ou Terra, boa parte das companhias brasileiras possui algum tipo de ação, por menor que seja. O canal móvel interessa este tipo de companhia por ser uma extensão de suas atividades regulares, além de fornecer perspectivas interessantes de receitas complementares e de crescimento. Ademais, o próprio futuro do modelo de negócios pelo qual info-entretenimento é comercializado está se modificando (*e.g.* jornais impressos

estão perdendo espaço para notícias na *web*) e o canal móvel representa uma saída interessante para o mesmo.

4.1.4 Provedores de conteúdo

Além das empresas de mídia, existem também outros produtores menores de conteúdo, sendo os mesmo geralmente focados em jogos e serviços de customização. Tais empresas quase sempre atuam de forma B2B, fornecendo conteúdo para agregadores ou diretamente para operadoras móveis e companhias de mídia. Usualmente, os serviços são oferecidos em *white label* e o planejamento do conteúdo a ser desenvolvido não está em seu poder. Provedores deste tipo, em geral, são micro empresas ou mesmo programadores independentes.

Alguns poucos provedores também possuem marca própria, oferecendo conteúdo diretamente ao público através desta. Neste caso, também fornecem conteúdo para terceiros, entretanto, estes por vezes são comercializados com a marca do provedor. Um exemplo de empresa que atua desta maneira é a Tectoy.

4.1.5 Provedores de tecnologia

Existem ainda empresas que oferecem suporte tecnológico aos outros atores da cadeia e, portanto, tais companhias operam num modelo B2B. Entre as atividades prestadas, estão inclusos o desenvolvimento de sites WAP, a adaptação de conteúdos para o formato móvel, o desenvolvimento de ferramentas para gestão de conteúdo e a provisão de plataformas tecnológicas.

Uma característica interessante destas empresas é que a maioria atua de maneira bastante diversificada, atendendo a diferentes tipos de demanda. Isto se deve ao fato do mercado ser bastante novo (não havendo atores realmente estabelecidos em todas as atividades) e de as empresas preferirem atender a todos pedidos para não perderem clientes. Isto gera interações bastante complexas entre as mesmas visto que algumas chegam a

terceirizar serviços que não possuem competência de executar de maneira a atenderem todos pedidos de seus clientes.

Desta forma, tais empresas permitem aos outros atores da cadeia se focar em suas atividades principais sem a necessidade de desenvolver expertise tecnológica. Provedores de tecnologia incluem empresas como Hands, Responsfabrikken e Pinuts Studios.

4.2 Sistema de valor

No mercado de conteúdos móveis, usando a notação de Porter & Millar (1985), o sistema de valor pode ser constituído de vários elos e, por vezes, envolve de quatro a seis atores diferentes. Portanto, nota-se que este é um sistema complexo, em que as receitas geradas devem ser distribuídas entre muitos atores.

Além disto, também é um sistema cujo nível de informação dos processos e dos produtos são bastante elevados, assim, de acordo com a matriz intensidade de informação de Porter & Millar (1985), este é um sistema bastante influenciado pela TI. A Figura 4.1 ilustra a intensidade de informação do sistema.

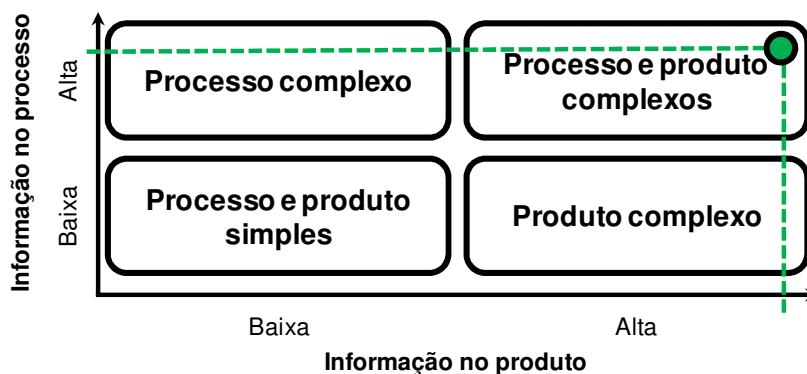


Figura 4.1 – Matriz intensidade de informação para o mercado de conteúdos móveis (elaborada pelo autor)

Desta maneira, esta seção será dividida em duas partes, a primeira descrevendo o sistema como um todo e a segunda sintetizando os papéis de atuação dos atores no sistema.

4.2.1 Descrição do sistema

Entre as diferentes atividades desempenhadas ao longo da cadeia, algumas destas seguem o modelo de negócios B2B, enquanto outras seguem o B2C. Portanto, este estudo focar-se-á neste segundo tipo de atividades. A Figura 4.2 mostra as atividades desempenhadas ao longo da cadeia, sua ordem de execução e sua divisão por modelo de negócios, segundo Camargo & Kawao (2009).

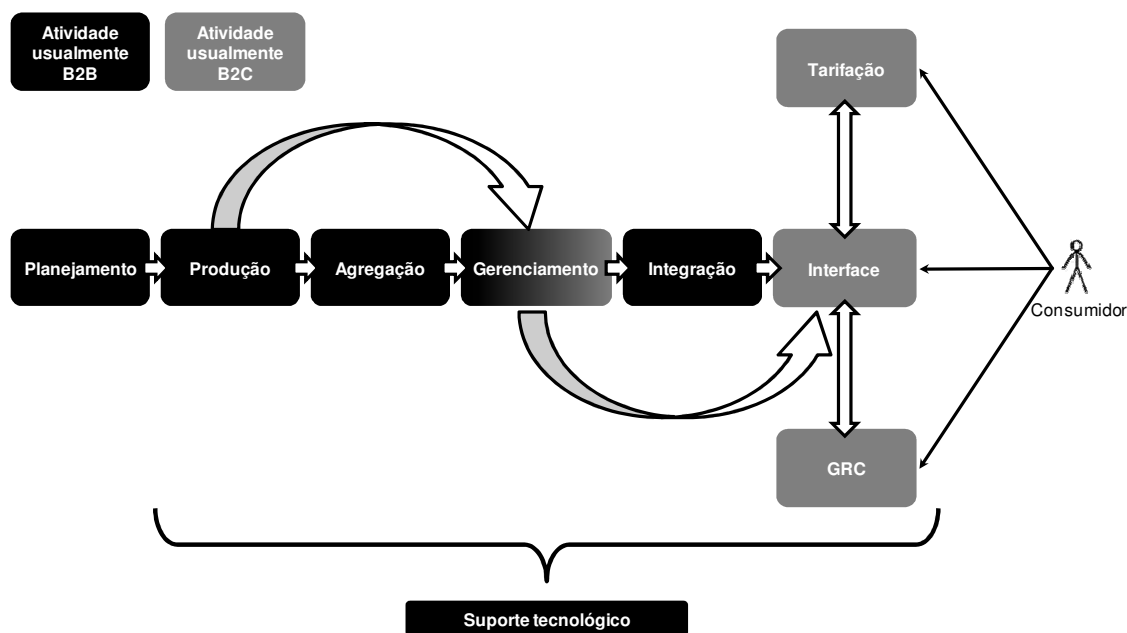


Figura 4.2 – Cadeia de valor do mercado de conteúdos móveis, por modelo de negócios (Camargo & Kawao, 2009)

Nota-se que este não é um fluxo totalmente linear visto que existem etapas que nem sempre são efetuadas por conta do maior ou menor grau de integração dos atores.

A etapa inicial da cadeia consiste no planejamento do conteúdo que será produzido e também de qual maneira tal produção se dará, interna ou externamente. Assim, esta atividade é comumente executada ou por atores que operam na área de produção de conteúdo (*make to stock*, produzir para estocar) ou por aqueles que atuam na distribuição do conteúdo e que frequentemente terceirizam a produção.

Portanto, empresas que atuam em contato direto com o cliente preferem manter a fase de planejamento sob seu controle de maneira a poderem escolher quais serão os conteúdos apresentados em seus canais de distribuição. Ademais, isto também permite a execução de ofertas temáticas, como serviços específicos para datas comemorativas (*e.g.* Dia das Mães,

Dia dos Namorados, Natal, *et cetera*) ou eventos promocionais (*e.g.* lançamento de filmes, acompanhamento de eleições, cobertura de eventos esportivos, *et cetera*).

Após terem sido planejados, os conteúdos precisam ser produzidos. Geralmente esta etapa fica nas mãos de empresas provedoras de conteúdo (as quais operam majoritariamente em modelo B2B) ou companhias de mídia (as quais fornecem este conteúdo diretamente ao público).

No caso das empresas de mídia, estas obtêm uma vantagem grande ao produzirem seu próprio conteúdo uma vez que integraram uma parte da cadeia e, portanto, a divisão das receitas com outros atores é menor.

Em seguida, vem a etapa de agregação do conteúdo. Esta é uma das atividades da cadeia que nem sempre é executada visto que nem sempre os conteúdos precisam ser agregados (*e.g.* quando são produzidos e ofertados por uma mesma empresa, geralmente esta não precisa agregá-los). A atividade de agregação consiste em se recolher conteúdos de diversos provedores pequenos, de maneira a se obter uma quantia considerável dos mesmos.

Tal atividade pode ser feita tanto por empresas que revendem o conteúdo agregado (visto que empresas que lidam diretamente com o público geralmente não querem também lidar com pequenos provedores de conteúdo) quanto por empresas que oferecem tais conteúdos em seus próprios canais de distribuição.

O gerenciamento dos conteúdos móveis pode ter tanto uma característica B2B quanto B2C. Se por um lado boa parte dos gerenciamentos se relaciona com os outros atores da cadeia (aqueles no início da mesma), alguns têm a ver com o oferecimento ao consumidor final.

Algumas empresas que operam em B2C, de maneira a focar seus esforços, chegam a terceirizar esta atividade de modo que outra empresa gerencia todo seu portfólio de serviços.

Outra atividade que não precisa ser executada em todos os casos, a integração consiste na ligação do sistema das empresas que desejem usar os portais das operadoras móveis e o sistema destas. Pela falta de padronização dos sistemas das operadoras e pela burocracia em se negociar e assinar diferentes contratos com cada uma das destas (apenas levando-se em consideração as operadoras com cobertura nacional, seriam quatro) é que se faz relevante o papel do integrador.

Assim, empresas integradoras prestam serviços de facilitação para empresas que desejem entrar rapidamente no mercado ou que não desejem gastar recursos no longo processo de contato com as operadoras. No entanto, algumas companhias optam por não utilizar os serviços de integradores e por fazer o processo por conta própria.

Sendo o principal canal direto com o consumidor, a interface de apresentação do conteúdo é uma das atividades mais importantes de toda a cadeia. É através desta que as empresas com canais B2C mostram aos consumidores suas ofertas e serviços. Assim, geralmente, empresas que atuam neste sentido possuem alguma marca conhecida de maneira a fortalecer o canal de distribuição.

Portanto, companhias que atuam na apresentação são basicamente as operadoras de celular (cujas marcas os consumidores já conhecem por serem clientes das mesmas e cujos canais de distribuição são os mais fortes por estarem sempre em contato com os consumidores), as companhias de mídia (que usam suas marcas reconhecidas em outras mídias, de maneira a buscar sinergias e clientes também no ambiente móvel) e empresas móveis de origem internacional (que tentam penetrar o mercado brasileiro usando sua experiência exterior e suas marcas reconhecidas em suas regiões de origem).

Estando exclusivamente sob controle das operadoras de celular, os sistemas de tarifação conferem um poder de barganha bastante elevado para estas empresas visto que todo e qualquer conteúdo que é vendido via WAP ou SMS passa pelo sistema de alguma operadora.

Portanto, quando um consumidor adquire um serviço, este não é pago diretamente ao fornecedor de tal serviço, mas sim para a operadora da qual o consumidor é cliente. Por sua vez, a operadora retém para si uma parte da receita e, só então, repassa-a para o resto da cadeia.

Salienta-se, entretanto, que modelos de negócio que utilizem pagamentos através de cartão de crédito, *Pay Pal* (e outros sistemas similares) ou que sejam baseados em propaganda, não precisam passar pelos sistemas das operadoras. No entanto, estes são minoria no mercado nacional.

A Gestão de relacionamento com o cliente (GRC) já foi uma atividade bastante concentrada nas operadoras móveis uma vez que os consumidores de SVA são necessariamente clientes de alguma operadora. Assim, é com as operadoras que os clientes mantêm o contato principal em relação aos conteúdos móveis, sanando dúvidas, checando a entrega de serviços, os planos, preços e demais questões pertinentes. Tal fato aumenta o poder de barganha de tais empresas visto que os consumidores usualmente se sentem clientes das operadoras, e não dos reais fornecedores de conteúdo.

No entanto, isto tem mudado visto que algumas questões específicas de determinados serviços são resolvidas diretamente com o provedor do mesmo. Por exemplo, este é o caso dos canais SMS por assinatura. Quando um cliente não quer mais assinar o serviço, este deve entrar em contato diretamente com o fornecedor, e não com a operadora móvel. Tal questão

ainda gera certa confusão entre os clientes visto que estes não estão acostumados a lidar com outros atores da cadeia que não as operadoras.

4.2.2 Síntese dos papéis de atuação

Tendo sido expostas tanto as atividades exercidas ao longo da cadeia de valor quanto os atores desta, é possível relacionar cada um destes às suas atividades exercidas. Assim, a Tabela 4.1 sintetiza a descrição das empresas atuantes no mercado de SVA de acordo com as atividades desenvolvidas pelas mesmas.

Tabela 4.1 – Atividades desenvolvidas por ator (elaborada pelo autor)

Atividade	Operadora móvel	PSCM		Companhia de mídia	Provedor de conteúdo	Provedor de tecnologia
		Suporte	Varejo			
Suporte tecnológico		●				●
Planejamento	●		●	●	●	
Produção	●		●	●	●	
Agregação		●	●	●		
Gerenciamento	●	●	●	●		
Integração		●				
Apresentação	●		●	●		
Tarifação	●					
GRC	●		●	●		



= atividade freqüentemente exercida



= atividade por vezes exercida

Da tabela acima, nota-se que algumas atividades são mais relacionadas ao modelo B2B enquanto outras ao B2C, complementarmente, alguns atores se dedicam mais às atividades de um grupo do que às do outro.

Como este estudo está focado na análise das interações B2C, os principais atores a serem estudados são as operadoras móveis, parte dos PSCM e as companhias de mídia.

Como já mencionado, as operadoras móveis são as empresas chaves da cadeia por possuírem a ligação direta com os clientes, estando exclusivamente sob seu domínio os canais de tarifação e boa parte da GRC. Ademais, a apresentação do conteúdo ao consumidor é uma

atividade bastante importante visto que seus portais móveis são os maiores e mais visitados do mercado. As operadoras também de planejam e produzem algum conteúdo, entretanto, estes não são focos da empresa. Além disto, quando produzem conteúdo, este é oferecido pela própria operadora, não sendo distribuídos por terceiros, portanto, não executam atividades B2B neste sentido.

Os PSCM que atuam no varejo também são empresas de relevância para este estudo. Apesar de produzirem pouco, estes atores agregam o conteúdo de diversas empresas menores e, portanto, conseguem oferecer uma gama bastante ampla de serviços para o consumidor final. Diferentemente das operadoras móveis, seu principal canal de distribuição é a web.

Finalmente, as companhias de mídia são atores bastante importantes para o mercado. Além de planejar e produzir conteúdo (principalmente de info-entretenimento), a distribuição dos mesmos é uma atividade importante para estas empresas, sendo feita através de sites *on-deck* (embarcado) nos portais das operadoras móveis. Salienta-se que, apesar de desenvolverem atividades de produção e agregação, estas são dedicadas a clientes internos.

4.3 Análise ambiental

Para se analisar o ambiente em que uma empresa opera, segundo Michael Porter (1979), é necessário mensurar as forças que outros atores da cadeia (e mesmo alguns fora desta) aplicam na mesma. Portanto, esta análise será feita de maneira separada para tipo de ator relevante a este estudo: operadoras móveis, PSCM varejistas e companhias de mídia. Tais atores são os que possuem operações relevantes em modelo B2C.

4.3.1 Operadoras móveis

Começando a análise pelas forças no eixo horizontal do ambiente, isto é, na cadeia produtiva, os principais clientes das operadoras móveis são os usuários finais. Analisando-se o poder de barganha destes, chega-se a conclusão de que este é realmente fraco.

O mercado de operadoras móveis é bastante concentrado, configurando um oligopólio no qual existem apenas quatro atores com capacidade de competir em âmbito nacional, portanto, tanto o mercado de seus clientes quanto de seus fornecedores é mais disperso.

Ademais, segundo Camargo & Kawao (2009), o ARPU brasileiro é de R\$30 e este seria ainda mais baixo se fossem desconsiderados os usuários de linhas pós-pagas, cerca de 20% do total, que gastam sensivelmente mais. Em geral, tal gasto não representa uma grande fração dos gastos mensais de um usuário típico (considerando-se que tal quantia representa cerca de 6% do salário mínimo nacional e que usuários que ganham tal salário gastam quantias bem abaixo da média). Portanto, o custo dos serviços não aumenta o poder de barganha dos clientes frente às operadoras.

Diminuindo ainda mais o poder de barganha dos usuários, estes não possuem qualquer informação sobre como funciona a cadeia produtiva das operadoras e também não conhecem os custos envolvidos na produção de conteúdos móveis.

Complementarmente, apesar de alguns usuários conseguirem certos tipos de conteúdo (principalmente os de customização) através de outras fontes (*e.g.* pirataria, transferência de computador ou mesmo produção própria), estes geralmente não possuem a opção de se integrar para trás. Principalmente com relação aos conteúdos de info-entretenimento e aos com marca, usuários não são capazes de usufruí-los de outra maneira que não adquirindo de uma operadora.

Assim, o único ponto que poderia aumentar um pouco o poder de barganha dos usuários é o fato de alguns conteúdos serem bastante padronizados (principalmente os de customização) e, por vezes, também oferecidos por outros atores (*e.g.* por PSCM varejistas). Entretanto, como a maioria esmagadora dos conteúdos oferecidos no mercado é de info-entretenimento, tal fato não aumenta o poder de barganha dos clientes da maneira substancial.

Com relação aos fornecedores, estes estão divididos em dois tipos: os de tecnologia e os de conteúdo, sendo que alguns chegam a gerenciar todo o portfólio de produtos de algumas operadoras. Em ambos os casos, nota-se que o poder de barganha dos fornecedores é de médio a baixo. Como já mencionado, o mercado das operadoras é muito mais concentrado do que o de seus fornecedores. Mesmo considerando-se grandes empresas fornecedoras de conteúdo com marca, estas usualmente têm interesse em manter parcerias com todas as operadoras móveis e, portanto, seu poder de barganha fica prejudicado.

Ademais, usualmente, a indústria de conteúdos móveis é um cliente importante para estas empresas. Companhias que oferecem suporte tecnológico são usualmente especializadas apenas em serviços de telefonia móvel, enquanto que mesmo grandes fornecedores de

conteúdo também acreditam que o canal móvel seja interessante para seu portfólio. Portanto, o sucesso econômico dos fornecedores geralmente depende das operadoras e, assim, seu poder de barganha é diminuído.

Complementarmente, os serviços oferecidos pelos fornecedores são bastante padronizados e existem muitas empresas que poderiam provê-lo de maneira igualmente satisfatória, principalmente no caso de provedores de tecnologia e de conteúdos de customização. Apenas no caso de alguns fornecedores de conteúdos com marca é que isto deixa de ser verdade. Nestes casos, os conteúdos são geralmente únicos, adicionando um pouco de poder de barganha para estes fornecedores em específico.

No entanto, nenhum fornecedor poderia se integrar verticalmente para frente. A posição das operadoras demanda competências complexas em diversas áreas, investimentos milionários de capital e mesmo aprovação governamental por se tratar de um setor estratégico para o país. Portanto, é virtualmente nula a chance de qualquer fornecedor se integrar, assim, seu poder diminui.

Deste modo, o único ponto que aumenta sensivelmente o poder de barganha de alguns fornecedores é o fato de seu serviço prestado ser crítico para as operações das operadoras. Tanto o suporte tecnológico quanto o gerenciamento de portfólio são atividades imprescindíveis para as operações das operadoras, portanto, o poder de barganha destes fornecedores é aumentado.

Nota-se também que o custo de se trocar tais fornecedores é deveras elevado para as operadoras. Estão envolvidos custos de quebra de contrato, treinamento, ajuste de sistemas e mesmo de queda de nível de serviço para o usuário final durante o período de transição. Por outro lado, existem diversos provedores de tais serviços no mercado, assim, as operadoras possuem muitas escolhas antes de entrar em acordo com algum destes. Desta forma, a escolha de tal fornecedor deve ser bastante criteriosa visto que implica em dar certo poder ao mesmo. Segundo Carvalho e Laurindo (2007), tal escolha deve ser feita de maneira a tentar mitigar esta força e deve levar em conta não apenas aspectos operacionais, mas principalmente aspectos estratégicos. Assim, se a operadora julgar que o risco de se terceirizar a tarefa de gerenciamento de portfólio é grande demais, esta pode optar por até mesmo desempenhar ela própria esta atividade, reduzindo o poder de barganha de seus fornecedores.

De qualquer maneira, analisando-se a adaptação da matriz de poder de Cox *et al.* (2001), nota-se que a relação entre as operadoras e seus fornecedores mais importantes ainda está no quadrante de dominância do comprador, como pode ser notado na Figura 4.3. No

entanto, salienta-se o risco de tal relação entrar no quadrante da interdependência caso não seja tomado o devido cuidado ao se selecionar o fornecedor.

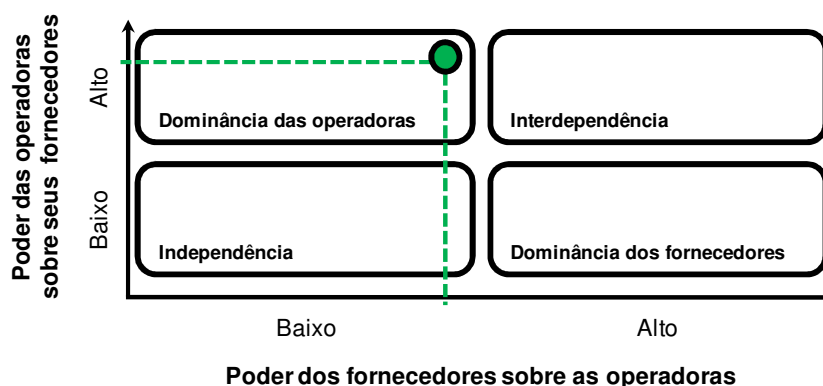


Figura 4.3 – Matriz do poder entre as operadoras e seus fornecedores (elaborada pelo autor)

Analisando-se agora as forças verticais do ambiente, os competidores internos do mercado são as quatro grandes operadoras móveis, sendo que também existem outros três competidores menores em atuação em algumas regiões específicas do país. Adianta-se que a força da rivalidade interna do mercado é bastante intensa.

Apesar do aparente pequeno número de competidores, existem regiões em que até cinco operadoras móveis oferecem seus serviços, os quais são substancialmente padronizados, em situação de igualdade. Mesmo em países onde o mercado de telefonia móvel é bastante avançado, o número de competidores é menor. No Japão, segundo Camargo & Kawao (2009), a operadora Docomo possui sozinha mais de 50% do mercado do país, enquanto que, na Itália, existem três operadoras grandes (TIM, Vodafone e Wind) e uma menor (H3G).

Assim, apesar dos concorrentes não serem numerosos em cifras absolutas, estes o são em comparação ao padrão mundial da indústria. Ademais, as operadoras são bastante equilibradas entre si com relação ao seu tamanho e volume movimentado. Segundo Camargo & Kawao (2009), todas as operadoras com cobertura nacional possuem atualmente uma fatia de mercado bastante similar (todas basicamente entre 20% e 30%) e estão seguindo uma tendência de se equilibrarem ainda mais. Complementarmente, o ARPU destas também é bastante parecido (variando entre em torno de R\$25 e R\$35).

Contribuindo ainda mais para aumentar a rivalidade interna da indústria, o setor de telefonia móvel se caracteriza por elevados custos fixos de manutenção das redes e sistemas, assim como pela ausência de diferenciação dos serviços básicos prestados (o de comunicação por voz). As empresas estão tentando diferenciar seus serviços de dados e de conteúdos móveis (através de conteúdos com marca e da prestação de serviços), entretanto, segundo

Camargo & Kawao (2009), estes representam, em média, apenas 10% das receitas totais das operadoras, o que implica que o grosso das receitas ainda provém dos serviços padronizados.

Soma-se ainda o fato de, apesar da indústria ainda estar crescendo razoavelmente, esta está chegando a um limite visto que o número de cartões SIM (*SIM cards*) ativos já equivale a mais de 80% da população brasileira. Portanto, para os próximos anos, o crescimento esperado não é mais tão grande. Por outro lado, um fator que alivia um pouco a rivalidade interna, segundo Camargo & Kawao (2009), é que se estima que o mercado de conteúdos móveis tenha crescido mais de 40% entre 2007 para 2008. Assim, as operadoras começaram a se focar neste mercado com o objetivo de aproveitar sua franca expansão e diminuir um pouco a competição por preço que ocorre no mercado de voz.

Finalmente, o fato das barreiras de saída do mercado serem deveras elevadas aumenta ainda mais a rivalidade interna do mesmo. Os grandes investimentos de capital, a infraestrutura de âmbito nacional necessária para se operar no mercado e mesmo o fato deste ser um setor estratégico para o país que sofre influência direta do governo não permitem que os atores saiam do mercado, forçando-os a permanecer mesmo que as condições não sejam favoráveis.

Ainda sobre as forças verticais do ambiente, sobre os concorrentes potenciais, a entrada destes é bastante complicada e rara, sendo sua ameaça virtualmente nula. Tanto as barreiras de entrada do mercado quanto a reação dos competidores já atuantes são grandes empecilhos para a entrada de qualquer novo ator.

Como já mencionado, o elevado custo de capital, as complexas competências técnicas necessárias, a infra-estrutura volumosa e os acordos governamentais complicam a entrada de qualquer outra empresa no mercado. Complementarmente, o fato de já existirem ao menos quatro competidores estabelecidos e bastante fortes no mercado permite que estes reajam de maneira eficaz contra a entrada da nova empresa. Por exemplo, por seu tamanho, tais empresas conseguem influenciar tanto canais de distribuição, quanto de propaganda.

Um exemplo de nova entrada no mercado, segundo Camargo & Kawao (2009), ocorreu em 2008 quando a AEIOU iniciou suas operações na região da cidade de São Paulo. Com capital proveniente de um fundo árabe e com uma abordagem inovadora voltada ao público jovem, oferecendo tarifas mais baixas, usando canais de propaganda baseados na internet e com distribuição de cartões SIM até via correio, a empresa tentou abordar um nicho de mercado aparentemente inexplorado pelas outras empresas. No entanto, o resultado é que, em um ano de operações, AEIOU não conseguira nem 50 mil usuários de um total de mais de 20 milhões de habitantes em sua região de atuação.

Por outro lado, quando a Oi iniciou suas operações no Estado de São Paulo (único no qual ainda não atuava, considerando-se a compra da Brasil Telecom), a empresa entrou com uma forte propaganda nos meios tradicionais de mídia (*e.g.* televisão, mídia impressa e mídia externa, *i.e.*, *outdoors*) e conseguiu vender quase dois milhões de cartões SIM (num universo de cerca de 30 milhões de habitantes) apenas no primeiro mês.

Portanto, nota-se que ações promovidas por novos atores são muito menos passíveis de ameaçar os atuais concorrentes do que as ações promovidas por estes próprios concorrentes. Ademais, nota-se que não basta entrar no mercado para se garantir sucesso no mesmo, assim, a ameaça de concorrentes em potencial é quase nula.

Finalmente, resta analisar-se apenas a ameaça de produtos substitutos, a qual é uma força de potência fraca, mas crescente. Um produto substituto que ameaça bastante a telefonia móvel, com relação aos seus serviços de voz, são as redes sem fio aliadas à tecnologia Voip. Redes do tipo Wimax (as quais possuem alcance muito maior do que as atuais Wifi), permitem que usuários de celulares inteligentes (*smartphones*) utilizem a internet para acessar programas de Voip e, assim, falar sem necessitar de uma operadora móvel e com menores custos.

No entanto, a ameaça de tal substituto não deve se concretizar em poucos anos. Mesmo em países onde a penetração de celulares inteligentes é bem maior, como o Japão, o uso em massa de tal tecnologia ainda não é uma realidade. No Brasil, onde tais aparelhos possuem penetração inferior a 1% e no qual tais redes ainda não chegaram de forma eminente, tal ameaça é ainda menor. Ademais, a própria eficácia destas redes ainda está em andamento e seu desenvolvimento ainda não está completo.

Portanto, no curto e médio prazo, tais substitutos poderiam ser usados apenas por uma minoria dos usuários (apesar destes comporem a fatia dos clientes mais rentáveis) e não configuram uma ameaça forte. No entanto, num longo prazo, é muito provável que tal força cresça e, segundo Carvalho e Laurindo (2007), antes que isto aconteça, as empresas devem trabalhar de maneira a mitigá-la.

Assim, em âmbito internacional, operadoras móveis estão fazendo *lobby* contra programas de Voip, por exemplo, o iPhone da Apple não é compatível com os mesmos. No entanto, *lobby* apenas não combaterá a ameaça em longo prazo e modelos de negócio alternativos devem ser pensados. Uma opção que as operadoras já estão tentando promover é a de balancear sua fonte de receitas, aumentando a fatia de tráfego de dados (que atualmente representa pouco mais de 10% do total) e serviços em detrimento da de voz.

Assim, a Tabela 4.2 resume a intensidade das forças que o ambiente exerce sobre as operadoras de celular. As notas para cada força variam entre 01, muito fraco, e 05, muito forte. Salienta-se que foram dadas de maneira qualitativa baseada nas análises apresentadas acima.

Tabela 4.2 – Intensidade das forças ambientais no mercado das operadoras móveis (elaborada pelo autor)

Força	Int.	Motivo
Poder de barganha dos clientes	01	---
Poder de barganha dos fornecedores	03	Serviço fornecido é crítico Elevado custo de troca de fornecedor
Rivalidade interna da indústria	05	Concorrentes numerosos e equilibrados Perspectiva de crescimento lento da indústria Custos fixos altos Ausência de diferenciação (serviços de voz) Barreiras de saída elevadas
Ameaça de novos entrantes	01	---
Ameaça de serviços substitutos	02	Substituto com melhor relação custo benefício

A Figura 4.4 mostra de forma gráfica a intensidade de tais forças e permite visualizar uma comparação entre estas.

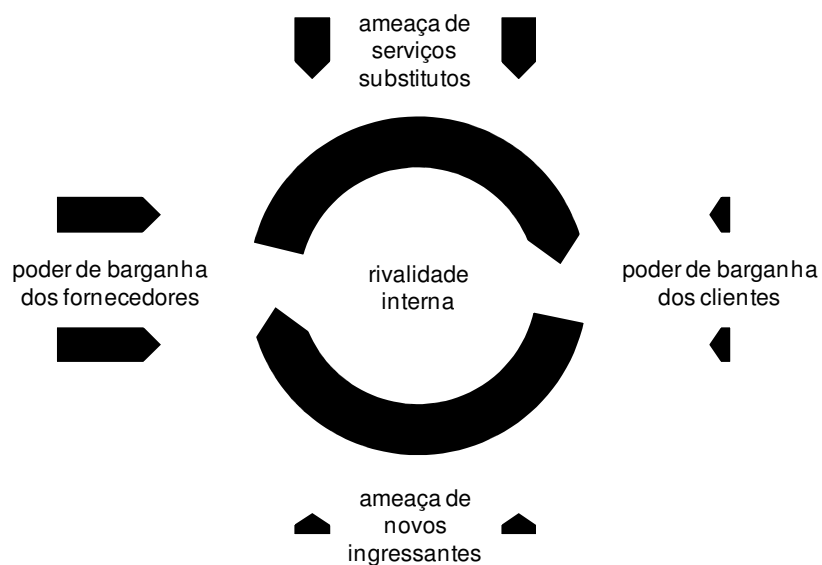


Figura 4.4 – Análise ambiental da indústria das operadoras móveis (elaborada pelo autor)

Como se pode notar, as principais forças agindo no mercado são a rivalidade interna e, em segundo plano, o poder de barganha de alguns fornecedores. Segundo o conceito de força chave (*key force*) desenvolvido por Porter (1979), neste caso, esta seria a rivalidade interna da indústria. Este é o ponto no qual os atores do mercado deveriam prestar mais atenção e é onde a atratividade do mercado diminui visto que as margens de lucro são reduzidas e a competição se dá em boa parte por preços.

De fato, não fosse esta força chave, o mercado seria extremamente atraente. As outras forças possuem magnitudes de baixo à média intensidade, configurando um posicionamento no mercado bastante satisfatório e predominante para as operadoras.

4.3.2 PSCM varejistas

No caso das PSCM varejistas, o ambiente não é tão favorável quanto o das operadoras móveis. Primeiramente, este mercado não é tão concentrado quanto o das operadoras, existindo muitas empresas, tanto nacionais quanto internacionais. Assim, tanto clientes quanto fornecedores possuem muitas opções de escolha, apesar de também não serem concentrados ou organizados.

Com relação aos clientes, o poder destes não chega a ser forte, mas possui alguma relevância visto que os produtos oferecidos por PSCM são muito pouco diferenciados, sendo geralmente composto por itens de customização ou por canais de SMS sem marca (ou com marcas muito fracas em âmbito brasileiro). Assim, não existe um diferencial grande para o consumidor.

Por outro lado, tais consumidores não possuem informação sobre o processo produtivo ou sobre a cadeia de valor. Ademais, como o custo de tais produtos também não representa grande fatia de seus gastos mensais (como visto durante a análise das operadoras móveis) e não existe quase nenhuma possibilidade de integração para trás, o poder de barganha dos consumidores diminui bastante.

Com relação aos fornecedores, existem basicamente três tipos. Em primeiro lugar de importância estão as operadoras móveis que fornecem canais de distribuição (tanto WAP, quanto SMS) aos PSCM. Em seguida, vêm as empresas provedoras de tecnologia e, por fim, os provedores de conteúdo.

O primeiro grupo de fornecedores possui um poder de barganha realmente elevado visto que o serviço fornecido é imprescindível ao negócio varejista das PSCM. Ademais, como já mencionado, o mercado das operadoras é bastante concentrado, constituindo um oligopólio. Complementarmente, os fornecedores possuem poder de se integrar verticalmente para frente. Na verdade, tal fato é uma realidade visto que as operadoras móveis já competem diretamente contra os PSCM com seus canais diretos.

Além disto, mesmo que os serviços fornecidos não sejam diferenciados entre uma operadora e outra, o fato dos PSCM terem interesse em estarem presentes nos portais de todas as operadoras (para poderem atingir um maior número de clientes) faz com que percam boa parte do poder que teriam neste ponto.

Finalmente, a indústria dos PSCM não é de suma importância para as operadoras visto que seus próprios canais de distribuição ou seus acordos com grandes companhias de mídia são mais importantes. Portanto, o poder de barganha dos PSCM fica ainda mais abalado com relação a estes fornecedores.

Já o segundo tipo de fornecedores, os provedores de tecnologia, estes possuem um poder consideravelmente menor. Contribuem para a redução desta força o fato do mercado ser menos concentrado do que o das operadoras, tendo mais ou menos a mesma concentração do mercado de PSCM. Ademais, as PSCM são clientes relativamente importantes para os provedores de tecnologia visto que os mesmos, usualmente, são empresas menores e focadas apenas em tecnologia móvel.

Além disto, estes fornecedores não representam uma ameaça concreta de integração vertical para frente visto que não possuem acesso a canais de distribuição e que suas competências diferem bastante das necessárias para se trabalhar num modelo B2C. Complementarmente, o serviço oferecido é realmente bastante padronizado e relativamente fácil de ser encontrado no mercado. Salienta-se, no entanto, que existe certo custo de troca de provedor uma vez que um tenha sido escolhido. Nestes casos, são necessárias mudanças em sistemas, treinamentos e ainda corre-se o risco de se diminuir o nível de serviço prestado ao usuário final.

Assim, o único fator que realmente contribui bastante para o poder de barganha deste grupo de fornecedores é o fato do serviço prestado ser crítico à operação dos PSCM.

Finalmente, com relação ao último tipo de fornecedores, os provedores de conteúdo, estes tem poder quase nulo. Seu mercado é bastante pulverizado visto que é composto de pequenas empresas ou mesmo de trabalhadores autônomos. Além disto, por serem pequenos,

geralmente não possuem muitos clientes, o que aumenta a importância dos PSCM para seu sucesso.

Complementarmente, também não oferecem um produto que seja muito diferenciado ou crítico, sendo que ainda correm o risco dos PSCM se integrarem verticalmente para trás e produzirem eles mesmos os conteúdos comprados (sendo que alguns PSCM realmente já o fazem).

Assim, em suma, o poder de barganha dos fornecedores em relação aos PSCM varia bastante de acordo com o tipo de provedor, no entanto, de uma maneira geral, pode-se concluir que a força dos fornecedores é alta e não deve ser subestimada ainda mais que, considerando-se a adaptação da matriz do poder de Cox *et al.* (2001), a relação de ambos configura uma dominância do fornecedor, como mostrado na Figura 4.5.

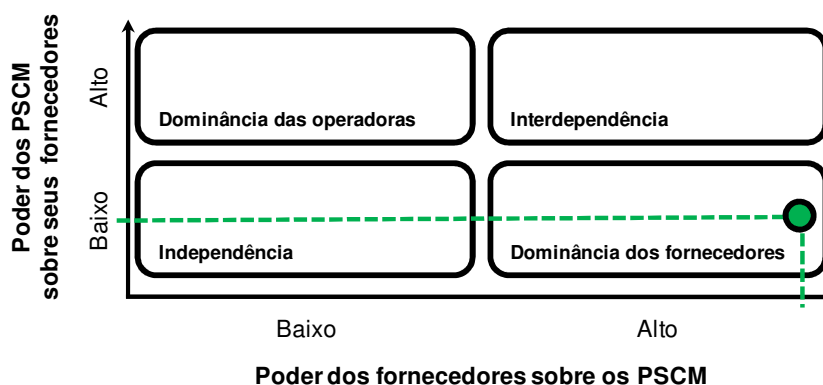


Figura 4.5 – Matriz do poder entre os PSCM e seus fornecedores (elaborada pelo autor)

Portanto, os PSCM estão numa situação desfavorável em relação aos seus provedores, mais especificamente com as operadoras móveis. Algumas medidas adotadas com o objetivo de mitigar um pouco esta dependência são a utilização da internet como canal de ativação e propaganda e, no caso de alguns atores mais agressivos, até mesmo o uso da televisão como meio de incentivar o consumo e de valorizar sua marca.

Com relação às forças do eixo vertical da análise ambiental, a rivalidade interna da indústria não é tão elevada quanto no caso das operadoras móveis. Aqui, apesar de existirem numerosos atores, o equilíbrio não é tão grande e algumas marcas dominam o mercado. Ademais, estas geralmente possuem diferentes especializações (*e.g.* customização, vídeos, jogos, comunidades, *et cetera*) e não necessariamente competem diretamente em todas as áreas.

Complementarmente, a indústria dos conteúdos móveis está em franca expansão e também não existem custos fixos muito elevados que forcem a venda de grandes volumes a

preços mais baixos. Ademais, as barreiras de saída de tal mercado não são altas e atores que não vejam mais atratividade no mesmo podem deixá-lo quando preferirem.

Por outro lado, a falta de grande diferenciação entre a maioria dos produtos oferecidos (principalmente conteúdos de customização e canais SMS sem marca) acirra um pouco a rivalidade do mercado.

Já com relação à ameaça de novos entrantes, esta é bastante elevada. Assim como as barreiras de saída, as barreiras de entrada também são relativamente baixas. O capital necessário não é tão grande, não existem economias substanciais de escala e nem vantagens independentes do tamanho, como patentes, curva de aprendizado lenta ou subsídios governamentais.

Paralelamente, o poder de retaliação dos atores já presentes no mercado é muito pequeno visto que estes são bastante fragmentados e não possuem força suficiente para obter o domínio dos canais de distribuição e nem de propaganda.

Portanto, seria natural que muitos atores entrassem no mercado no futuro. Somando-se isso ao fato da força de rivalidade interna ser bastante fraca, o mercado torna-se bastante atrativo para aqueles que desejem adentrá-lo. Isso é especialmente verdadeiro para as empresas estrangeiras que já atuam na área.

Desde 2007, segundo Camargo & Kawao (2009), PSCM internacionais (principalmente europeus) vêm entrando no mercado nacional trazendo diversas mudanças uma vez que trazem consigo alguns anos de experiência de operações nos seus países de origem. Primeiramente, elas possuem marcas próprias (fortes no exterior, mas ainda fracas no Brasil) e tentam promover seus produtos através destas. Em segundo lugar, foram estas empresas que inseriram no Brasil o modelo de negócios baseado em assinaturas semanais. Finalmente, também foram os atores internacionais que começaram a usar canais tradicionais de mídia, como a televisão, para promoverem seus produtos. Antes, acreditava-se que tais canais não trariam o retorno satisfatório devido ao seu alto custo.

Portanto, o risco de novos entrantes é realmente elevado não apenas por que é relativamente fácil entrar no nicho varejista dos PSCM, mas também porque o nível dos novos concorrentes que entram é bastante elevado.

Finalmente, com relação à ameaça dos produtos substitutos, esta também é razoavelmente elevada. Devido à grande padronização dos produtos, estes são semelhantes aos oferecidos por outras tipologias de ator, como as operadoras móveis ou companhias de mídia. Ademais, pelo fato das marcas dos PSCM serem bem menos reconhecidas no Brasil do que a das operadoras ou das companhias de mídia tradicional, a ameaça de substituição é

deveras alta. Principalmente com relação aos produtos de maior valor agregado (*e.g.* vídeos, *podcasts*, redes sociais, *et cetera*), consumidores tendem a preferir o consumo de marcas conhecidas

Assim, a Tabela 4.3 resume a intensidade das forças que o ambiente exerce sobre os PSCM varejistas. As notas para cada força variam entre 01, muito fraco, e 05, muito forte. Salienta-se que foram dadas de maneira qualitativa baseada nas análises apresentadas acima.

Tabela 4.3 – Intensidade das forças ambientais no mercado dos PSCM (elaborada pelo autor)

Força	Int.	Motivo
Poder de barganha dos clientes	02	Produto pouco diferenciado
Poder de barganha dos fornecedores	05	Mercado dos fornecedores é mais concentrado
		Serviço fornecido é crítico
		Elevado custo de troca de fornecedor
		Indústria não é cliente importante para fornecedor
Rivalidade interna da indústria	02	Fornecedores podem se integrar verticalmente
		Concorrentes numerosos
Ameaça de novos entrantes	04	Pouca diferenciação (sem marcas fortes)
		Barreiras de entrada fracas
		Reação fraca dos atuais concorrentes
Ameaça de serviços substitutos	04	Potenciais entrantes com grande competência
		Pouca diferenciação (sem marcas fortes)
		Grande quantidade de substitutos
		Substituto com melhor relação custo benefício

A Figura 4.6 mostra de forma gráfica a intensidade de tais forças e permite visualizar uma comparação entre estas.

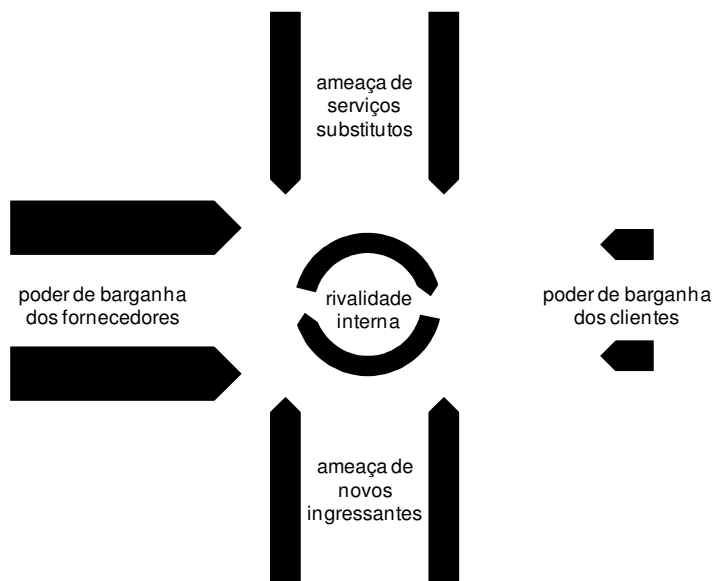


Figura 4.6 – Análise ambiental da indústria dos PSCM (elaborada pelo autor)

Nota-se que, exceto pelo fato dos clientes também terem um poder de barganha baixo, este mercado é quase o oposto do das operadoras móveis. Aqui, a atratividade do mesmo está no fato da rivalidade interna ser bastante baixa, no entanto, as outras forças possuem magnitudes bastante adversas. Neste caso, apesar de existirem outras também bastante fortes, a força chave de Porter (1979) é o poder de barganha dos fornecedores, principalmente das operadoras móveis.

Assim, o que se nota neste mercado é que o fato de ser bastante atrativo, do ponto de vista de crescimento e margens, acaba por ser uma compensação ao fato das empresas estarem bastante atreladas aos seus canais de distribuição. Assim, parte das receitas acaba dividida com estes.

4.3.3 Companhias de mídia

O mercado das companhias de mídia pode ser considerado tão, ou até mais, favorável quanto o mercado das operadoras móveis sendo que o grande diferencial deste é o fato dos produtos oferecidos serem mais diferenciados. Em todo caso, é necessária uma análise completa.

Com relação ao poder de barganha dos usuários, este é realmente baixo. Diversos são os fatores que contribuem para esta perda de poder. Em primeiro lugar, o mercado de clientes é bem menos concentrado que o das empresas de mídia. Ademais, os produtos oferecidos por estas companhias geralmente possuem marca própria e maior qualidade, sendo este justamente um diferencial que os usuários buscam. Além disto, os produtos mais vendidos, os canais de SMS por assinatura, não custam relativamente muito (apenas alguns centavos de Real por mensagem) e, portanto, não representam fração significativa de seus custos.

Complementarmente, os clientes não possuem muita informação sobre os processos de produção e distribuição do conteúdo, além de não possuírem qualquer possibilidade concreta de integração para trás uma vez que não possuem nem capacidade técnica para tanto e tampouco fortes marcas próprias.

Já com relação aos fornecedores, estes não possuem poder tão elevado quanto no caso das operadoras móveis. Por produzirem a parte mais importante de seu portfólio de produtos, as companhias de mídia conseguem mitigar o poder de parte de seus fornecedores de conteúdo. Assim, estes fornecem apenas conteúdos padronizados e pouco representativos em termos de vendas.

No entanto, as companhias de mídia ainda dependem de fornecedores de tecnologia e de integradores para ligar seus sistemas aos das operadoras móveis. Apesar de tal mercado possuir uma concentração menor do que o mercado das empresas de mídia, do serviço oferecido ser bastante padronizado, das companhias de mídia serem clientes bastante importantes para o mesmo e de não existir qualquer possibilidade de integração vertical para frente, tais fornecedores ainda possuem algum poder.

Isto se deve ao fato do serviço fornecido ser bastante importante para as vendas das companhias de mídia. Qualquer falha de provisão do serviço pode não apenas gerar perdas em vendas, como também uma queda no nível de serviço oferecido aos usuários finais. Complementarmente, uma vez escolhido um fornecedor, os custos de troca do mesmo são bastante elevados tanto em termos de equipamentos e sistemas, quanto em tempo de troca e nível do serviço oferecido ao usuário final.

Portanto, analisando-se a relação de poder entre companhias de mídia e seus fornecedores através da adaptação da matriz do poder idealizada por Cox *et al.* (2001), nota-se uma clara dominância das mídias, como pode ser observado na Figura 4.7.

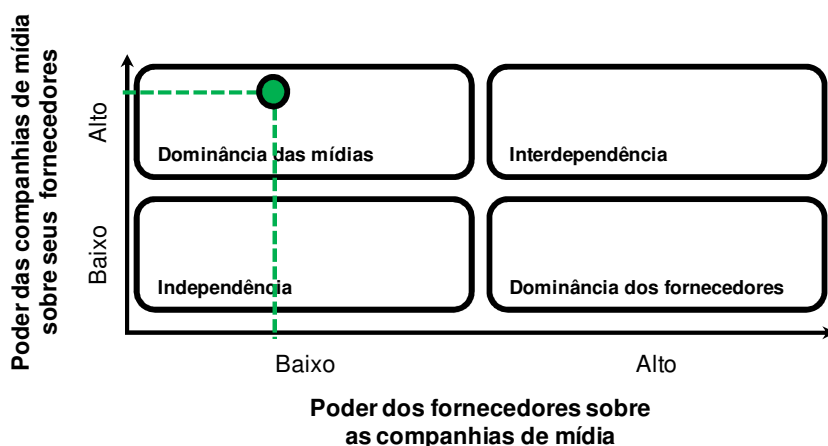


Figura 4.7 – Matriz do poder entre as companhias de mídia e seus fornecedores (elaborada pelo autor)

A situação das companhias de mídia com relação aos seus fornecedores está mais cômoda do que a das operadoras móveis com relação aos seus devido ao fato das primeiras produzirem a parte mais importante de seu conteúdo e de também geralmente gerenciarem seu portfólio de produtos, o que não ocorre com as operadoras móveis.

Com relação ao eixo horizontal das forças do mercado, a rivalidade interna da indústria é baixa. Apesar de existirem diversos competidores visto que virtualmente qualquer companhia de mídia tradicional poderia entrar neste mercado, são poucos os que realmente se destacam por possuir fortes operações no canal móvel (*e.g.* Abril, Globo, Terra). No entanto, os grandes competidores são bastante equilibrados em termos de tamanho e oferta.

Ademais, como o mercado de conteúdos móveis está em franca expansão e os produtos oferecidos são bastante diferenciados, isto também diminui a rivalidade interna da indústria visto que a competição interna não é baseada apenas em preços, mas também na percepção do usuário da qualidade do conteúdo e da marca das empresas.

Complementarmente, as barreiras de saída desta indústria não são grandes. Uma empresa de mídia que tenha adentrado o mercado de conteúdos móveis e o tenha achado insatisfatório pode deixá-lo sem grandes prejuízos para sua marca principal (a de mídia tradicional) ou pode ainda manter o canal, mas investir mais no mesmo.

Finalmente, os custos fixos da indústria são bastante baixos. Além disto, para alguns tipos de conteúdo como os serviços de SMS por assinatura, até os custos variáveis são relativamente baixos. Uma vez que o conteúdo já tenha sido criado pela companhia de mídia para ser mostrado em seu canal tradicional (*e.g.* internet), basta convertê-lo ao formato móvel para também poder ser comercializado neste canal. Assim, não existe pressão para a venda de

altos volumes de conteúdo, o que usualmente gera queda dos preços na indústria e aumento da rivalidade interna da mesma.

Já com relação ao potencial de novos entrantes na indústria, este é grande. As barreiras de entrada na indústria são bastante baixas. Qualquer companhia de mídia que tenha uma marca razoavelmente forte em seu canal principal tem potencial para também fazer sucesso no canal móvel.

Para poder oferecer conteúdos móveis, basta que estas empresas convertam parte de sua produção atual para este formato e façam acordos com as operadoras móveis. Tal processo, apesar de não ser extremamente simples, não proporciona uma barreira alta suficiente para impedir que atores de fora da indústria entrem na mesma. Isto é ainda mais verdade se a empresa em questão optar por usar os serviços de provedores de tecnologia e, principalmente, de empresas de integração. Os serviços prestados por tais empresas de suporte diminuem bastante o tempo para se entrar no mercado (*time to market*) e também a qualidade do serviço oferecido ao consumidor final.

Concomitantemente, a possibilidade de retaliação por parte das empresas já estabelecidas no mercado não é tão grande visto que não existe coordenação suficiente entre estas e nem mesmo poder das mesmas sobre os canais de distribuição (os quais estão nas mãos das operadoras móveis). Ademais, como o mercado de conteúdos está em expansão e ainda existe espaço para novos atores, não há muito interesse na indústria em se gastar esforços para conter a entrada de outras empresas.

Finalmente, com relação à pressão de produtos e serviços substitutos, esta também é baixa. Apesar de existirem muitos produtos substitutos oferecidos pelas operadoras móveis ou mesmo pelos PSCM, o fato das companhias de mídia usarem suas marcas como forma de fortalecer seus produtos faz com que estes se diferenciem da concorrência.

Complementarmente, os serviços de info-entretenimento, principais serviços oferecidos pelas companhias de mídia, são os serviços menos suscetíveis à pirataria e, portanto, também não são facilmente obtidos de outras maneiras substitutas.

Assim, a

Tabela 4.4 sumariza a intensidade das forças que o ambiente exerce sobre as companhias de mídia. As notas para cada força variam entre 01, muito fraco, e 05, muito forte. Salienta-se que foram dadas de maneira qualitativa baseada nas análises apresentadas acima.

Tabela 4.4 – Intensidade das forças ambientais no mercado das companhias de mídia (elaborada pelo autor)

Força	Int.	Motivo
Poder de barganha dos clientes	01	---
Poder de barganha dos fornecedores	02	Parte dos serviços fornecidos é crítica Elevado custo de troca de alguns fornecedores
Rivalidade interna da indústria	02	Concorrentes equilibrados Barreiras de entrada fracas
Ameaça de novos entrantes	04	Reação fraca dos atuais concorrentes Mercado atraente para empresas de mídia
Ameaça de serviços substitutos	02	Grande quantidade de substitutos no mercado

A Figura 4.8 mostra de forma gráfica a intensidade de tais forças e permite visualizar uma comparação entre estas.

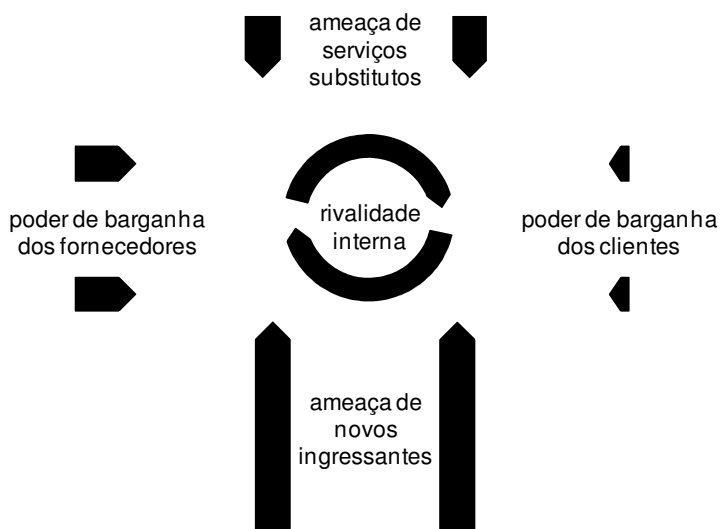


Figura 4.8 – Análise ambiental da indústria das companhias de mídia (elaborada pelo autor)

Nota-se que o mercado das companhias de mídia é o mais atrativo de todos os mercados B2C analisados, sendo que apenas a força da ameaça de novos ingressantes possui um valor significativamente elevado. No entanto, esta força não chega a representar grande problema no curto e médio prazo visto que o mercado está crescendo a taxas substanciais e existe espaço no mesmo para a oferta destes novos entrantes.

No futuro, pode ser que esta força acabe por aumentar a rivalidade interna da indústria e, então, talvez as empresas estabelecidas na mesma comecem a esboçar reações contra novos entrantes e, então, a ameaça oferecida pelos mesmos tenderá a diminuir um pouco.

No entanto, uma ressalva ainda deve ser feita com relação à atratividade deste mercado. Apesar deste parecer deveras convidativo para qualquer companhia de mídia, salienta-se que empresas que desejem entrar no mesmo devem, primeiramente, possuir competência em sua mídia tradicional. Além disto, devem também possuir uma marca reconhecida pelo público, a qual fará com que clientes da mídia tradicional reconheçam-na também no ambiente móvel. Sem tais atributos, uma empresa de mídia corre o risco de sua oferta se assemelhar as dos PSCM varejistas, cujo mercado é mais complicado.

4.3.4 Análise geral do mercado B2C

Com o intuito de sintetizar as análises ambientais apresentadas, a magnitude das forças foi agregada na Tabela 4.5.

Tabela 4.5 – Comparação da intensidade das forças ambientais nos mercados B2C (elaborada pelo autor)

Força	Operadoras móveis	PSCM varejista	Companhias de mídia
Poder de barganha dos clientes	01	02	01
Poder de barganha dos fornecedores	03	05	02
Rivalidade interna da indústria	05	02	02
Ameaça de novos entrantes	01	04	04
Ameaça de serviços substitutos	02	04	02

Como se pode observar na tabela acima, apenas o mercado das companhias de mídia não possui nenhuma de suas forças em nível cinco. No entanto, sua atratividade não pode ser considerada muito melhor que a das operadoras móveis visto que o mercado das mesmas possui como maior empecilho a rivalidade interna da indústria. Ademais, mesmo que o poder de barganha dos fornecedores esteja em nível três, as operadoras podem optar por desenvolver internamente algumas das tarefas terceirizadas (como o gerenciamento de portfólio),

reduzindo a pressão exercida por esta força. Portanto, estas companhias dominam muito bem as relações com os outros atores de seu ambiente.

Assim, ambos os mercados são bastante interessantes para os atores já presentes nos mesmos, no entanto, são também mercados um tanto quanto difíceis de entrar no sentido de que são necessárias competências prévias. Mesmo que a ameaça de novos entrantes no mercado das companhias de mídia tenha um nível alto (quatro), tal valor representa a ameaça proporcionada por outras empresas de mídia que desejem começar a operar no canal móvel. A possibilidade de uma empresa nova (*startup*) entrar neste mercado sem uma marca prévia e sem operações em outros canais é bastante baixa.

Com relação à atratividade do mercado dos PSCM varejistas, esta é sensivelmente menor que a dos outros dois mercados. Pelo fato das empresas neste mercado não serem tão grandes quanto no das operadoras ou no das mídias, tanto fornecedores quanto clientes têm poder maior de negociação. Ademais, o mercado também é fácil de ser entrado e os produtos oferecidos por atores de outras tipologias são substitutos muito bons para seus produtos. Assim, este mercado sofre grandes pressões em ao menos três frentes.

No entanto, salienta-se que este é o único mercado B2C que pode ser facilmente entrado por empresas novas visto que não são necessários grandes investimentos, licitações governamentais ou mesmo a posse de marcas fortes. Assim, segundo Camargo & Kawao (2009), diversas companhias surgiram nos últimos anos para atuar nesta área. Complementarmente, ainda segundo os mesmo autores, também entraram no mercado diversas empresas internacionais, principalmente européias.

Portanto, notando-se a força dos atores que atuam de maneira B2C no mercado, percebe-se que os principais ativos são os comerciais, como marcas ou canais de comercialização e distribuição, e não produtivos. Assim, as grandes empresas distribuidoras (principalmente as operadoras móveis e as companhias de mídia) controlam o que, como e quando os conteúdos móveis serão produzidos. Ademais, boa parcela dos lucros é auferida à estas empresas, mesmo quando não participam do processo produtivo dos produtos comercializados.

5 Resultados da pesquisa

Os resultados da análise serão divididos em duas partes. A primeira apresentará o levantamento da oferta de conteúdos móveis encontrada no mercado brasileiro, enquanto que a segunda parte mostrará os estudos de casos realizados a partir de entrevistas com as empresas do mercado e de pesquisa em fontes secundárias, ambos conduzidos conforme pesquisa descrita na seção de metodologia deste trabalho.

5.1 Levantamento da oferta

Esta seção apresentará os resultados encontrados na análise empírica do mercado brasileiro de conteúdos para celular. O levantamento tem por objetivo mostrar uma análise momentânea do mercado brasileiro SVA, assim, idealmente, deveria ter sido realizado num único dia. No entanto, frente à impossibilidade de se realizar pesquisa de tal tamanho em tão pouco tempo, os dados foram coletados entre julho e outubro de 2008.

Como foi analisada a oferta aos consumidores finais, é natural que apenas as empresas que atuam segundo um modelo B2C tenham sido incluídas. Assim, tais atores foram classificados de acordo com a origem de suas atividades. Desta maneira, quatro tipologias foram identificadas: atores tradicionais, editores da web, atores puros e operadoras móveis.

Atores tradicionais são todas as empresas cujas atividades principais não estão relacionadas ao mercado móvel ou mesmo à internet. Para estes atores, o canal móvel é um complemento às suas atividades originais. Por exemplo, estão inclusas aqui companhias de mídia, órgãos governamentais, bancos, *et cetera*.

Já os editores da web são companhias cujo negócio principal está intrinsecamente ligado à internet. Assim, para estes autores, o canal móvel é uma extensão de suas atividades originais. Exemplos de empresas desta tipologia são os portais de notícias online e os provedores de internet.

Em contrapartida, os atores puros são empresas que nasceram com o intuito de oferecerem serviços e conteúdos móveis. Assim, os SVA são o negócio e a razão de ser destas empresas. Os PSCM varejistas são o principal exemplo de empresas desta tipologia.

Finalmente, as operadoras móveis são as empresas de telecomunicações que fornecem linhas de telefonia móvel. Para estas empresas, os SVA são uma pequena diversificação de seu negócio principal.

5.1.1 Provedores de conteúdo

Primeiramente, antes de se analisar a oferta de SVA, é importante entender quem são os provedores de tais serviços, principalmente em termos de sua tipologia de negócios. Assim, a Figura 5.1 mostra a distribuição de provedores de serviços de acordo com a sua tipologia de negócios.

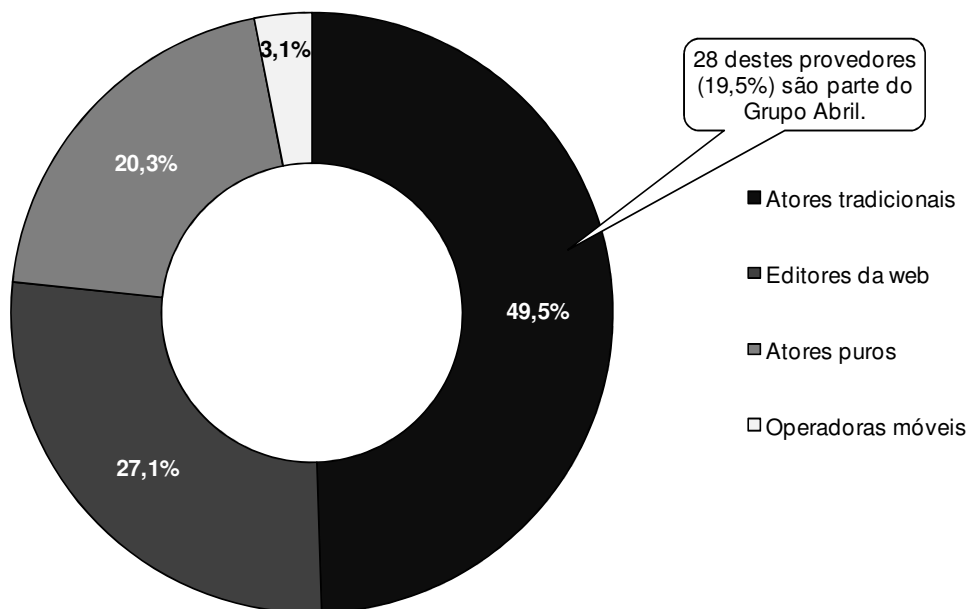


Figura 5.1 – Distribuição de fornecedores por tipologia (elaborada pelo autor)

Quase metade das empresas participantes do mercado brasileiro de SVA é composta por companhias de mídia e outros atores tradicionais, enquanto que mais de outro quarto é composto por editores da web. Por outro lado, o espaço dos chamados atores puros é reduzido em relação a outros países representando cerca de 20%. Por exemplo, na Itália, segundo Camargo & Kawao (2009), estes fornecedores representam cerca de 40% do mercado. Finalmente, também estão presentes as operadoras móveis, representando cerca de 3% dos fornecedores. Apesar de existirem nove marcas de operadoras móveis, muitas das regionais

foram adquiridas por empresas maiores e, em breve, espera-se uma consolidação das mesmas e uma conseqüente redução do número de operadoras.

Ademais, complementarmente ao fato de existirem muitas companhias de mídia e de web neste mercado, salienta-se que diversas empresas fortes e influentes (num escopo nacional) estão entre estas. Portanto, emissoras de televisão e editores de revistas (*e.g.* Globo e Abril) – cuja influência sobre a população brasileira é notável – já estão dentro do mercado de conteúdo móvel, oferecendo majoritariamente serviços de info-entretenimento. Por exemplo, 19,5% das empresas da categoria de atores tradicionais é parte do Grupo Abril. Isto amplia ainda mais a influência de tal categoria de fornecedores sobre o mercado total de conteúdo.

Também é possível considerar-se a porcentagem do total de SVA que cada tipologia de fornecedores oferece. A Figura 5.2 mostra esta informação.

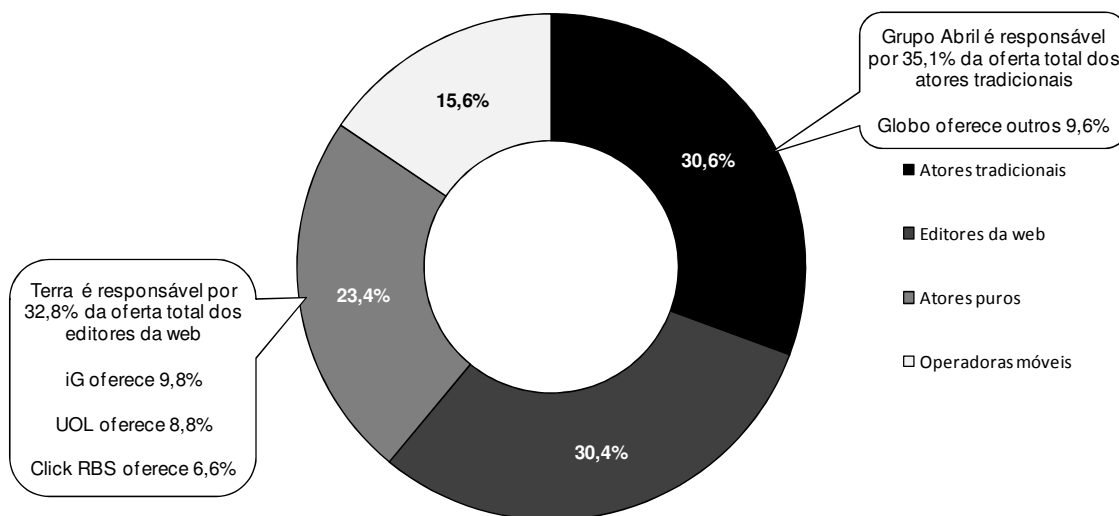


Figura 5.2 – Distribuição de serviços por tipo de fornecedor (elaborada pelo autor)

Os principais fornecedores de serviços no Brasil, apesar do equilíbrio geral da oferta, são as companhias de mídia e outros atores tradicionais. Esta categoria de fornecedores, similarmente aos editores da web, tem um importante papel no mercado nacional. Primeiramente, estes atuam como provedores diretos de conteúdos e serviços, também reforçando seus produtos com suas já conhecidas marcas. Sua abordagem ao mercado móvel é bastante séria e, em alguns casos, também inovadora e experimental (alguns dos serviços mais novos – como revistas e televisão digitais – foram encontrados sendo oferecidos por estas tipologias de fornecedores). Ademais, a sua presença no canal móvel remonta à entrada da tecnologia WAP no país, no início dos anos 2000. Portanto, estes fornecedores já possuem

uma boa experiência e conhecimento do setor, já tendo investido dinheiro considerável por um período razoável de tempo.

Complementarmente, companhias de mídia também oferecem uma quantidade considerável de jogos (majoritariamente baseados em tecnologia SMS, mas também em micro navegação) e são as maiores responsáveis por serviços de info-entretenimento, usualmente ligados a programas de televisão ou a marcas de revistas (*e.g.* novelas da Globo ou notícias da Folha de São Paulo).

Um comentário final sobre a oferta dos atores tradicionais e dos editores da web é que este mercado é relativamente concentrado. Por exemplo, Terra sozinha fornece mais de 30% dos serviços oferecidos por editores da web, enquanto que Abril corresponde a mais de 35% dos serviços fornecidos por atores tradicionais.

Com relação às operadoras móveis, estas são fornecedoras afluentes e variadas, caracterizadas por conteúdos de qualidade, incluindo alguns serviços feitos sob medida para eventos especiais (*e.g.* Olimpíadas, eleições, campeonato brasileiro de futebol, *et cetera*) e mesmo conteúdo gerado por usuários (CGU). Assim, apesar de representarem apenas 3% do número total de fornecedores, estas são responsáveis por quase 30% de todo conteúdo. Esta é uma postura um tanto quanto natural uma vez que estas são as empresas chave o sistema de valor deste mercado.

Finalmente, com relação aos atores puros, sua participação é de certo modo restrita. Apesar de representarem 20% de todos fornecedores, esta categoria é responsável por apenas 15% da oferta. Além disto, não existem marcas realmente fortes de atores puros. Nos últimos anos, algumas empresas internacionais de peso (*e.g.* Dada, Zero9, Buongiorno, TJ Net, *et cetera*) entraram no mercado brasileiro, entretanto, suas marcas ainda não são muito reconhecidas no país e sua força é bastante limitada.

5.1.2 Plataformas tecnológicas

A Figura 5.3 mostra a distribuição da oferta brasileira de SVA, segmentada de acordo com a plataforma tecnológica utilizada pelos serviços.

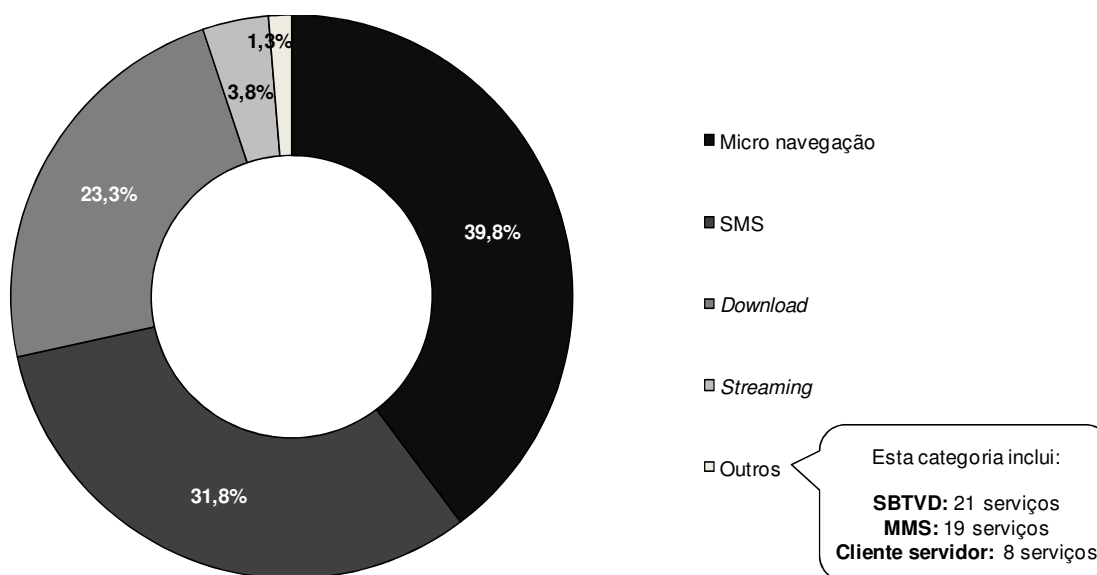


Figura 5.3 – Distribuição dos serviços por plataforma tecnológica (elaborada pelo autor)

Existem três principais tecnologias empregadas no mercado brasileiro: micro navegação, SMS e *download*. Micro navegação é a tecnologia mais comum devido à grande quantidade de serviços de info-entretenimento. Estes serviços são usualmente oferecidos por companhias de mídia e editores da web que tendem a usar o canal WAP como complemento de suas operações no canal web, apresentando sites móveis bastante complexos, desenvolvidos e com rico conteúdo de marca.

Ademais, tais serviços são geralmente compostos por textos e imagens de acesso grátis através de portais móveis. Apesar disto, serviços de micro navegação ainda sofrem com a limitação de velocidade das redes e com os altos custos de transferência de dados. Além disto, boa parte dos aparelhos existentes no mercado não é tecnologicamente desenvolvida, assim, cerca de metade dos usuários de WAP utilizam acesso WAP 1.0.

Ainda sobre a tecnologia de micro navegação, é importante fazer uma divisão sobre o seu modo de uso. A Figura 5.4 quebra a oferta destes serviços de acordo com o seu modo de usufruto.

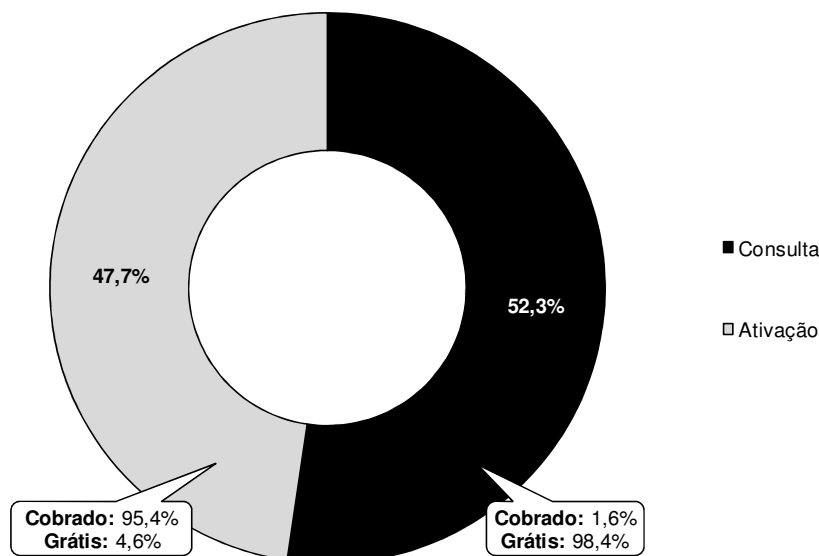


Figura 5.4 – Distribuição de serviços de micro navegação por modo de usufruto (elaborada pelo autor)

Nota-se que existe certo equilíbrio entre serviços oferecidos sob consulta e por ativação. Entretanto, existe uma clara divisão dentro de cada categoria entre os serviços cobrados e os grátis. Serviços usufruídos através de ativação são predominantemente pagos uma vez que estes consistem em receber algum tipo de conteúdo móvel baixado via micro navegação (*e.g.* ativar o *download* de uma música). Por outro lado, serviços usufruídos sob consulta são majoritariamente grátis visto que consistem em ver uma dada informação por um período limitado de tempo (*e.g.* consultar a cotação do dólar dentro de um portal móvel). No entanto, é relevante reforçar que os usuários ainda pagam o tráfego de dados ao utilizar serviços grátis sob consulta.

Tais custos são realmente elevados e as políticas de preço não podem ser consideradas amigáveis aos usuários. Por esta razão é que serviços sob consulta são quase sempre grátis e nenhum modelo cobrado desenvolveu-se muito neste ambiente. Em todo caso, serviços sob consulta desenvolveram-se bastante devido à forte presença de companhias de mídia.

Outro fator que contribuiu para que serviços sob consulta sejam grátis é a existência de WAP sites independentes, visto que a maioria destes têm seu modelo de negócios baseado em propaganda e não cobra nada do usuário final. Complementarmente, o esforço de atores importantes em aumentar a sua base de usuários móveis também tem ajudado no crescimento de serviços grátis. Por exemplo, Terra tem uma estratégia agressiva neste sentido e, ao final de cada artigo seu na web, apresenta um parágrafo explicando aos leitores como acessar de graça o mesmo tipo conteúdo em seus celulares.

Deixando a tecnologia micro navegação e tratando da SMS, é possível creditar sua ampla difusão a dois principais tipos de conteúdos. O primeiro é o popular canal SMS, o qual os usuários tipicamente assinam para receber, com predeterminada periodicidade, certo conteúdo na forma de texto. Entrevistas confirmaram que as plataformas SMS são intensamente utilizadas e que geram considerável parte das receitas. O segundo serviço responsável pela importância da tecnologia SMS são os conteúdos simples de customização (*e.g.* tons monofônicos e logos). Tais produtos são compostos por arquivos de pequeno tamanho (não mais que poucos KB) e, portanto, podem ser entregues ao cliente via SMS. Finalmente, é válido mencionar que também existem serviços de jogos e de comunicação & comunidade que empregam a tecnologia SMS.

A respeito da tecnologia *download*, esta é a terceira mais difundida no mercado nacional e é basicamente composta de serviços de customização (*e.g.* papéis de parede, protetores de tela, tons, *et cetera*), jogos (*e.g.* jogos em Java ou Brew) e mesmo info-entretenimento (*e.g.* vídeos, músicas e *podcasts*). Apesar de ainda ser a terceira tecnologia mais empregada, sua representatividade poderia ser ainda maior não fossem dois fatores principais. Primeiramente, os elevados custos de transferência de dados não estimulam o usuário a fazer *download* de conteúdo. Ademais, serviços de customização (a mais significativa fatia dos serviços ativados via *download*) são deveras suscetíveis à pirataria de *software* e, portanto, muitos usuários não estão dispostos a pagar para obter tal tipo de conteúdo.

Falando da tecnologia *streaming*, apesar desta representar apenas 3,8% dos SVA brasileiros, este é um número relativamente alto de ofertas se for levado em consideração que a tecnologia 3G é ainda insipiente no país. Além disto, a oferta encontrada é de alta qualidade, apresentando diversos conteúdos com marcas famosas. A maior parte deste conteúdo foi ofertada por uma só operadora móvel, Claro, e está disponível através de diversos modelos de preço e assinatura com o intuito de testar e estimular os usuários.

Finalmente, existem também outros tipos de tecnologias empregadas em escala bem menor. Dentre estas, a mais notória é certamente a SBTVD, a televisão móvel. Na mesma linha do conteúdo ofertado via *streaming*, este também é um serviço cuja tecnologia é insipiente no mercado brasileiro e cujo crescimento parece promissor apesar de depender de alguns fatores chaves. Em meio a estes fatores, os dois mais marcantes são o interesse das emissárias de televisão em prover conteúdo diferenciado e adaptado ao canal e a redução do custo dos aparelhos compatíveis com a tecnologia.

Quanto às outras tecnologias também em uso no país, a oferta MMS é bastante limitada e é usada quase que exclusivamente em serviços de comunicação & comunidade. Sua baixa

penetração deve-se principalmente à dependência de aparelhos mais caros. Com relação à tecnologia de cliente servidor, esta também é empregada majoritariamente em serviços de comunicação & comunidade, principalmente em serviços de mensagens instantâneas. Finalmente, a última tecnologia encontrada foi a de tons *ringback*, a qual é deveras inovadora, mas bastante restrita em âmbito nacional, sendo oferecida por um único provedor, TIM. Tal serviço já é bastante popular em certos países asiáticos, como China e Japão, sendo oferecidos por diversas operadoras de celular.

5.1.3 Tipologia de conteúdo

Os conteúdos para celular encontrados no mercado brasileiro podem ser classificados em cinco diferentes tipologias:

- ▶ Info-entretenimento: serviços que proporcionam ou informação ou entretenimento aos usuários. Exemplos destes serviços incluem canais de notícia, vídeos, *podcasts*, músicas completas, *et cetera*;
- ▶ Customização: serviços que de alguma forma permitem que o usuário personalize o seu aparelho celular. Papéis de parede, tons reais, protetores de tela e temas são exemplos desta tipologia;
- ▶ Jogo: categoria com nome auto-explicativo, esta inclui todos os serviços de jogos. Existem três diferentes subtipos de jogos: simples (geralmente jogados via SMS ou micro navegação), em Java e em Brew;
- ▶ Comunicação & comunidade: serviços que permitam ao usuário se comunicar e interagir com outros. Exemplos incluem serviços de mensagens instantâneas, redes sociais, comunidades de vídeos, *et cetera*;
- ▶ Aposta: serviços cuja principal finalidade para o usuário seja que este ganhe prêmios. Um exemplo de serviço nesta tipologia é o leilão reverso.

A Figura 5.5 mostra como a oferta brasileira de SVA é distribuída entre estas tipologias de conteúdo.

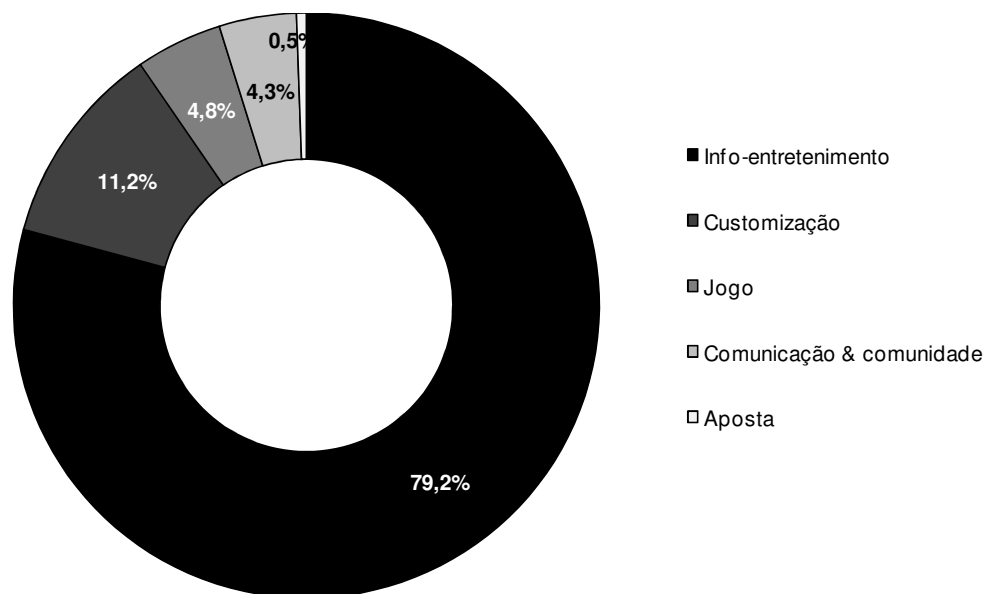


Figura 5.5 – Distribuição dos serviços por tipo de conteúdo (elaborada pelo autor)

Como claramente pode ser visto, existe uma predominância de serviços de info-entretenimento o que é devido à forte presença de companhias de mídia e editores da web no mercado nacional. Tais serviços são fortemente presentes em duas principais plataformas tecnológicas: micro navegação e SMS. A oferta disponível nos portais das operadoras móveis e nos portais independentes é bastante ampla e de alta qualidade, com um importante número de serviços sob consulta, usualmente grátis. Já com relação à tecnologia SMS, a maior parte dos serviços de info-entretenimento é composta por canais de texto adquiridos via assinatura.

O relativamente baixo número de serviços de customização (em relação a outros mercados, como o italiano, no qual este tipo de conteúdo chega a representar mais de 20% da oferta) pode ser explicado pelos problemas de alto custo de transferência de dados e de pirataria de *software*. No entanto, este número também está ligado ao fato da presença de atores puros ser limitada no país uma vez que estes são os principais fornecedores desta tipologia de conteúdo. Por outro lado, o número reduzido de atores puros pode, na verdade, ser uma consequência dois motivos supracitados.

A oferta de jogos é razoavelmente bem desenvolvida, sendo que a oferta de *quizzes*, disponível tanto via SMS quanto via micro navegação, merece especial atenção. Estes serviços são oferecidos principalmente por companhias de mídia, mas também por atores puros. Ademais, é interessante mencionar que muitos destes serviços envolvem a distribuição de prêmios para os jogadores, incentivando os usuários a jogar frequentemente. Alguns atores puros até mesmo criaram marcas B2C exclusivas para seus jogos. Por outro lado, jogos

baseados em *download* (e.g. jogos em Java ou Brew) são bem menos numerosos por sofrerem os mesmos problemas que os serviços de customização: alto custo de transferência de dados e pirataria.

O mercado de serviços de comunicação & comunidade ainda é relativamente pequeno (quando comparado a mercados mais desenvolvidos, como o italiano) em termos de número de serviços. No entanto, já é bastante rico com relação à qualidade dos serviços uma vez que fornecedores de peso estão presentes (e.g. Orkut, Facebook, MSN, *et cetera*), principalmente em termos de redes sociais e serviços de mensagens instantâneas.

Finalmente, com relação à tipologia de apostas, existe uma predominância de casos de leilão reverso. O crescimento intenso de tais serviços e as repercussões negativas que estes geraram em diversos usuários acabou levando a ANATEL a controlá-los. Segundo Camargo & Kawao, os primeiros problemas legais com este tipo de serviços começaram em julho de 2007 e, desde então, estes estão sendo monitorados. No entanto, ainda existem muitos anúncios de leilão reverso em diversos canais de mídia (e.g. televisão, rádio, web, portais WAP) e muitos destes são oferecidos por relevantes companhias de mídia e mesmo por operadoras móveis.

Uma última ressalva sobre a tipologia de serviços é que serviços de interatividade (e.g. votações e enquetes) não foram considerados nesta pesquisa. Apesar de aparentemente serem bastante relevantes no cenário brasileiro e de serem oferecidos principalmente por importantes companhias de mídia, tais serviços não podem ser considerados conteúdo móvel e, portanto, fogem ao escopo desta análise.

5.1.4 Políticas de cobrança e canais de pagamento

A Figura 5.6 mostra a proporção entre serviços cobrados e grátis no mercado brasileiro de SVA.

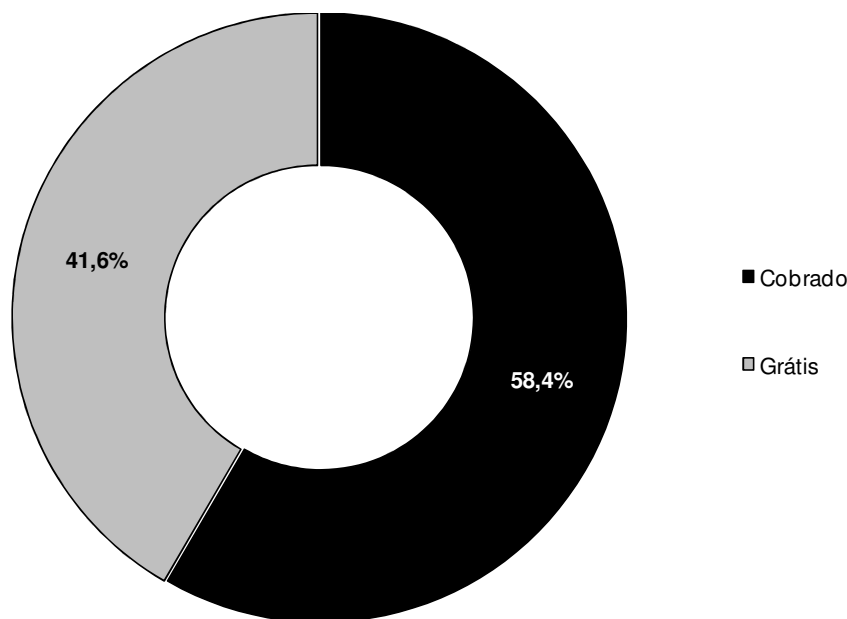


Figura 5.6 – Distribuição dos serviços entre cobrados e grátis (elaborada pelo autor)

A análise do gráfico acima é bastante simples, em torno de 42% dos serviços encontrados no mercado brasileiro não são cobrados de maneira direta. Esta é uma proporção bastante alta e pode ser explicada pela grande quantidade de serviços de info-entretenimento, usufruídos sob consulta via WAP.

No entanto, é importante mencionar que, apesar destes serviços não serem cobrados, isto não significa que os usuários podem usufruí-los sem custos. Ao acessá-los, os clientes estão consumindo tráfego de dados e devem pagar pelo mesmo, o qual apresenta custo considerável. De fato, os custos de dados são altos o suficiente para forçarem os fornecedores a oferecerem tais serviços sem cobrar, caso contrário os usuários não estariam dispostos a acessá-los. Com relação aos outros 58% dos serviços, como esperado, estes são cobrados.

Ainda sobre as políticas de cobrança, é relevante mostrar e discutir os canais de pagamento disponíveis no mercado. Portanto, a Figura 5.7 mostra todos estes com suas respectivas penetrações no mercado.

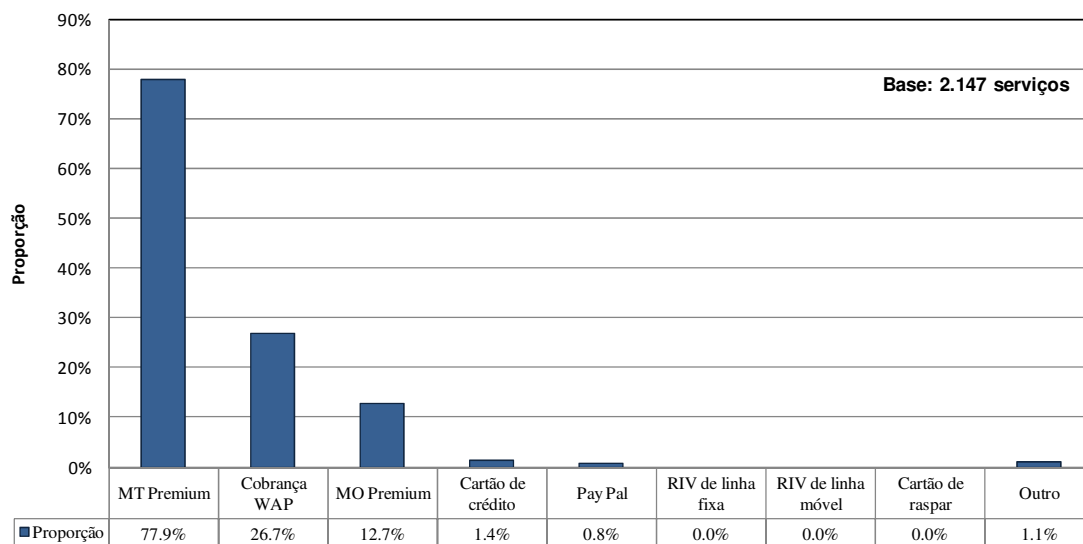


Figura 5.7 – Canais de Pagamento (elaborada pelo autor)

O primeiro comentário a ser feito sobre os canais de pagamento é que um mesmo serviço pode apresentar mais de uma maneira de ser pago dentre as quais o cliente pode escolher. Portanto, ao se somar as porcentagens do gráfico, estas resultam em mais de 100%.

Analisando o gráfico em si, a maior parte dos serviços disponíveis no mercado brasileiro pode ser cobrada via MT (*message terminated*, terminado pela mensagem) Premium. Entrevistas confirmaram este canal como o mais utilizado no mercado, mas também mencionaram um problema recorrente do mesmo: a proporção de cobranças falhas é bastante alta devido a limitações tecnológicas. Em todo caso, MT Premium tem esta penetração tão elevada devido ao fato de permitir cobrar conteúdos ativados via portais móveis, web sites, SMS e mesmo via centrais de atendimento.

Tendo uma penetração significativamente menor, o segundo método de pagamento mais freqüente é o canal WAP. Tal forma de pagamento já possui uma grande significância, sendo mesmo mais difundida que a MO (*message originated*, originado pela mensagem) Premium. A explicação por trás desta quantidade de serviços pagos via WAP reside no fato de existirem muitos produtos oferecidos em portais móveis e sites móveis híbridos.

Fechando o trio de métodos de pagamento mais importantes, encontra-se a MO Premium. Tal modelo é mais freqüente em compras avulsas (ao invés de assinatura) de conteúdo, mas também é empregada em outros serviços como salas de bate papo, fóruns e jogos baseados em *quizzes*.

Considerando-se os canais com menor penetração, cartão de crédito e *Pay Pal* possuem um papel bastante limitado. Isto pode ser explicado pelo fato de que, enquanto compram na

internet, os consumidores não se sentem confiantes o suficiente para darem dados de cartão de crédito para sites que vendem conteúdo móvel. No mais, em compras via WAP ou SMS, o uso de cartões de crédito acaba por não ser prático. Portanto, sua participação no mercado brasileiro é realmente baixa.

Com relação aos mecanismos de resposta interativa de voz (RIV), estes não são empregados no Brasil nem como meio de pagamento e nem como de ativação de serviços. No entanto, são utilizados em serviços de interação com a mídia (tanto a partir de linha fixa, quanto móvel) e em portais de voz serviços de info-entretenimento sob consulta (*e.g.* notícias, horóscopo, previsão do tempo *et cetera*). Entretanto, ambos os serviços supracitados estão fora do escopo desta pesquisa. Em todo caso, o padrão de não se usar RIV na distribuição de SVA pode estar relacionado ao fato do número de linhas fixas no país não ser tão grande quanto o de linhas móveis e de também não existir uma cultura de se utilizar tal tecnologia.

Continuando a análise, é relevante especificar a categoria “outros”. Tal categoria é basicamente composta pelo modelo de pagamento dos serviços de vídeo em *streaming* das operadoras Vivo e Claro. Tais serviços podem ser pagos de diversos modos e, dentre estes, existe um modelo de assinatura que não se enquadra em nenhum dos outros modelos da pesquisa.

Finalmente, é relevante mencionar que, considerando-se todos os 2.590 canais de pagamento como base, 98,7% destes está concentrada sob o poder das operadoras de celular. MT e MO Premium, assim como cobrança WAP, são meios de pagamento sob a influência de tais empresas visto que seus sistemas precisam ser utilizados para se empregar tais canais. Assim, apenas cartões de crédito e *Pay Pal* não precisam se submeter aos sistemas das operadoras móveis (1,3% dos canais). Portanto, as operadoras móveis conseguiram concentrar os canais de pagamento sob sua influência, obtendo um poder de barganha ainda mais forte. Tal poder se reflete na grande fatia das receitas que tais empresas retêm durante a distribuição das mesmas ao longo da cadeia de valor.

5.1.5 Modelos de compra

Ao se tratar de modelos de compra, faz sentido apenas considerar os serviços cobrados. Portanto, a Figura 5.8 mostra os serviços cobrados distribuídos de acordo com seu modelo de compra.

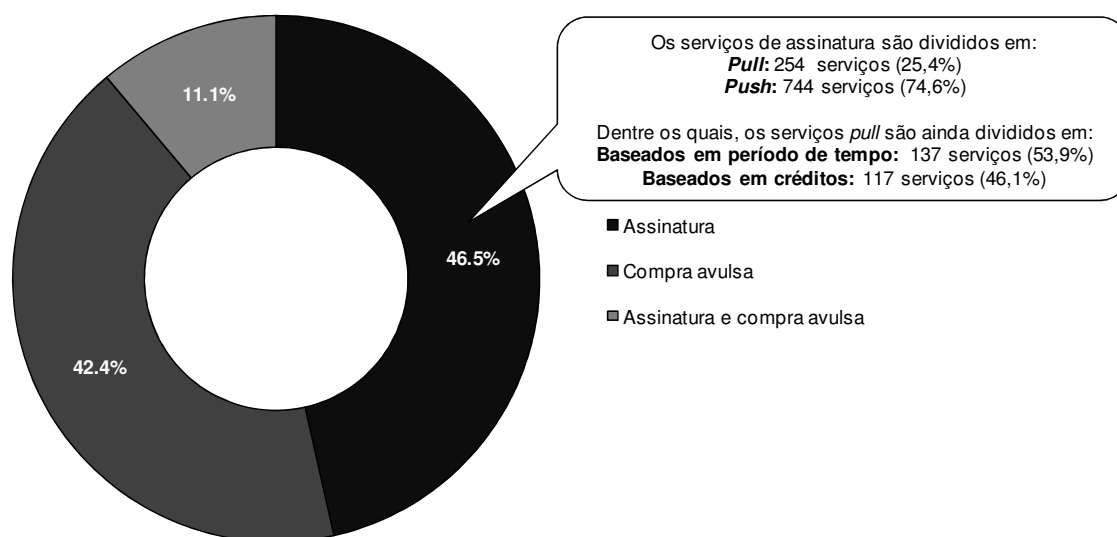


Figura 5.8 – Distribuição dos serviços cobrados por modelo de compra (elaborada pelo autor)

Como se pode notar, assinatura é o modelo mais empregado, sendo que existem duas maneiras de entregar o conteúdo: entregar o serviço ao consumidor (modelo *push*, empurrar) ou deixar que este pegue o mesmo no portal (modelo *pull*, puxar). A maior parte dos serviços de assinatura é baseada no modelo de entrega *push* e são usualmente canais SMS.

Com relação aos serviços do modelo *pull*, apesar de serem menos comuns, estes possuem mais uma subdivisão: existem serviços baseados tanto num período de tempo, quanto em créditos. Serviços baseados em período de tempo são comumente oferecidos pelas operadoras móveis e funcionam de maneira que o usuário possa adquirir uma pré-determinada quantidade de conteúdos num certo período de tempo. Por outro lado, serviços baseados em crédito são usualmente oferecidos por atores puros e consiste num serviço em que o usuário adquire créditos (geralmente semanalmente) que troca por diferentes tipos de conteúdo, cada um custando uma quantidade diferente de créditos.

Alguns fornecedores também oferecem aos usuários tanto a opção de assinar ao serviço quanto de realizar compras avulsas. Tal modelo é adotado especialmente no caso dos canais SMS de info-entretenimento e, em menor escala, para conteúdos de customização.

5.1.6 Preços

Os preços cobrados por cada um dos serviços variam bastante, dependendo do tipo de conteúdo, do fornecedor e mesmo do método de pagamento. Assim, esta seção será dividida de acordo com a tipologia de conteúdo e serão discutidos os preços de cada forma de pagamento disponível ao respectivo conteúdo.

5.1.6.1 Serviços de info-entretenimento

Começando pelo modelo de pagamento via WAP, a Figura 5.9 mostra os preços dos serviços de info-entretenimento pagos desta maneira.

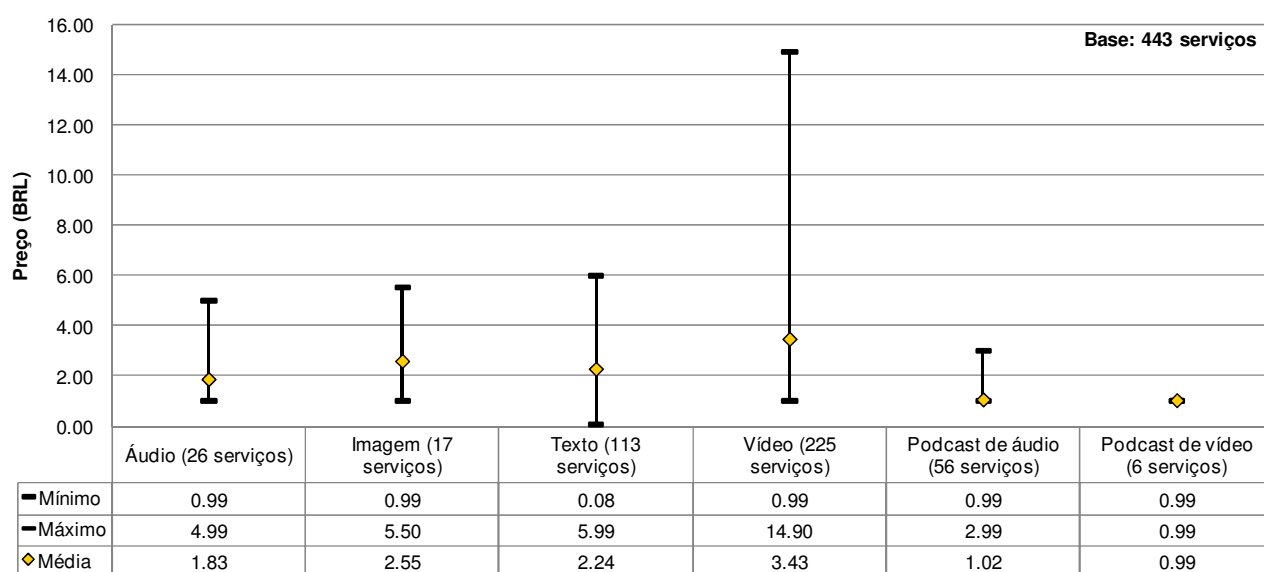


Figura 5.9 – Preço de serviços de info-entretenimento pagos via WAP (elaborada pelo autor)

Como se pode notar, alguns dos produtos acima apresentam faixas de preço bastante amplas. Isto se deve principalmente à presença de produtos de marca (uma vez que serviços de info-entretenimento são ofertados principalmente por companhias de mídia), os quais custam mais do que produtos comuns. Tal comportamento é especialmente notável no caso dos vídeos.

Considerando-se os *podcasts* de vídeo, estes são ofertados apenas por uma empresa, TIM, e por apenas um preço. Portanto, estes não apresentam variação.

Passando para o modelo de pagamento via SMS, os preços dos serviços de info-entretenimento pagos tanto através de MO Premium, quanto MT Premium são mostrados na Figura 5.10.

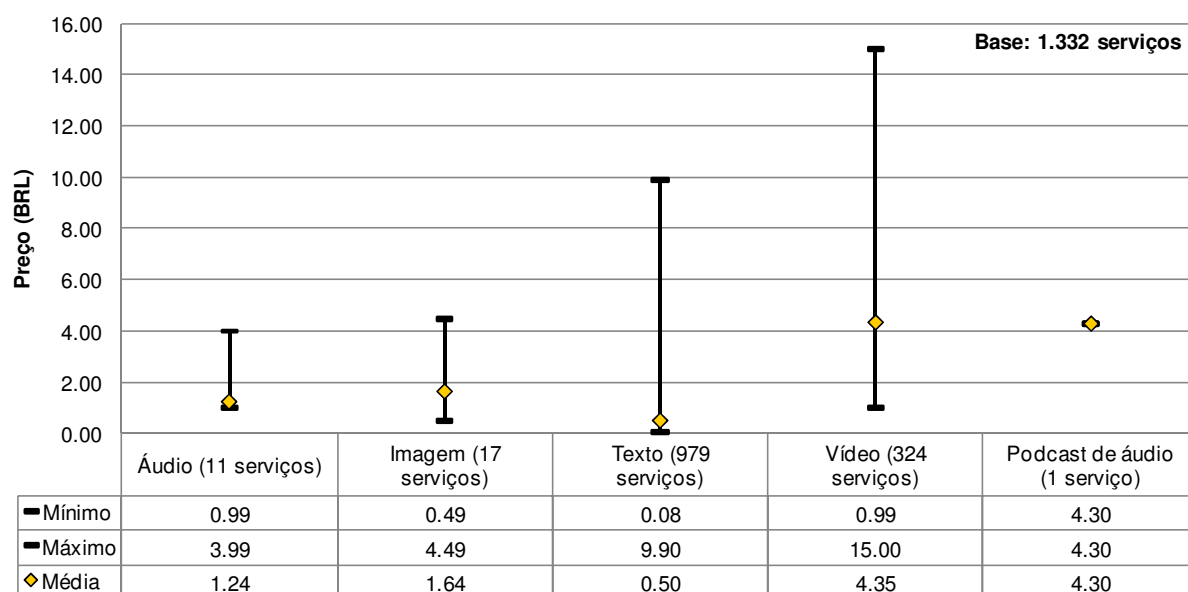


Figura 5.10 – Preço de serviços de info-entretenimento pagos via SMS, MO e MT Premium (elaborada pelo autor)

É possível de notar que os preços cobrados quando o pagamento é efetuado via SMS são similares aos preços via WAP, portanto, nenhum dos canais parece ser favorecido em termos de preço na oferta de info-entretenimento. No entanto, é relevante notar que os serviços de texto possuem uma variação muito mais acentuada neste caso, tal fato se deve à presença de serviços de *m-book* (um serviço muito mais complexo e mais caro que os usuais canais SMS). Finalmente, em relação aos serviços de *podcast* de áudio, existe apenas um serviço que pode ser pago via SMS, portanto, o padrão encontrado neste gráfico naturalmente difere do padrão encontrado nos pagamentos via WAP.

5.1.6.2 Serviços de customização

A Figura 5.11 mostra os preços dos serviços de customização pagos via WAP.

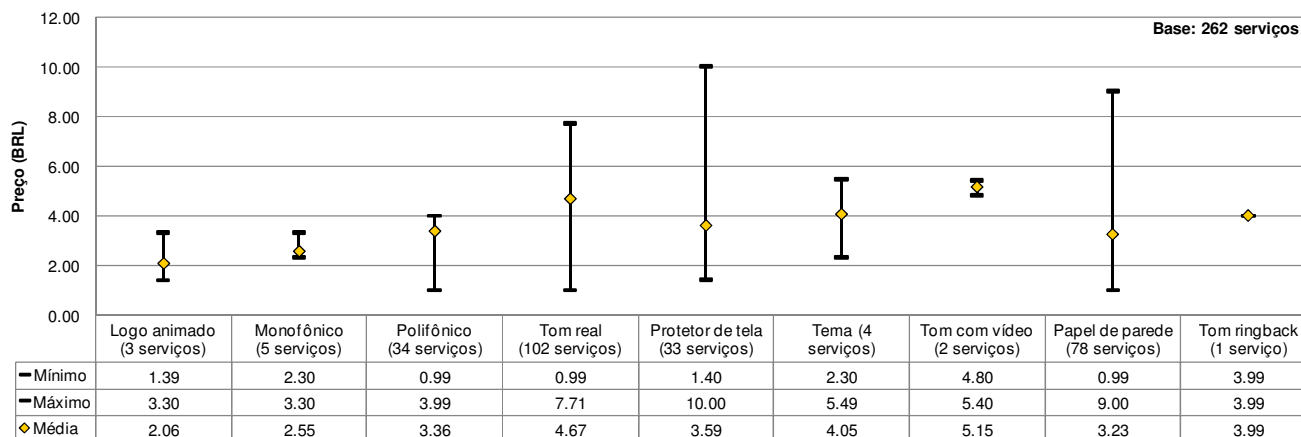


Figura 5.11 – Preço de serviços de customização pagos via WAP (elaborada pelo autor)

Seguindo o mesmo padrão dos serviços de info-entretenimento, também existem produtos com amplas variações de preços (principalmente tons reais, protetores de tela e papéis de parede) devido à presença de conteúdos de marca cujos preços são mais elevados. Com relação aos tons *ringback*, estes são oferecidos apenas por TIM e, portanto, não apresentam variação de preços.

Com relação aos preços dos serviços de customização pagos através de SMS, tanto MO quanto MT Premium, estes são mostrados na Figura 5.12.

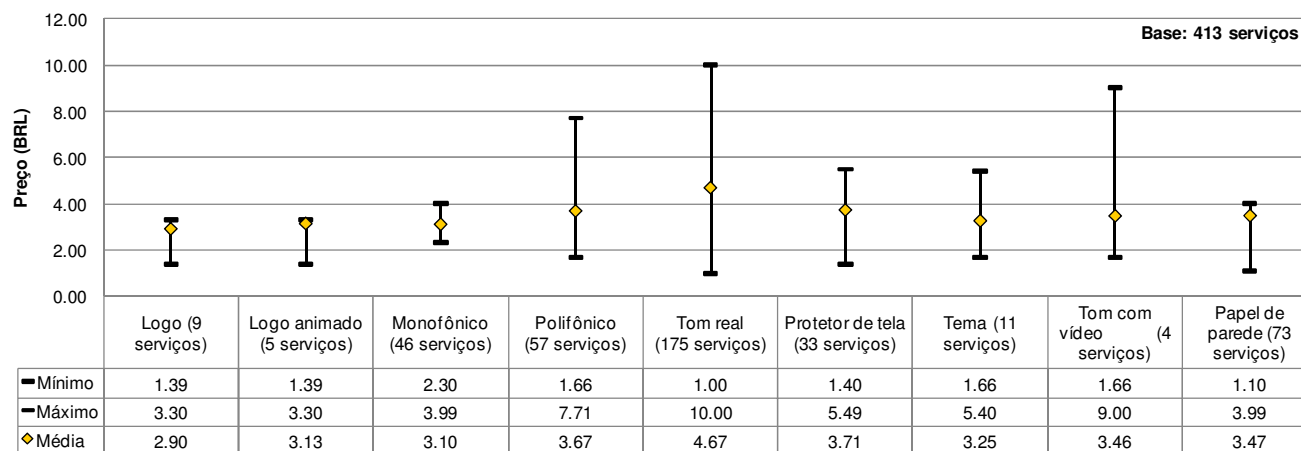


Figura 5.12 – Preço de serviços de customização pagos via SMS, MO e MT Premium (elaborada pelo autor)

Os preços apresentados para os serviços de customização pagos através de SMS são coerentes com aqueles pagos via WAP, estando no mesmo nível. A principal diferença encontrada refere-se aos papéis de parede que apresentam um valor máximo mais baixo, entretanto, ainda assim, apresentam uma média semelhante. Assim, novamente nota-se que nenhum canal em específico é privilegiado por uma melhor política de preços.

5.1.6.3. Serviços de jogo

A Figura 5.13 mostra os preços dos serviços de jogo pagos via WAP.

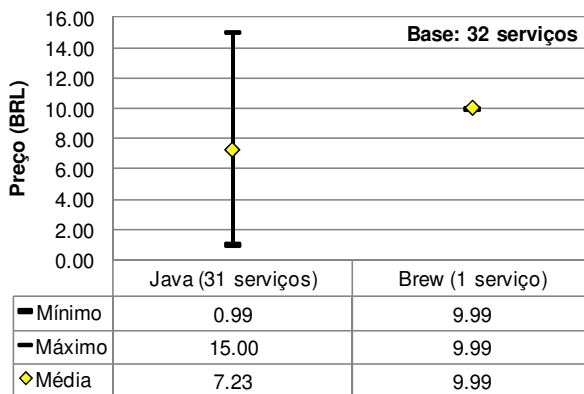


Figura 5.13 – Preço de serviços de jogo pagos via WAP (elaborada pelo autor)

Jogos em Java apresentam uma variação de preços bastante elevada, com uma média quase centrada. Se por um lado existem jogos de marca que custam sensivelmente mais, por outro lado, existem também jogos que são quase commodities (*e.g.* jogo da cobrinha, tetris, corrida, *et cetera*) e cujos preços são sensivelmente mais baixos. Com relação aos jogos em Brew, só foi encontrado um jogo utilizando esta tecnologia, assim, não há variação de preços.

Já os preços dos serviços de jogo pagos através SMS, tanto MO quanto MT Premium, são mostrados na Figura 5.14.

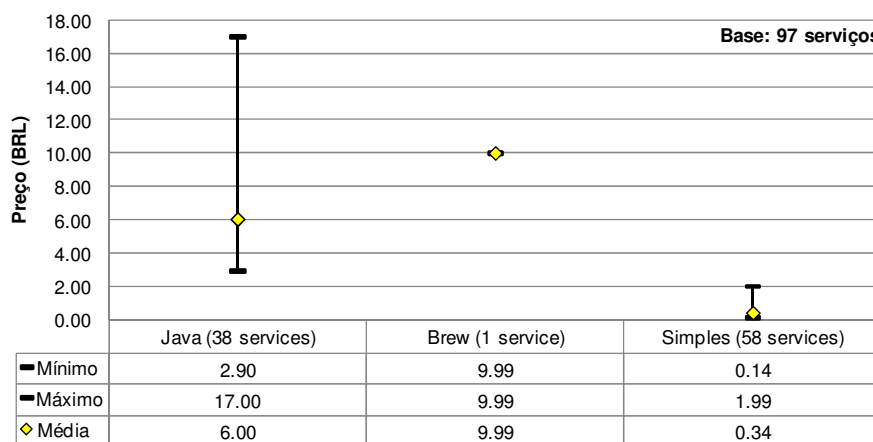


Figura 5.14 – Preço de serviços de jogo pagos via SMS, MO e MT Premium (elaborada pelo autor)

Mais uma vez, as faixas de preço cobradas através de WAP e SMS são bastante similares. Assim, o único comentário a ser realizado refere-se aos jogos simples. Estes são jogados via SMS e geralmente apresentam custos na faixa de um SMS normal (daqueles enviados entre usuários), portanto, sua faixa de preços é muito abaixo da faixa dos jogos em Java e Brew. No entanto, vale à pena mencionar que este tipo de jogo consiste no envio de diversos SMS durante uma mesma seção de jogo, portanto, o custo final para o usuário pode chegar a ser maior do que para se adquirir um jogo em Java ou Brew. Do ponto de vista dos fornecedores, jogos simples são bastante interessantes uma vez que representam um fluxo de caixa mais balanceado ao longo do tempo dado que jogadores assíduos costumam jogar (e, portanto, pagar) frequentemente, ao menos ao longo de algumas semanas.

5.2 Apresentação dos casos

Foram realizadas 24 entrevistas com diversos atores do mercado. Foi adotada tal abordagem visto que, para se entender os atores que operam em modelo B2C, também é necessário se conhecer um pouco do ponto de vista dos atores que suportam estes, seja com tecnologia (integração, conversão de conteúdos e plataformas), seja com conteúdos.

Assim, a Tabela 5.1 apresenta todos os atores que foram entrevistados, com suas respectivas tipologias. Por questões de privacidade das empresas, seus nomes foram substituídos por letras.

Tabela 5.1 – Lista de empresas entrevistadas (elaborada pelo autor)

#	Empresa	Estudo de caso?	Tipologia
1	A	Sim	Companhia de mídia (mídia impressa)
2	B	Não	PSCM (suporte)
3	C	Sim	PSCM (varejo)
4	D	Não	PSCM (suporte)
5	E	Não	PSCM (integrador)
6	F	Não	Provedor de tecnologia
7	G	Sim	Companhia de mídia (web)
8	H	Não	PSCM (suporte)
9	I	Não	PSCM (integrador)
10	J	Não	PSCM (suporte)
11	K	Não	Provedor de tecnologia
12	L	Não	PSCM (suporte)
13	M	Não	Provedor de tecnologia
14	N	Não	PSCM (integrador)
15	O	Sim	Companhia de mídia (televisão)
16	P	Não	PSCM (integrador)
17	Q	Não	Provedor de conteúdo
18	R	Sim	Companhia de mídia (televisão)
19	S	Não	PSCM (integrador)
20	T	Não	PSCM (integrador)
21	U	Não	Provedor de conteúdo
22	V	Sim	Companhia de mídia (web)
23	W	Não	Companhia de mídia (gravadora)
24	X	Não	Provedor de tecnologia

Assim, com base nestas entrevistas, foi possível levantar-se diversos aspectos do mercado que comprovaram, por exemplo, a intensidade das cinco forças de Porter (1979), analisadas na seção “4.3. Análise ambiental”. Paralelamente, também foram abordados pontos críticos do mercado que, na opinião destes atores seguram o crescimento do mesmo e impedem-no de se tornar ainda mais atrativos. Tais pontos crítico serão posteriormente discutidos na seção “5.3. Pontos críticos do mercado”.

No entanto, apenas as entrevistas com atores que operam exclusivamente num modelo B2C foram transformadas em estudos de caso e serão mostradas nas próximas subseções. O gráfico de bolhas mostrado na Figura 5.15 expõe a divisão dos atores entre os modelos de negócios B2B e B2C, além de também ilustrar o tamanho de suas áreas (representada pelo número de funcionários) dedicadas ao negócio de conteúdos móveis, a nação de origem do ator e de dividi-los de acordo com seu grau de especialização.

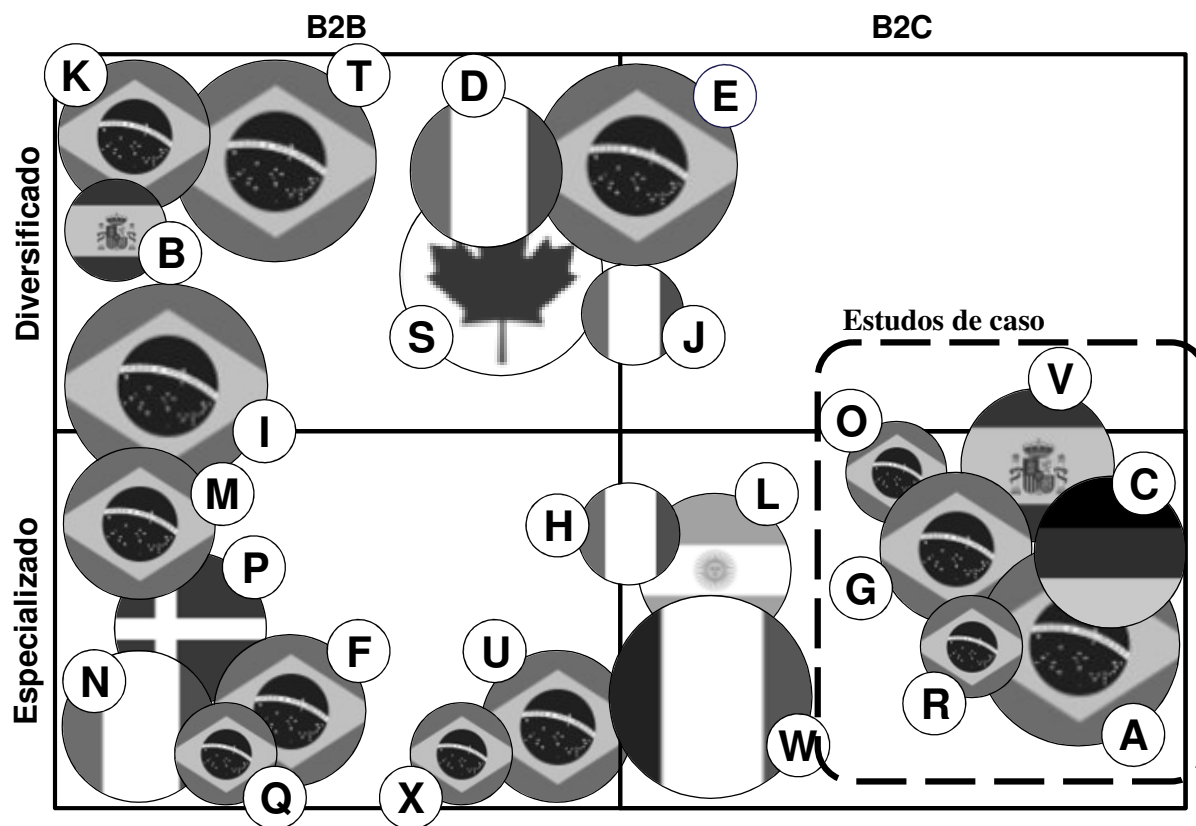


Figura 5.15 – Divisão dos atores por modelo de negócios e grau de especialização (elaborada pelo autor)

5.2.1 Companhia A

Na companhia A, foi entrevistado o gerente executivo da divisão de negócios digitais.

5.2.1.1 Perfil

A companhia A está entre as maiores redes nacionais de mídia tradicional. Com sede em São Paulo, foi fundada nos anos 50 por um imigrante italiano e hoje é encabeçada por seu filho. Em 2003, a fatia de mercado da companhia no mercado brasileiro de revistas era de 62,8% enquanto que, em 2007, este acumulou receitas de R\$1,98 bilhões.

Apesar da empresa também ser dona de duas editoras de livros, e de ser o principal *shareholder* de dos canais de televisão, é no mercado de revistas que está sua principal atuação. Sete das dez revistas de maior circulação nacional são publicadas pela empresa. Ademais, esta publica hoje mais de 300 diferentes títulos de revistas, as quais chegam a 28 milhões de leitores. Na internet, a companhia A possui ainda mais de 70 sites e portais para suas maiores marcas os quais, juntos, somam em torno de um bilhão de *page views* (acessos) por ano.

Sobre suas operações do âmbito dos conteúdos móveis, estas começaram em 2000, sendo responsáveis pelo portal WAP do grupo, pelos seus canais SMS e mesmo pelo conteúdo oferecido através do canal web. Conta com 25 funcionários, o qual representa um número elevado ao se considerar a escalabilidade do setor. No entanto, em termos absolutos, representa apenas 8% do total de 300 funcionários da divisão digital da companhia A e praticamente nada do total de 8.600 empregados da empresa como um todo.

5.2.1.2 Modelo de negócios

Pela força de suas marcas, é natural que a companhia A opere exclusivamente num modelo B2C, através de seu portal WAP e de seu site na web. Assim, a empresa é dona do maior portal WAP do país, cuja estratégia é oferecer uma verdadeira oferta multicanal integrando mídia impressa, internet e WAP.

Pelo volume de tráfego de dados gerado pelo portal, este é automaticamente bem posicionado nos portais WAP das operadoras de celular. Ademais, até o final de 2008, acordos com as operadoras provinham divisão destas receitas com a empresa. No entanto, tais contratos estão terminando e as operadoras têm a intenção de acabar com este modelo, trocando-o por um baseado em permitir propaganda dentro dos sites WAP de seus parceiros.

Com relação aos canais de propaganda usados pela empresa, companhia A não só promove seus conteúdos móveis na internet e nos celulares, como também nas revistas. Tal propaganda é feita de forma sincronizada entre conteúdos, por exemplo, em uma de suas revistas de tema adulto, a propaganda incentivaria o usuário a entrar no site WAP da revista de maneira a poder acessar fotos não publicadas na mesma. Assim, são criadas sinergias entre os canais.

Quanto à produção do conteúdo oferecido, sendo este majoritariamente composto de entretenimento, companhia A o produz internamente quase que em sua totalidade. Assim, o conteúdo é criado pelos editoriais da empresa e passado à divisão digital para ser formatado e adaptado ao canal móvel.

5.2.1.3 Oferta

Companhia A procura endossar seus conteúdos oferecidos no canal móvel com aqueles produzidos para os canais tradicionais, principalmente de suas revistas. Portanto, entretenimento é a tipologia de conteúdo mais importante para a empresa, correspondendo a cerca de 65% do total de receitas. Este valor pode ainda ser subdividido em duas fontes: 30% são provenientes da fatia da receita de transmissão de dados que seus serviços de consulta WAP geram (em sua maioria textos e imagens) e os 35% restantes são provenientes das assinaturas dos canais de SMS. Salienta-se, no entanto, que companhia A também possui uma forte oferta de vídeos curtos oferecidos tanto via *streaming* quanto *download*, principalmente com conteúdo adulto.

Em segundo lugar, representando 30% das receitas totais, estão os conteúdos de customização. Companhia A oferece uma vasta gama de papéis de parede, protetores de tela, temas e tons polifônicos baseados nas marcas de suas revistas.

Finalmente, os 5% restantes das receitas são majoritariamente provenientes da venda de jogos de serviços de comunicação e comunidade. Assim, representam contribuição marginal para a empresa.

Com relação à distribuição de sua oferta, companhia A geralmente vende canais SMS através de assinaturas e conteúdos de customização através de transações simples. No entanto, também oferece alguns pacotes de venda casada ligados às marcas de certas revistas. Por exemplo, o usuário recebe um desconto para adquirir um pacote contendo papel de parede,

protetor de tela e tom polifônico de uma única revista, todos com temática relacionada ao da mesma.

5.2.1.4 Relações com a cadeia de valor

Devido à sua importância no mercado de conteúdos móveis, companhia A consegue obter uma posição de destaque nos portais WAP de todas as operadoras de celular sem precisar participar do tradicional leilão para tanto.

Com relação ao suporte tecnológico que a empresa recebe, esta possui um parceiro de grande porte que satisfaz a maior parte de suas necessidades. A empresa parceira não apenas gerencia todos os aspectos técnicos do envio de SMS, como também atua na integração do sistema da companhia A com o das operadoras móveis. Ademais, é relevante mencionar que a companhia A produz praticamente todo o material que oferece e, portanto, não possui relações importantes com provedores de conteúdo.

A Figura 5.16 mostra uma adaptação do modelo de cadeia de valor proposto por Porter & Millar (1985) para a unidade de negócios digitais da companhia A.

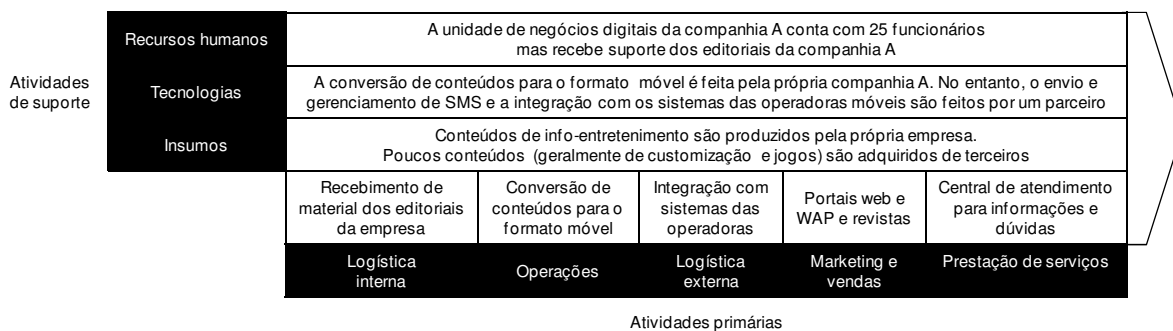


Figura 5.16 – Cadeia de valor da companhia A (elaborada pelo autor)

5.2.2 Companhia C

Na companhia C, foi entrevistado o diretor de marketing.

5.2.2.1 *Perfil*

Fundada em 1999, a companhia C é um PSCM alemão, cuja oferta gira em torno de entretenimento e de soluções interativas de comunicação em quatro áreas: entretenimento móvel, mídia interativa, marketing móvel e entretenimento online. Com mais de 250 empregados no mundo todo, companhia C possui escritórios em oito países e clientes em mais de 75.

No Brasil, a empresa está presente desde 2002 e possui 40 empregados divididos em dois escritórios, em São Paulo e Rio de Janeiro. Tais escritórios são exclusivamente dedicados ao serviço do mercado interno, não oferecendo conteúdo para nenhum outro país. No entanto, a empresa salienta que existem planos futuros de servir alguns outros mercados sul-americanos a partir dos escritórios brasileiros.

5.2.2.2 *Modelo de negócios*

No Brasil, companhia C opera principalmente no varejo através de suas duas marcas. A primeira marca oferta conteúdos normais, enquanto que a segunda é dedicada ao comércio de material adulto. A escolha de se dividir a oferta entre duas marcas distintas foi devido a questões comerciais visto que incluir conteúdo adulto na gama de oferta da marca de conteúdos normais poderia causar dano à imagem da mesma e fazê-la perder clientes. Ademais, a decisão de se ter dois canais separados ajuda a companhia a melhor segmentar e gerenciar seus clientes, permitindo-lhe promover ofertas e propagandas mais focadas.

Apesar de oferecer diversa gama de produtos como jogos, vídeos, canais de texto e papéis de parede, o foco da empresa no mercado nacional está no comércio de info-entretenimento, principalmente música. A oferta de vídeos também é importante quando se

trata da marca de conteúdos adultos visto que estes e os papéis de parede são os conteúdos mais consumidos pelo público de material erótico. No caso do portal de conteúdos regulares, os vídeos não têm importância muito expressiva, no entanto, a empresa acredita que possam passar a o ter num futuro próximo. Para a produção de todo este material ofertado, companhia C conta tanto com seus recursos internos para produzi-lo, quanto com a compra de conteúdo de outras empresas.

Sobre os canais de distribuição de seus produtos, a companhia se foca majoritariamente na televisão (promovendo vendas via SMS para número curto), principalmente com a marca de conteúdos normais, embora também opere nos canais web e WAP. De fato, embora esta não seja uma prática comum neste mercado, companhia C investe mais em televisão do que em internet. Aproximadamente 60% de todo seu investimento em mídia é dedicado à televisão, sendo gasto no patrocínio de programas (*e.g.* programas humorísticos) e eventos esportivos (*e.g.* jogos de futebol). Para melhor gerenciar este processo, companhia C contratou um coordenador de mídia especificadamente dedicado à tarefa. No caso do canal web, o dinheiro investido vai principalmente para a compra de palavras chave em ferramentas de busca, para a compra de banners e para seu site.

Os modelos de venda da empresa também são distintos de acordo com o canal da distribuição. No caso das vendas via web e WAP, a empresa opta por oferecer um modelo de assinatura baseado em créditos. Já pela televisão, além da primeira opção, a companhia também oferece a opção de venda casada de conteúdos.

Também é possível fazer-se uma distinção entre os consumidores da companhia C de acordo com os canais. Os usuários que utilizam o WAP possuem mais conhecimentos de tecnologia do que os que utilizam o canal televisivo ou o canal web, além de também possuírem aparelhos melhores e de também consumirem conteúdos de maior valor, como jogos e vídeos ao invés de papéis de parede e tons. Assim, apesar de serem menos numerosos em termos absolutos, são mais lucrativos visto que também compram com mais frequência. Desta maneira, o portal WAP possui uma oferta ampla, rica e visualmente atraente de maneira a incentivar compras por impulso.

Companhia C está presente com suas marcas nos portais móveis de todas as operadoras de celular, no entanto, opta por não pagar por locais de destaque visto que a empresa não julga que tal abordagem traga resultados satisfatórios para sua empresa.

5.2.2.3 *Oferta*

O principal produto da companhia são os tons reais, responsáveis por 70% das vendas de produtos de download. Em seguida, vêm os papéis de parede (10%), jogos (5%) e vídeos (5%). Tal resultado é fruto da política de propaganda da empresa, a qual incentiva a venda de tons reais pela televisão.

Outro produto bastante relevante da empresa são os canais de SMS, responsáveis por vendas equivalentes a quase 50% das vendas totais de download. Contando com três profissionais dedicados exclusivamente a criar conteúdos para os canais SMS, companhia C possui um total de nove canais diferentes, com um total de 32 ramificações (*e.g.* o canal futebol tem diversas ramificações referentes aos diferentes times).

5.2.2.4 *Relações com a cadeia de valor*

Desde 2007, o principal parceiro da companhia C é seu integrador, o qual liga a empresa a todas as grandes operadoras móveis. O contrato das duas empresas é baseado na divisão da receita obtida com os conteúdos e a companhia C se mostrou bastante satisfeita com o mesmo.

Como já mencionado, nem todo o conteúdo ofertado é produzido internamente. Parte dos conteúdos oferecidos, de todos os tipos, é licenciada de terceiros. Por exemplo, quanto o conteúdo musical, companhia C tem uma parceiras com diversas pequenas gravadoras. É válido mencionar que os contratos com estes parceiros também são baseados em divisão de receitas.

Com relação às propagandas da companhia C, inclusive as para a televisão, estas são feitas completamente internamente e, portanto, não há necessidade de formar parcerias com empresas de marketing para tanto.

A Figura 5.17 mostra uma adaptação do modelo de cadeia de valor proposto por Porter & Millar (1985) para a companhia C.

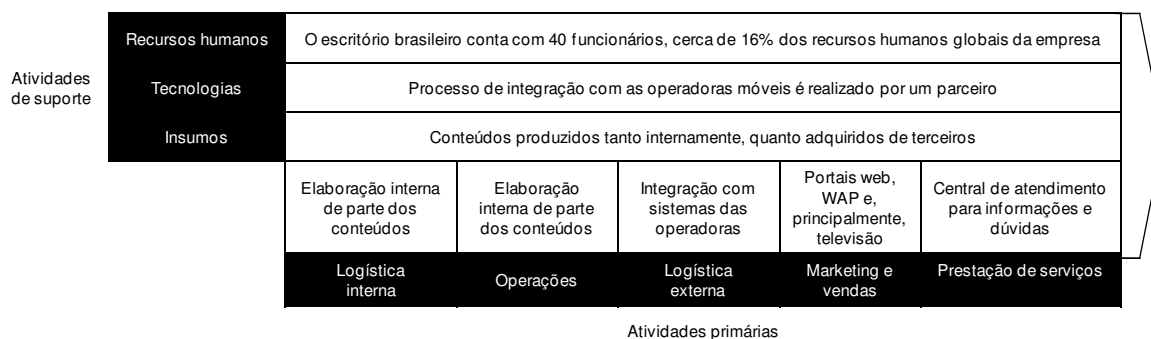


Figura 5.17 – Cadeia de valor da companhia C (elaborada pelo autor)

5.2.3 Companhia G

Na companhia G, foi entrevistado o gerente da divisão de conteúdos para celular.

5.2.3.1 Perfil

Nascida como uma provedora de acesso discado grátis à internet, hodiernamente, companhia G possui escopo mais amplo e oferta mais diversificada. É dona de um portal na internet que hospeda muitos web sites, oferecendo notícias e entretenimento. Complementarmente, a empresa também oferece serviços tais quais antivírus, e-mail e acesso à internet banda larga. Ademais, também possui uma divisão que oferece ampla gama de conteúdos móveis. Finalmente, companhia G possui uma pequena oferta B2B como hospedagem de web sites, gerenciamento de domínios e e-mail de negócios.

Companhia G é parte de um grupo composto por três portais que, juntos, possuem mais de um milhão de assinantes de internet banda larga e por volta de quatro milhões de clientes de acesso discado, contando com mais de oito milhões de contas de e-mail. Além disto, companhia G também possui mais de 37 milhões de acessos mensais únicos em seus portais, em sua maioria para o acesso a conteúdo de info-entretenimento.

A empresa começou suas operações em 2000, sendo que seu principal diferencial foi o oferecimento de acesso discado grátis a internet, o que lhe proporcionou certo destaque no mercado da época. No entanto, a empresa passou por dificuldades financeiras no final de 2000 e em 2001, quando do estouro da bolha das companhias pontocom. Portanto, companhia G teve de mudar sua estratégia, até que foi comprada em 2004 por uma operadora de telefonia móvel.

No total, existem 250 pessoas trabalhando em toda a companhia G, no entanto, a divisão de conteúdos para celular conta com apenas dez empregados. Ademais, dentre estes funcionários, quatro são jornalistas exclusivamente dedicados ao conteúdo para celular vez que lidam especificamente com os conteúdos que aparecerão no portal WAP e nos canais SMS.

5.2.3.2 *Modelo de negócios*

No mercado de conteúdos para celular, companhia G opera exclusivamente seguindo um modelo B2C e oferece ampla gama de produtos incluindo canais de SMS, MMS, portal WAP, jogos em Java, músicas, tons musicais e imagens.

Sua marca de conteúdos móveis atua como um agregador de conteúdos, assim, possui extenso portfólio contando, por exemplo, com mais de 60 mil itens de customização. Ademais, também oferece conteúdos de diversas marcas, algumas da própria companhia G e algumas de outros fornecedores. Tais conteúdos podem ser obtidos tanto diretamente através dos portais web e WAP da empresa, quanto através dos portais das operadoras móveis visto que a companhia G fornece material em *white label* para estes atores.

Com relação aos modelos de vendas, excluindo-se as assinaturas de canais SMS, companhia G vendia conteúdos exclusivamente através de vendas avulsas. No entanto, em novembro de 2008, a empresa passou a testar um modelo de assinaturas com créditos, renovada semanalmente. O modelo não havia recebido adesão de todas as operadoras móveis ainda e nem havia sido vinculada qualquer campanha anunciando-o, no entanto, companhia G planejava fazê-lo em breve. Em todo caso, a empresa tem a intenção de manter ambos os modelos de compras: avulsas e com assinatura.

Quanto aos canais de propaganda usados, naturalmente, a empresa conta majoritariamente com seus próprios portais web, mas também propagandeia suas ofertas nos

portais de seus parceiros. Complementarmente, a companhia G também promove um pouco de marketing por e-mail e compra palavras chaves em ferramentas de busca na web. Finalmente, companhia G está presente em todos os portais WAP das operadoras de celular e ainda oferece *podcasts* em parceria com estas.

5.2.3.3 *Oferta*

Sendo uma empresa web cujo negócio principal é oferecer info-entretenimento na internet, é natural que companhia G busque fazer o mesmo no canal WAP. Tal abordagem não apenas permite que a empresa encontre sinergias em seu trabalho, como também estimula clientes do canal web a acessarem o canal WAP. Assim, seu portal WAP é o seu principal produto móvel e já existe há cerca de nove anos. No entanto, há um ano, o portal sofreu uma reformulação completa de maneira a tornar visualmente semelhante ao portal web. Portanto, atualmente, o layout, as cores e mesmo as seções são as mesmas em ambos os portais. Desta maneira, as vendas realizadas por download no portal WAP já representam quase 65% do total.

Com relação à lucratividade dos conteúdos, os melhores itens para a empresa são os canais SMS. Por serem produzidos totalmente dentro da empresa, possuem uma margem bastante elevada. Assim, companhia G oferece um grande portfólio de canais e os promove mais que aos outros conteúdos.

Quanto aos itens com maior giro, os sons são os mais vendidos. Isto é ainda mais interessante pelo fato de companhia G não ter contratos com nenhuma gravadora grande, apenas com pequenas e independentes. Assim, sua oferta é bastante básica e limitada, principalmente em termos de músicas completas.

Depois dos sons, os jogos são os itens mais vendidos. Até recentemente, companhia G não costumava possuir uma oferta interessante de jogos mas passou a tê-la depois que começou a licenciar jogos com o intuito de aumentar a qualidade de sua oferta. Outro produto da empresa com boa demanda é o chat, o qual ainda é bastante utilizado. Por outro lado, apesar de sua ampla oferta, produtos de customização não possuem demanda tão intensa quanto o esperado e tantos produtos diferentes são mantidos apenas por completeza de portfólio.

Assim, em resumo, as vendas da companhia são divididas da seguinte maneira: info-entretenimento e customização são responsáveis, cada um, por 40% das vendas, enquanto que os restantes 20% são divididos quase que igualmente entre jogos e chat.

5.2.3.4 Relações com a cadeia de valor

A maior parte dos conteúdos oferecidos é licenciada e agregada de outros atores, sendo que apenas alguns tipos de conteúdo são produzidos internamente. Dentre estes conteúdos, destaca-se o material sensual.

Outro produto desenvolvido internamente são os canais SMS. A empresa oferece mais de 100 canais distintos, sendo dona do segundo mais amplo portfólio do mercado. Tais canais são um dos focos da empresa uma vez que são bastante vantajosos para a mesma por serem comercializados em modelo de assinatura (o qual proporciona constante entrada de receitas) e por apresentarem elevadas margens de contribuição.

Com relação aos conteúdos adquiridos de outros atores, companhia G não lida diretamente com provedores de conteúdos, mas sim com agregadores e integradores. Isso é feito por razões operacionais visto que lidar com inúmeros contratos de pequenos fornecedores demandaria tempo e muitos recursos. Assim, companhia G prefere negociar apenas com agregadores e deixar que estes lidem com os provedores do conteúdo.

Ainda assim, a companhia G tem de lidar com diversos outros atores. Para conseguir agregar todo o conteúdo que oferece, a empresa tem acordos com diferentes integradores, alguns variando de acordo com a tecnologia empregada, outros variando de acordo com a operadora móvel com a qual está lidando. Assim, companhia G tem um integrador para micro-navegação WAP, outro para SMS, outro para downloads na web e um último para downloads no WAP.

Por outro lado, companhia G também é forçada a trabalhar com os integradores parceiros das operadoras de celular quando oferece conteúdos em *white label* para estas. Desta maneira, a empresa acaba por se relacionar com praticamente todos os grandes integradores do mercado brasileiro.

A Figura 5.18 mostra uma adaptação do modelo de Porter & Millar (1985) da cadeia de valor da companhia G.

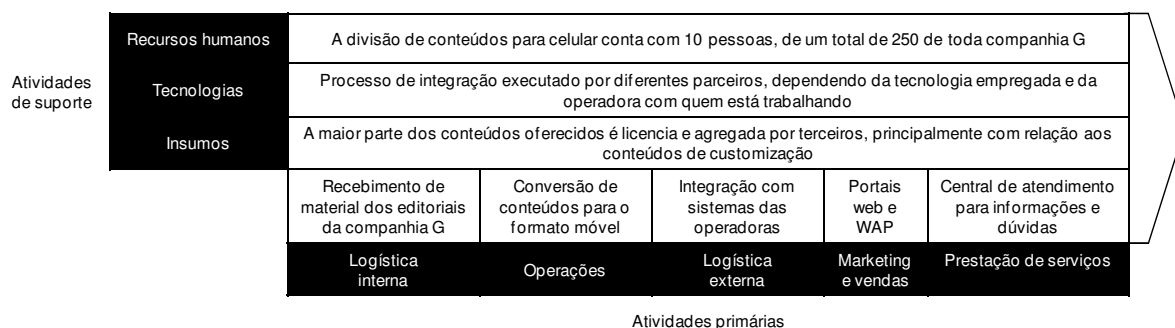


Figura 5.18 – Cadeia de valor da companhia G (elaborada pelo autor)

5.2.4 Companhia O

Na companhia O foi entrevistado o gerente executivo da divisão de negócios móveis.

5.2.4.1 Perfil

Uma companhia de mídia com alcance geográfico na região Sul do país, companhia O está baseada na cidade de Porto Alegre (RS). No total, o grupo é dono de três emissárias de televisão, oito editoras de jornal e oito estações de rádio.

O grupo adota uma estratégia de estar equilibradamente presente em muitos canais, assim, televisão representa 30% da empresa, jornais 40%, rádio 15% e internet e celular outros 15%. Ademais, recentemente, a companhia também adquiriu uma empresa especializada em marketing móvel e interatividade, de maneira a entrar no mercado de propaganda para celular e diversificar ainda mais suas operações.

A companhia lançou uma divisão móvel em 2006 e, atualmente, é também dona de dois portais web e WAP. Desde seu início, a divisão conta com apenas três funcionários: um coordenador, uma pessoa responsável pelas atividades operacionais e outra responsável por análises de mercado e desenvolvimento de novos produtos. Tal tamanho reduzido da divisão deve-se ao fato do trabalho realizado apresentar alta escalabilidade e de também receber o apoio de outras divisões da empresa. Por exemplo, as notícias publicadas nos canais SMS são

escritas por um departamento com 50 funcionários. Desta maneira, o funcionário responsável pelas atividades operacionais na divisão móvel tem apenas de converter tais notícias para o formato SMS.

Além de lidar com a conversão de conteúdos para o formato móvel, a divisão também é responsável por outras atividades ligadas a convergência entre os demais canais e o canal móvel. Assim, também lida com as ações de interação com mídia via celular e na criação de WAP sites para os outros canais do grupo, como o televisivo e o rádio.

5.2.4.2 *Modelo de negócios*

A companhia O trabalha exclusivamente segundo um modelo B2C, não se focando em nenhum tipo específico de conteúdo. No entanto, a empresa faz uma distinção entre os produtos considerados commodities, os quais são adquiridos de agregadores, e os produtos de maior valor agregado, os quais são desenvolvidos internamente.

Assim, para os conteúdos de download, a empresa trabalha com um parceiro, o qual é responsável pela provisão de tons, vídeos, jogos e papéis de parede. Ademais, o parceiro também desempenha um papel importante com relação aos conteúdos desenvolvidos internamente visto que companhia O possui apenas o material em seu formato original, cabendo ao parceiro convertê-lo para o formato móvel. Por exemplo, a companhia O entrega músicas em formato MP3 e fotos normais e o parceiro as transforma em tons de celular e papéis de parede.

Além disto, companhia O também oferece conteúdos de info-entretenimento (principalmente texto e imagens) de graça em seu portal WAP. Atualmente tal portal gera retorno para a empresa através de acordos de divisão de receitas com as operadoras, no entanto, estas têm a intenção de não renovar tais acordos quando estes terminarem (o que deve acontecer ainda em 2009). Desta maneira, companhia O passará a manter o portal baseado em receitas provenientes de propaganda.

Por ser uma empresa dona de diversas mídias diferentes, companhia O promove seus produtos através destas. Assim, ela possui propagandas na televisão (por exemplo, em *spots* não vendidos para terceiros) e no rádio, canais bastante incomuns para neste mercado. Assim, companhia O opta por não estar presente nos portais das operadoras móveis. A empresa

acredita que adquirir posições nestes portais é demasiado caro e não trás benefícios suficientes ao se comparar com seus canais tradicionais.

Com relação aos modelos de vendas, a empresa possui um sistema baseado em assinaturas, tanto para canais SMS, quanto para conteúdos de download. Tal modelo ajuda a empresa a tornar seus clientes mais fiéis, além de reduzir os custos de promoção de vendas.

5.2.4.3 *Oferta*

Analisando a situação atual do negócio, pode-se dividir as receitas da companhia O em quatro tipologias. A menor porção, 2%, é proveniente da micro-navegação WAP e chega à empresa através da divisão das receitas de tráfego de dados.

Logo após vêm os produtos de download, responsáveis por 18% das receitas totais. Dentre tais conteúdos, existe uma predominância dos tons musicais, representando 90% das vendas, sendo que vídeos e jogos representam outros 5% e papéis de parede e protetores de tela os 5% restantes. Em seguida, estão os serviços de bate-papo por voz, responsáveis por 30% destas.

Finalmente, a principal fonte de receitas da companhia, responsável por 50%, são os serviços de SMS. Deste valor, 90% são provenientes dos canais de SMS e 10% dos serviços de interatividade.

5.2.4.4 *Relações com a cadeia de valor*

Como supracitado, embora a empresa produza o material que gera os conteúdos para celular, ela terceiriza a conversão dos mesmos para o formato móvel. Assim, mesmo tendo as músicas e imagens que vão gerar os conteúdos móveis, companhia O conta com um parceiro para poder disponibilizar seus produtos para o consumidor final.

Ademais, para os conteúdos de download, parte destes não possui qualquer produção interna, sendo totalmente comprados do parceiro. Assim, este atua também como integrador aos sistemas das operadoras, gerencia diretamente a oferta disponível deste tipo de serviço e cuida dos aspectos técnicos dos sistemas de cobrança. Desta maneira, companhia O é apenas

responsável pela interface de seu portal sendo que, quando um cliente compra um produto, ele é automaticamente redirecionado para a plataforma do parceiro, a qual está ligada aos sistemas de cobrança das operadoras. A parceria entre as duas empresas é baseada num modelo de divisão das receitas totais.

Com relação aos serviços que utilizam SMS, companhia O utiliza os serviços de integração de duas empresas. A primeira atua apenas na ligação do sistema da companhia O com o das operadoras de celular no envio de mensagens dos canais de SMS, sem oferecer serviços de gerenciamento. Já a segunda, esta atua nos serviços de interação com o consumidor e desenvolve todo o produto, apenas colocando a marca da companhia O no mesmo. Tal parceria também é baseada em divisão de receitas.

A Figura 5.19 mostra uma adaptação do modelo de Porter & Millar (1985) da cadeia de valor da companhia O.

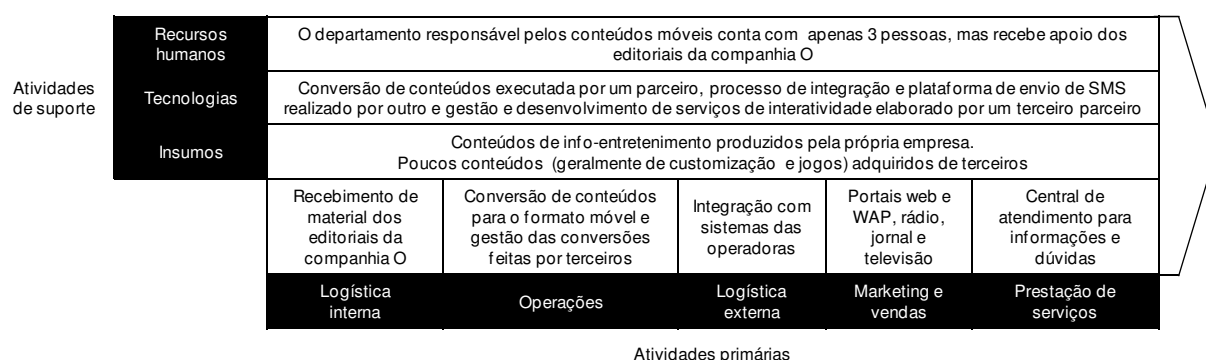


Figura 5.19 – Cadeia de valor da companhia O (elaborada pelo autor)

5.2.5 Companhia R

Na companhia R foi entrevistado o gerente executivo da área de interatividade.

5.2.5.1 Perfil

A companhia R é um dos maiores canais de televisão aberta do país e foi oficialmente fundada em 1981. Além de seu canal tradicional, a empresa também investiu no mercado de conteúdos para celular, criando uma marca específica para o canal, cuja unidade responsável está estruturalmente localizada dentro da área de interatividade, no departamento comercial da empresa.

Com relação aos recursos humanos responsáveis pelas atividades da marca, estes são bastante enxutos. Dada a grande escalabilidade da atividade, a área conta com apenas um gerente, dois analistas e um estagiário. Salienta-se, no entanto, que a área não produz qualquer tipo de conteúdo, apenas gerencia os conteúdos comprados de terceiros.

5.2.5.2 Modelo de negócios

Sendo uma companhia de mídia com uma marca forte, companhia R atua no mercado varejista seguindo um modelo B2C. No entanto, excetuando-se o pouco conteúdo de marca oferecido, o resto da oferta é proveniente de parceiros visto que a companhia R produz muito pouco conteúdo internamente.

Sendo dona de um grande canal de televisão, a empresa não tem dificuldades em propagandear sua oferta. No entanto, companhia R toma o cuidado de analisar o custo de oportunidade de usar o espaço destinado à propaganda para promover seu próprio produto, assim, a empresa trabalha com uma margem de retorno entre 3% e 10% (dependendo do horário em que a propaganda será feita) sobre a tabela de preços de propaganda. Caso um determinado produto não vá trazer uma margem desta magnitude mesmo depois de propagandeado pela emissora, este não vai ao ar.

Com relação aos canais de distribuição, novamente, a televisão é o principal. A empresa investe também um pouco em internet, no entanto, o retorno de tal canal é muito menor do que o da televisão e, assim, não é priorizado. Portanto, o canal de ativação mais empregado pela empresa é o SMS para número curto, ideal para ser usado em propagandas na televisão visto que permite compras instantâneas e por impulso enquanto o cliente assiste aos programas.

Quanto aos modelos de venda, companhia R atualmente oferece assinaturas para os canais SMS, mas apenas vendas avulsas para os produtos de download. No entanto, a empresa tem planos de criar um modelo de assinatura semanal por créditos para estes produtos.

Finalmente, com relação aos portais das operadoras de celular, companhia R está presente em dois, oferecendo vídeos e conteúdos para download. No entanto, tal atividade ainda está em fase de implantação e não está consolidada visto que a companhia R tem a intenção de obter acordos também com as outras duas grandes operadoras nacionais.

5.2.5.3 Oferta

A receita do negócio de interatividade da companhia R (na qual os conteúdos móveis estão inclusos) alcançou R\$11,4M em 2008 e possui previsão de chegar a R\$16,7M em 2009, um agressivo crescimento de mais de 45%. No entanto, salienta-se que para uma empresa do porte da companhia R, estes ainda são números bastante modestos. Assim, tal negócio não é encarado como uma fonte de renda atual, mas como uma em potencial para o futuro.

Tanto o canal WAP quanto o web representam apenas contribuições marginais para as receitas de conteúdo uma vez que a companhia R não os enfoca. Assim, alinhado com este posicionamento, conteúdos de customização por download também são pouco importantes, representando apenas entre 20% e 30% das receitas da área.

A temática da oferta varia desde assuntos relacionados a personagens famosos da programação da companhia R, à modas do momento que o público esteja disposto a comprar. Portanto, companhia R não dá muita importância a possíveis problemas de identidade de marca por dar mais destaque a produtos de outras marcas do que aos da sua.

Tal política é adotada pelo simples fato do conteúdo de marca própria representar apenas um terço das vendas totais. Ainda assim, a importância de tais marcas reside em sua exclusividade e no fato delas atraírem o consumidor para os portais da companhia R e, uma vez lá, estes acabam por também consumir as outras marcas.

5.2.5.4 Relações com a cadeia de valor

Por se considerar uma empresa de mídia comercial cujas competências não incluem capacitação em tecnologia para celular, companhia R opta por não produzir seus conteúdos internamente, contratando terceiros para fazê-lo.

Atualmente, companhia R está passando por um período de mudanças visto que está trocando seu provedor de plataforma e tecnologia. Assim, seu portal WAP está passando por uma grande modificação tanto na oferta, quanto no modelo de vendas. Na verdade, foi exatamente o modelo de vendas que catalisou tal mudança uma vez que a companhia R gostaria de implantar um sistema de assinatura para seus produtos de download e o atual provedor de tecnologia não possuía capacidade técnica para fazê-lo.

Portanto, o gerenciamento dos conteúdos e o suporte tecnológico da companhia são todos executados por uma empresa parceira. Nesta parceria, companhia R apenas disponibiliza suas marcas, provê alguns poucos conteúdos próprios para serem adaptados e cuida da propaganda dos serviços. Por outro lado, o parceiro executa todos os serviços de suporte tecnológico, agregação e conversão.

Salienta-se, no entanto, que companhia R não precisa do parceiro para ligá-lo a todas as operadoras de celular. Sendo uma grande empresa de televisão com porte suficiente, companhia R conseguiu ligações próprias com todas as grandes operadoras nacionais.

A Figura 5.20 mostra uma adaptação do modelo de cadeia de valor proposto por Porter & Millar (1985) para a área da companhia R responsável por seus conteúdos para celular.

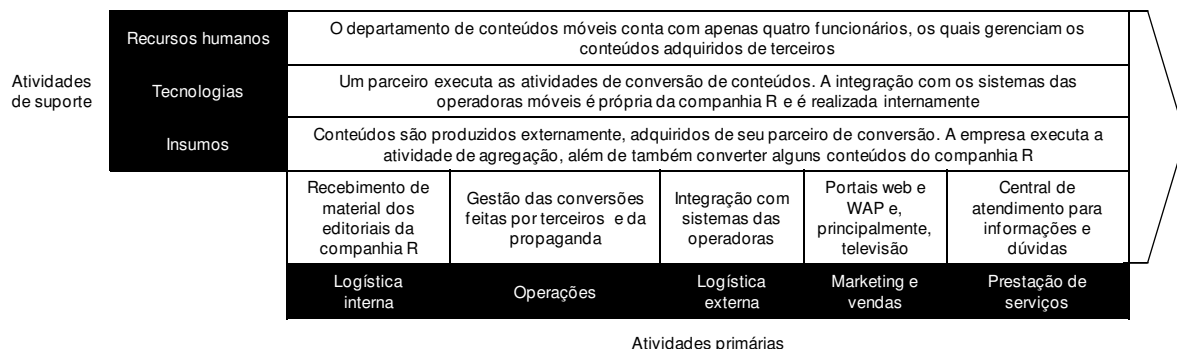


Figura 5.20 – Cadeia de valor da companhia R (elaborada pelo autor)

5.2.6 Companhia V

Na companhia V foi entrevistado o gerente de produtos do departamento de negócios móveis.

5.2.6.1 *Perfil*

Nascida como uma provedora de serviços na internet, companhia V é uma empresa parte de um grande grupo espanhol de telecomunicações. A empresa está presente no Brasil desde o final dos anos 90 e seu portal na internet é líder no mercado nacional. Ademais, a empresa também está presente nos EUA e em outros 17 países latino americanos.

Assim, sendo parte de um grupo de telecomunicações, companhia V teve razões naturais para diversificar suas atividades na internet para o celular. Após algum tempo no mercado da web, a empresa notou que o público proveniente do canal móvel era considerável e começou a tomar ações em direção à aquisição de clientes deste canal. Desta maneira, a companhia agora mantém um departamento específico para lidar com os negócios móveis e entrou no mercado de conteúdos com uma marca específica para isto.

5.2.6.2 *Modelo de negócios*

Alinhado com seu negócio principal, companhia V é um distribuidor varejista de conteúdos móveis. Assim, a empresa segue um sistema simples de distribuição baseado majoritariamente em vendas avulsas (exceto no caso dos canais de SMS) através de seu WAP site e, naturalmente, de seu web site.

A companhia começou um tanto tardiamente a trabalhar com conteúdos de personalização, sendo esta uma das explicações pelo fato de sua oferta de conteúdos deste tipo ser bastante limitada. A segunda razão por tal limitação é o fato de tais conteúdos não serem parte do negócio principal da empresa, assim, companhia V foca-se em serviços de info-entretenimento.

Com relação ao modelo de arrecadação de receitas, companhia V adota um sistema de divisão destas com seus parceiros. Por exemplo, no caso do portal WAP, as operadoras repassam para a companhia V parte das receitas geradas pelo tráfego de dados no acesso de seu portal. No entanto, as operadoras móveis intencionalmente mudam tal sistema, cortando a divisão de receitas e permitindo propagandas nos portais. Companhia V acredita que este é um movimento interessante, no entanto, acha que, no curto prazo, será difícil convencer muitas empresas a propagandear no canal.

5.2.6.3 Oferta

Os resultados das operações brasileiras da companhia V, em 2007, atingiram R\$800M, no entanto, deste total, apenas R\$2M vieram dos SVA. Em outras palavras, a divisão de conteúdos para celular foi responsável por menos de 0,5% das receitas totais da companhia. Entretanto, o setor tem muito potencial para crescer uma vez que, por exemplo, no Chile, a empresa já recebe mais de 50% de sua receita dos conteúdos móveis. Complementarmente, no Brasil, companhia V esperava atingir um crescimento de 300% em 2008.

Atualmente, companhia V recebe a maioria de suas receitas de seu portal WAP, creditando tal desempenho ao fato de seu portal na web ser bastante famoso e atrair clientes também para o canal móvel. Complementarmente, os canais de SMS também estão se tornando importantes já que a empresa fechou acordos com quase todas as grandes operadoras móveis do país (apenas uma está faltando). Sendo uma funcionalidade presente em virtualmente 100% dos aparelhos de celular brasileiros, o crescimento dos serviços de SMS é o maior entre todos os oferecidos pela empresa e, portanto, companhia V acredita que está uma boa hora de investir nesta tecnologia.

Com relação à lucratividade dos produtos, os campeões são aqueles voltados ao público adulto, um setor no qual companhia V possui três marcas: uma voltada ao público masculino, uma ao público feminino e uma ao público homossexual. O sucesso de tal segmento está no fato de este ser um caso isolado no qual os consumidores estão dispostos a pagar para ter acesso ao conteúdo.

No outro extremo estão os conteúdos de customização, principalmente devido a duas razões. Primeiramente, tais conteúdos não fazem parte das competências principais da empresa e, assim, não são totalmente desenvolvidos internamente. Em segundo lugar, a

concorrência com fontes gratuitas (e geralmente piratas) tem um impacto muito grande nas vendas destes produtos. Portanto, tais conteúdos não são um foco da empresa e são mantidos apenas com o intuito de se manter um portfólio completo de produtos.

Um último ponto relevante a ser mencionado sobre a oferta da empresa são seus conteúdos especiais, baseados em eventos. Por exemplo, durante as olimpíadas de Pequim em 2008, companhia V dedicou um espaço de destaque em seu portal com uma seção que cobria o evento com notícias em tempo real e conteúdos temáticos (*e.g.* canais SMS, papéis de parede, vídeos, fotos, *et cetera*). O mesmo foi feito para as eleições presidenciais americanas ou para o carnaval.

5.2.6.4 Relações com a cadeia de valor

Companhia V produz quase todo o conteúdo que vende, no entanto, possui alguns poucos parceiros provedores de conteúdo. Um dos mais importantes destes licencia conteúdos de marcas internacionais para a empresa. Já com relação aos conteúdos mais inovadores, como a televisão móvel, companhia V possui parcerias com gigantes do setor.

Com relação às tecnologias de SMS e WAP, companhia V possui ferramentas específicas de conversão visto que todo o conteúdo é primeiramente feito com a intenção de ir para a web e, só depois, é convertido para se adaptar também aos outros canais. Tal processo é feito de maneira bastante automatizada e, assim, companhia V não precisa contar com nenhum parceiro para executar esta tarefa.

Ademais, companhia V também possui suas próprias conexões com todas as operadoras de celular, não precisando trabalhar com integradores. O único caso no qual companhia V precisa de um parceiro deste tipo é com uma operadora que exige que todos que queiram se integrar com a mesma o façam através de sua parceira de integração. A operadora exige tal comportamento visto que, assim, centraliza e melhor controla seu processo de cobrança.

A Figura 5.21 mostra uma adaptação do modelo de cadeia de valor proposto por Porter & Millar (1985) para companhia V.

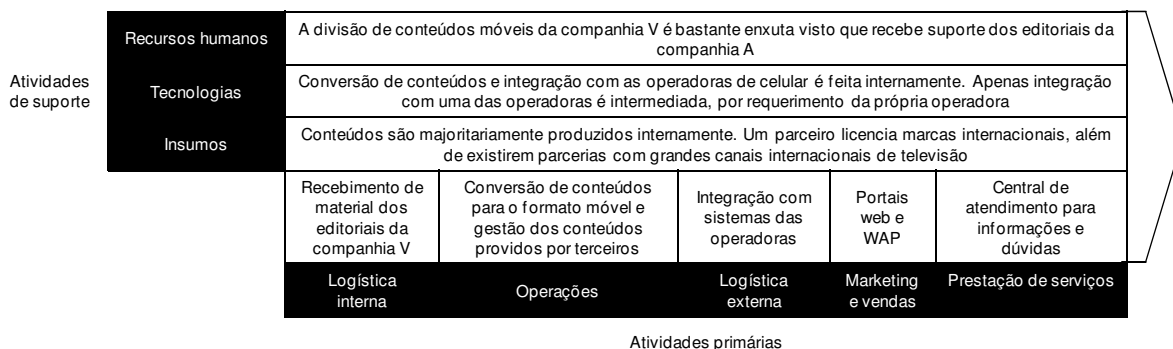


Figura 5.21 – Cadeia de valor da companhia V (elaborada pelo autor)

5.2.7 Comparação das cadeias de valor

Ao se analisar comparativamente as cadeias de valor dos estudos de caso, pode-se notar que as empresas examinadas possuem muitos aspectos em comum.

Em primeiro lugar, todas possuem relativamente pequena quantidade de recursos humanos, sendo que, nas empresas de mídia, a área de conteúdos móveis recebe suporte das áreas de editorial.

Isto é devido à grande escalabilidade da atividade uma vez que suas atividades incluem majoritariamente a conversão de conteúdos para o formato móvel e o gerenciamento de conteúdos adquiridos de terceiros. A produção de conteúdos é uma atividade secundária nestas empresas visto que suas atividades são mais voltadas à comercialização e distribuição de produtos do que em sua produção.

Assim, para desempenhar sua função, estas empresas usualmente possuem tecnologia própria de conversão de conteúdos, no entanto, isto não é uma regra e alguns atores usam os serviços de PSCM para executarem esta tarefa. Da mesma maneira, a tecnologia de integração com as operadoras móveis e de envio de SMS é geralmente terceirizada para PSCM. Tal comportamento também é bastante natural visto que tais atividades consomem muito tempo e recursos para serem executadas, além de não ser o negócio principal destas empresas.

Já com relação aos insumos necessários à sua atividade, parte destes é proveniente de fontes internas e parte de fontes externas. Como a maioria das empresas que atua em B2C é composta por empresas de algum tipo de mídia, seu negócio principal é o info-entretenimento, portanto, é normal que este tipo de conteúdo seja produzido internamente e apenas repassado

para o departamento responsável pelos conteúdos móveis, no qual é convertido para ser utilizado em celulares.

Por outro lado, conteúdos como os de customização ou jogos, por fugirem ao escopo principal destas empresas, são comprados de terceiros e só são ofertados para a empresa manter um portfólio completo de produtos.

A logística interna, as operações e a logística interna também são bastante semelhantes. O processo consiste basicamente em receber os conteúdos provenientes dos editoriais da empresa, convertê-los de maneira a torná-los compatíveis com celulares e distribuí-los ao consumidor através da integração com os portais das operadoras.

Os processos de venda e marketing também se assemelham por utilizarem mais ou menos os mesmos canais. Todas as empresas usam a web e o WAP para propagandear e distribuírem seus produtos, além de, quando possuem, também utilizarem seus canais de mídia. Assim, por exemplo, emissoras de televisão se utilizam do canal, enquanto que editoras de mídia impressa se utilizam de suas revistas. Nessa mesma linha, mesmo alguns atores que não possuem canais próprios também acabam investindo em meios de propaganda e distribuição em massa, como a televisão.

Finalmente, no que diz respeito à prestação de serviços pós venda, todas as empresas se comportam da mesma maneira simplista. No mercado não existe a cultura de prestar muitos serviços aos consumidores, assim, tudo o que as empresas fornecem é um canal de atendimento para a solução de dúvidas e prestação de informações. É também através destes canais que os consumidores podem requisitar deixar de receber canais de assinatura.

5.3 Pontos críticos do mercado

Ao longo das entrevistas, foram levantados os pontos de vista de diversas empresas do mercado sobre as fragilidades do mesmo e sobre as questões críticas que ainda atrapalhavam seu desenvolvimento. A opinião das 24 empresas foi bastante semelhante sobre diversos pontos, os quais são levantados por ordem de frequência na Figura 5.22.

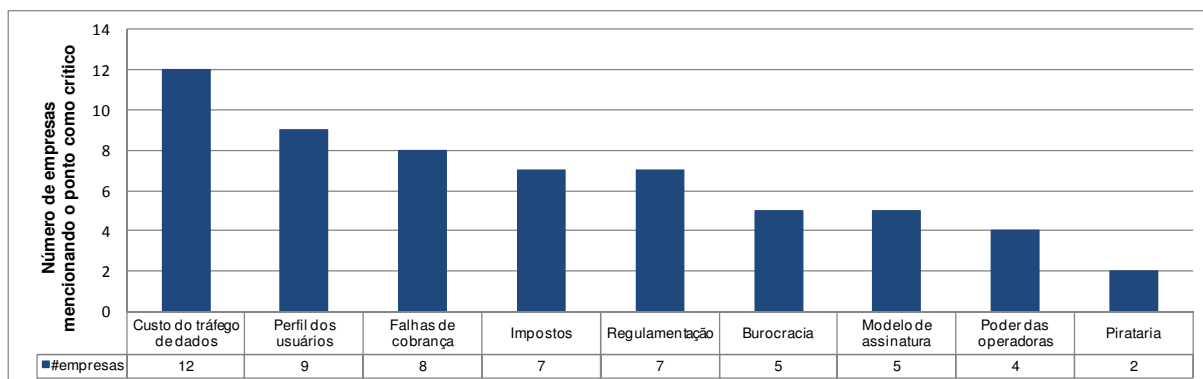


Figura 5.22 – Pontos críticos do mercado, por citações (elaborada pelo autor)

Cada um dos pontos será brevemente discutido nas subseções a seguir.

5.3.1 Custo do tráfego de dados

Mencionada por metade das empresas entrevistadas, o alto custo do tráfego de dados é o ponto mais lembrado pelas empresas do setor. O fato de qualquer conteúdo móvel comercializado precisar ser transferido ao usuário através de transmissão de dados faz com que esta seja uma questão bastante recorrente no mercado.

O alto custo de tráfego de dados tem seu maior impacto na tecnologia WAP. Neste caso, não apenas faz com que o custo de conteúdos adquiridos praticamente dobre para o usuário, como também lhe proporciona uma má experiência de navegação. Principalmente no caso de linhas pré-pagas, os usuários acabam gastando muitos créditos enquanto escolhem o produto que desejam comprar e por vezes acabam nem podendo adquiri-lo pois esgotaram os créditos durante a navegação. Isto faz com que os usuários queiram navegar rapidamente, sem explorar o portal WAP em sua totalidade.

Mesmo que algumas empresas recebam parte do tráfego de dados gerados por suas páginas WAP, é senso comum no mercado que o alto custo de transmissão de dados está segurando o desenvolvimento do mercado.

Com o intuito de quantificar esta impressão das empresas do mercado com relação aos custos de transmissão de dados, foram levantados na Tabela 5.2 os preços praticados pelas quatro maiores operadoras do país.

Tabela 5.2 – Preços de tráfego de dados para conexão 3G (Marques, 2009)

Operadora	Velocidade	Tráfego Disponível	Preço (R\$)
Oi	De 300 KBPS a 1 MBPS	De 2 a 10 GB	De 60 a 119
Claro	De 250 KBPS a 1 MBPS	Ilimitado	De 55 a 119
Vivo	Até 1 MBPS	De 50 MB a Ilimitado	De 50 a 119
TIM	De 600 KBPS a 7 MBPS	Ilimitado	De 90 a 189

Considerando-se que o ARPU brasileiro é de apenas R\$27, ou seja, metade do valor dos planos mais baratos, nota-se que os planos de transferência de dados estão bastante acima da realidade brasileira.

Tal padrão faz com que os usuários busquem fontes alternativas de se obter conteúdo, como a pirataria. Assim, usuários tendem a baixar conteúdos piratas da internet e colocá-los em seus celulares via cabo.

No entanto, as empresas do mercado também acreditam que tal situação deve melhorar em breve com a maior difusão da tecnologia 3G e sua conseqüente queda de preços. Ademais, a criação de zonas brancas (*White zones*) nos portais WAP das operadoras (seções nas quais o usuário pode navegar sem pagar o tráfego de dados) já tem ajudado a estimular o consumo de conteúdos para celular.

5.3.2 Perfil dos usuários

O segundo ponto mais mencionado pelas empresas do setor, com nove menções, se refere ao perfil dos usuários brasileiros. Considerando-se que mais de 80% dos usuários nacionais tenham linhas pré-pagas e que gastem, em média, apenas R\$27 por mês, é notável que isto tenha um grande impacto no mercado nacional de conteúdos móveis.

A compra de um único conteúdo pode consumir de 30% a 50% do orçamento mensal de um usuário médio. Ademais, o perfil de baixo consumo dos usuários brasileiros também faz com que a adoção de celulares mais modernos seja bastante lenta e, assim, produtos mais tecnologicamente avançados estão disponíveis apenas para uma pequena fração dos consumidores.

Na mesma linha de raciocínio, a adoção de novas tecnologias também é prejudicada pela situação econômica dos usuários nacionais. Novas tecnologias, como a 3G, não conseguem obter ganhos rápidos de escala e, assim, demoram a cair de preço.

5.3.3 Falhas de cobrança

Terceiro ponto mais citado pelas empresas entrevistadas, com oito citações, as falhas de cobrança tem um impacto óbvio sobre o mercado, especialmente sobre os produtos distribuídos pela tecnologia SMS.

Uma falha de cobrança ocorre quando um usuário recebe o conteúdo que desejava adquirir, mas este não é debitado de sua conta, sendo que tais falhas ocorrem quase que exclusivamente em tecnologia SMS. Muitos são os fatores responsáveis por este problema, incluindo falhas na cobertura das operadoras, impossibilidade de cobrança em picos de mensagens (*e.g.* quando uma chamada na televisão incentiva os usuários a enviarem mensagens numa janela muito estreita de tempo, como no caso de uma votação) e mesmo o perfil pré-pago dos usuários que nem sempre possuem créditos suficientes quando adquirem um produto.

A porcentagem de falhas com relação ao total de mensagens enviadas não é unânime entre os usuários, variando entre 20% e 60%, dependendo da fonte. No entanto, de qualquer maneira, é um percentual bastante elevado para qualquer negócio. Desta maneira, negócios e parcerias com empresas de fora do mercado móvel são inviabilizadas uma vez que estas empresas não aceitam o fato de que uma fatia razoável de suas vendas não serão realmente convertidas em receitas.

5.3.4 Impostos

Como em qualquer outra indústria brasileira, os impostos incidentes no mercado móvel também são bastante elevados. Assim, sete empresas entrevistadas mencionaram os impostos como um ponto que inibe o desenvolvimento do mercado.

Além dos encargos tributários estarem na casa dos 30% da renda das companhias (variando de acordo com o tipo e tamanho da empresa), a parte mais crítica é que sua incidência é recorrente em cada passo da cadeia produtiva. A Figura 5.23 exemplifica a incidência dos impostos sobre a cadeia.

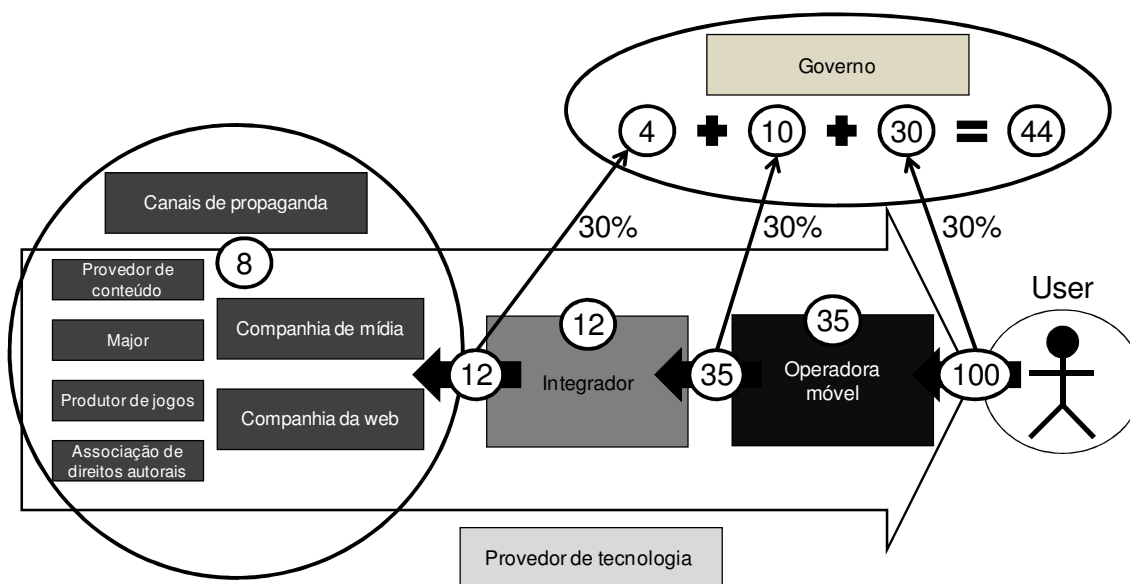


Figura 5.23 – Divisão de receitas ao longo do sistema de valor, em % (elaborada pelo autor)

Assim, nota-se que, numa cadeia com três atores, o governo reteria até 44% de toda a receita da cadeia. Tal situação é ainda mais problemática para as empresas no início da cadeia, visto que é sobre estas que a maior parte dos impostos incide.

Portanto, tal modelo inibe parcerias entre empresas visto que cadeias muito longas se tornam pouco competitivas. Complementarmente, inibe especialmente as parcerias com empresas estrangeiras, desacostumadas com incidência tão grande de tributos.

5.3.5 Regulação

Sete das empresas entrevistadas mencionaram a regulamentação do mercado brasileiro de SVA, tanto sua falta quanto seu excesso, como empecilhos ao desenvolvimento do mesmo. Tal problema afeta especialmente os mercados de conteúdos adultos e de apostas.

Por não haver uma regulação governamental clara sobre os assuntos, cada operadora acaba por impor suas próprias regras. Assim, estão restringindo cada vez mais o tipo de

conteúdo adulto que pode ser oferecido aos seus clientes, impondo a burocracia do setor. Portanto, tais medidas acabam impactando negativamente o tempo de lançamento de novos projetos.

Ademais, tais medidas também impactam páginas que não estão necessariamente dentro dos portais WAP das operadoras, tendo um grande impacto sobre certos atores. Considerando-se que o conteúdo adulto é um dos mais lucrativos do setor, tais regulamentações podem ter grande impacto sobre as operações de certos fornecedores.

Por outro lado, o mercado de leilões reversos está sob forte vigilância do governo federal brasileiro, visto que se assemelha muito ao mercado de apostas. Alguns atores acreditam que esta é um faceta positiva pois protege os consumidores finais, algo essencial para o desenvolvimento do mercado. Por outro lado, diversas empresas, principalmente companhias de mídia, estão deixando o negócio de maneira a evitar possíveis problemas judiciais.

5.3.6 Burocracia

Citado por cinco empresas, a questão da burocracia brasileira afeta principalmente o tempo de lançamento de novas iniciativas e produtos e a integração das empresas com as operadoras móveis.

Segundo alguns entrevistados, muitas iniciativas não vingam por conta da burocracia. Por exemplo, para se obter um número curto de para um canal SMS, o fornecedor do serviço deve entrar em contato com cada uma das operadoras móveis e solicitar a compra de determinado número. No entanto, como não existe uma política unificada para o processo, este toma muito tempo e nem sempre é bem sucedido, como no caso em que a empresa não encontra o mesmo número curto disponível em todas as operadoras.

Outro ponto em que a burocracia atrapalha no tempo de mercado tem relação com a integração com as operadoras. No caso de novas empresas no mercado, é necessário que estas entrem em contato com cada uma das operadoras através das quais deseja oferecer seus produtos. Assim, tal processo também se prova bastante complexo visto que cada operadora tem diferentes exigências e um diferente processo de negociação deve ser realizado com cada uma.

Desta maneira, abriu-se um mercado bastante lucrativo para empresas de integração que montam e gerenciam suas próprias conexões com as operadoras, alugando-as para terceiros, geralmente através de um modelo de divisão de receitas.

5.3.7 Modelo de assinatura

Apesar de ser um modelo largamente empregado em países nos quais o mercado de conteúdos móveis é bastante desenvolvido (*e.g.* Itália e Espanha), o modelo de assinatura foi mencionado por cinco entrevistados como um potencial problema ao mercado brasileiro.

Existem muitos questionamentos quanto ao valor efetivamente proporcionado ao consumidor final. Por exemplo, critica-se a agressividade de alguns atores italianos que muitas vezes só revelam o conteúdo disponível em seu web site após o consumidor já ter aderido ao programa.

O maior problema deste modelo é que os clientes geralmente não estão cientes de seu funcionamento e acabam por se sentir enganados ao serem cobradas todas as semanas por conteúdos que muitas acabam por nem receber (visto que funcionam num modelo em que o usuário deve ativamente entrar no web site do fornecedor para baixar o conteúdo), gerando uma visão negativa para todo o mercado de SVA.

5.3.8 Poder das operadoras

Confirmando o que foi descoberto na análise ambiental do mercado, quatro entrevistados mencionaram o grande poder das operadoras de celular como um fator inibidor do mercado. Consideradas as proprietárias dos clientes, as operadoras possuem o controle total sobre o sistema de cobrança dos usuários, sendo senso comum no mercado que estas empresas são os atores mais fortes da cadeia.

Por também terem poder sobre os principais canais de distribuição e propaganda, até mesmo os WAP sites fora dos portais das operadoras são dependentes das mesmas.

Portanto, excluindo-se a parte que fica retida com o governo sobre a forma de impostos, as operadoras têm força suficiente para tomarem para si 50% do restante das receitas.

Considerando-se que empresas de mídia e de integração recolhem para si outra fatia significativa, sobra pouco para os outros operadores da cadeia, sendo estes os que mais reclamam do poder das operadoras.

Finalmente, o poder e a visibilidade das operadoras são tamanhos que se gera confusão entre os usuários que acabam por não saber que é o real fornecedor do produto que consomem. Por exemplo, em casos nos quais o usuário se inscreve num serviço de assinatura, este não sabe exatamente a quem recorrer quando desejar abandonar o mesmo. Assim, o cliente acaba entrando em contato com a operadora, a qual não pode resolver seu problema, gerando frustração e reclamações.

5.3.9 Pirataria

Finalmente, o último dos pontos críticos levantados durante as entrevistas foi o da pirataria, sendo citado por duas empresas. O alto custo do tráfego de dados e mesmo um pouco da cultura local de tolerar pirataria de *software* são a principal razão para a incidência desta prática.

A facilidade com a qual jogos, vídeos e serviços de customização podem ser obtidos na internet e, posteriormente, transferidos para o celular faz com que estes sejam os produtos mais afetados pelo problema.

6 Conclusões e recomendações

Mesmo considerando-se apenas os atores que atuam no varejo, o mercado brasileiro de conteúdos móveis possui grande diversidade e dinamismo, fenômeno já esperado por Kotler (2002) para mercados B2C. Apesar de todos os atores serem dedicados à distribuição direta de conteúdo aos consumidores, o papel, a estrutura e os pontos fortes de cada tipo de ator variam bastante. Da mesma maneira, as relações destes atores com seus fornecedores e clientes também é bastante diversa visto que seu poder varia bastante, como previsto na análise das cinco forças de Porter (1979).

Encabeçando este mercado vêm as operadoras de celular. Tais empresas dominam o mercado por estarem em maior contato com os clientes visto que possuem o domínio do canal tradicional de ligações. Assim, todo cliente de SVA para celular é antes cliente de uma operadora móvel, fortalecendo estes atores. Por conta disto, as operadoras móveis conseguem manter para si cerca de 50% da receita líquida do mercado, mesmo sobre os produtos vendidos por outros atores.

Em matéria de força, logo atrás das operadoras móveis, estão as companhias de mídia tradicional que adentraram o mercado de SVA. Neste caso, seu poder advém não de sua posição na cadeia, mas sim de suas marcas. Por serem reconhecidas em outros canais (*e.g.* televisão, jornais, revistas, internet, *et cetera*), estas marcas atraem clientes para o canal móvel. Portanto, como pode ser observado na análise da cadeia de valor de Porter & Millar (1985), tais empresas conseguem obter sinergias entre seus setores, facilitando suas operações e compartilhando clientes em seus diferentes canais de atuação.

Finalmente, existem ainda os chamados PSCM varejistas, em sua maioria empresas estrangeiras que adentraram o mercado brasileiro nos últimos dois anos. Tais empresas não possuem nem posição de vantagem na cadeia e tampouco marcas com reconhecimento no mercado nacional. Desta maneira, sua força reside no conhecimento de mercado e experiência que estas empresas possuem por já atuarem em outros países.

Esta estruturação do mercado B2C é refletida na própria distribuição da oferta. Assim o sendo, predominam no mercado nacional os serviços de info-entretenimento, a especialidade das empresas de mídia. Como estas empresas produzem este tipo de conteúdo para seus canais tradicionais, é natural que também o façam para o canal móvel, obtendo sinergias e compartilhamento de usuários com seus canais tradicionais.

Isto também afeta as tecnologias mais utilizadas no país, sendo que a grande maioria dos serviços é oferecida via micro navegação e SMS, em detrimento dos downloads. A tecnologia de *streaming*, apesar de ainda incipiente, já possui fatia razoável e tende a crescer bastante com a disseminação das redes 3G no país. Ou seja, este é um mercado no qual a tecnologia representa um impacto presente e futuro bastante importantes, cujo papel é considerado estratégico por McFarlan (1984).

No entanto, não é só a influência das companhias de mídia que pode ser sentida no mercado. A entrada dos PSCM internacionais também alterou o mercado de maneira significativa ao trazer novos competidores e um novo modelo de negócios. Foi apenas com a presença dos PCSM que o mercado brasileiro passou a contar com modelos de assinatura. Entretanto, apesar de bastante popular no caso de canais SMS, tal modelo ainda não embalou no mercado brasileiro como acontece em mercados europeus. Planos de assinatura para conteúdos de customização, ou mesmo para vídeos, ainda são vistos com certa relutância pelos atores do mercado por terem causado alguns conflito com consumidores.

Por outro lado, apesar dos diferentes atores do mercado possuírem vantagens competitivas diversas, suas cadeias de valor apresentam muitos pontos de semelhança, observados através da análise de cadeia de valor de Porter & Millar (1985).

As unidades de negócios dedicadas ao mercado de SVA de todas estas empresas são bastante enxutas devido a dois fatores. Primeiramente, tais empresas dificilmente produzem todo o conteúdo que ofertam, sendo geralmente focadas na produção de conteúdos de info-entretenimento, comprando jogos e produtos de customização de atores dedicados a tais tarefas. Ademais, mesmo a produção dos serviços de info-entretenimento não é competência da área dedicada aos SVA, sendo este geralmente produzido pelos editoriais das empresas (principalmente no caso das companhias de mídia). Isto permite que tais unidades de negócio se dediquem exclusivamente à conversão de conteúdos para o formato móvel e ao marketing e distribuição dos produtos, possuindo grande escalabilidade em suas atividades.

Complementarmente, os canais de propaganda e distribuição também são bastante semelhantes. Todos os atores, com maior ou menor enfoque, propagandeiam e distribuem seus produtos nos canais web e WAP. Concomitantemente, as empresas de mídia também se utilizam de seus canais tradicionais para alavancar seus serviços móveis. Assim, é normal encontrar-se anúncios em jornais, revistas e programas de televisão propagandeando e distribuindo os serviços da própria empresa dona do canal de mídia.

No entanto, apesar do mercado estar em grande expansão, os diversos atores atuantes no mesmo levantaram diversos pontos que ainda atrapalham seu desenvolvimento.

O problema mais freqüentemente mencionado foi o alto custo de tráfego de dados praticado no país. Este é um grande problema vez que afeta a cadeia como um todo ao subir os custo de micro navegação e mesmo os de envio de SMS. No entanto, com a futura disseminação da tecnologia 3G, tal problema tende a ser reduzido.

Outro problema bastante mencionado é o perfil dos consumidores brasileiros que possuem aparelhos pouco desenvolvidos e que proporcionam ARPU muito baixo quando comparado ao de outros países. A incidência de impostos a cada elo da cadeia também foi mencionada por inviabilizar algumas parcerias e por prejudicar os atores à montante da mesma.

O grande poder das operadoras móveis também foi mencionado como um fator limitante do mercado, como previsto na análise ambiental baseada no método das cinco forças de Porter (1979). Por reterem fatia muito grande da receita líquida da cadeia, as operadoras tornam o mercado menos interessante para empresas que atuem na montante da cadeia.

Com relação ao desenvolvimento do trabalho, pode-se salientar algumas dificuldades encontradas ao longo mesmo. Primeiramente, a cadeia de valor do mercado é um tanto quanto complexa pelo fato dos atores executarem diversas atividades diferentes. Assim, classificá-los nem sempre foi uma tarefa tão simples e natural. Ademais, as relações entre os atores também diferem bastante a cada caso, existindo aqueles bastante integrados enquanto, por outro lado, também existem aqueles bastante especializados.

Nesta mesma linha, a categorização e classificação dos serviços do mercado brasileiro numa base de dados também foram bastante complexas. Apesar de este processo ter se acelerado conforme alguma experiência foi ganha, sempre eram encontrados novos produtos com novos modelos de distribuição que exigiam novas definições. Ademais, a própria magnitude do trabalho executado foi um grande desafio visto que foram catalogados mais de 3.600 serviços, de cerca de 300 diferentes provedores, num período de três meses. Soma-se ainda o fato de a micro navegação no Brasil não ser muito rápida e custar bastante caro como um obstáculo a mais para o elaboração do levantamento da oferta.

Paralelamente, entrevistar 24 empresas também se provou um trabalho mais complexo do que o esperado. Em primeiro lugar, marcar as entrevistas não foi tão simples visto que diversos atores se provaram relutantes em colaborar, assim, por exemplo, não foi possível entrevistar nenhuma operadora móvel. Em segundo lugar, pelo fato das empresas diferirem bastante nas atividades executadas, não foi possível seguir um modelo rígido de entrevistas, sendo necessárias diversas adaptações ao longo das mesmas.

No entanto, apesar dos desafios e do trabalho intenso, estudar um mercado emergente, inovador, dinâmico e importante para os atores do setor de telecomunicações foi bastante proveitoso e satisfatório. Além de dar uma visão de mercado bastante ampla e completa, o trabalho também permitiu o contato com diversas empresas, dando ao aluno uma perspectiva interna da atuação e do funcionamento das mesmas.

Assim o sendo, o objetivo proposto para este trabalho de formatura foi atingido, ou seja, foi traçado um contorno completo do mercado sob uma perspectiva B2C. Assim, não apenas a oferta do mercado foi satisfatoriamente executada, como também o traçar do perfil dos atores e de suas relações foi assaz efetuada.

Como sugestão da continuação deste trabalho, seria interessante fazer o acompanhamento da evolução do mercado através da comparação dos resultados aqui obtidos com os que podem ser encontrados nos próximos anos. A comparação do censo da oferta atual com a oferta daqui há um ou dois anos pode mostrar a evolução do mercado, salientando o surgimento de novos serviços e de novos modelos de negócios.

Do mesmo modo, entrevistas futuras com os atores poderão mostrar novas parcerias e mesmo uma evolução da natureza das suas relações. Ademais, as questões e problemas do mercado certamente mudarão em alguns anos, sendo que algumas serão solucionadas, enquanto que novas surgirão.

Além disto, outra sugestão seria o estudo de outras facetas do mercado móvel. Pelo fato dos celulares estarem cada vez mais presentes no dia-a-dia dos brasileiros, outros mercados relacionados ao aparelho também começam a ganhar importância. Assim, os mercados de marketing móvel, gestão de relacionamento com o consumidor via celular, serviço de pagamento móvel e televisão móvel (*mobile television*) são todos exemplos de mercados com grande potencial de crescimento no Brasil e que despontaram em outros países após o desenvolvimento do mercado de conteúdos móveis. Desta maneira, o estudo de tais mercados pode se mostrar bastante proveitosa para se entender o mercado de celulares como um todo.

REFERÊNCIAS

- ▶ CAMARGO, R.; KAWAO, G. *An empirical analysis of the mobile content market in Brazil*. 2009. 386p. Trabalho de formatura – Politecnico di Milano, Como (Itália), 2009.
- ▶ CARR, N. *Does IT matter? Information technology and the corrosion of competitive advantage*. 1ª Edição. Cambridge (EUA): Harvard Business School Press, 2004. 208p.
- ▶ CARVALHO, M.; LAURINDO, F. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação**. 2ª Edição. São Paulo (Brasil): Editora Atlas, 2007. 228p.
- ▶ COX, A.; SANDERSON, J.; WATSON, G. *Supply chains and power regimes: towards an analytic framework for managing extended networks of buyers and suppliers relationship*. The Journal of Supply Chain Management, Tempe (EUA), v. 37, n.º 2, p. 28-35, 2001.
- ▶ KNOETZE, R.; WESSON, J.; CILLIERS, C. *The mining and visualization of application services data*. 2005. 6p. Nelson Mandela Metropolitan University, Porto Elizabeth (África do Sul), 2005.
- ▶ KOTLER, P. *Marketing Management*. 12ª edição. Upper Sandle River (EUA): Prentice Hall International, 2006. 816p.
- ▶ MACHIAVELLI, N. **O Príncipe**. 1ª Edição. São Paulo (Brasil): Editora L&PM, 1998. 176p. Tradução de Antonio Caruccio Caporale.
- ▶ MCFARLAN, W. F. *Information technology changes the way you compete*. Harvard Business Review, Cambridge (EUA), v.62, n.º 3, p. 98-103, 1984.
- ▶ MARQUES, P. **Banda larga, o que você precisa saber na hora de escolher um plano**. IDG Now, 26 de janeiro de 2009. Disponível em: <<http://idgnow.uol.com.br/internet/2009/01/26/banda-larga-tudo-o-que-voce-precisa-saber-para-escolher-um-plano/>>. Acesso em 30 de maio de 2009.
- ▶ PORTER, M. *How competitive forces shape industry*. Harvard Business Review, Cambridge (EUA), p. 137-145, 1979.

- ▶ _____. *What is Strategy?* Harvard Business Review, Cambridge (EUA), p. 61-78, 1996.
- ▶ _____.; Millar, V. *How information gives you competitive advantage*. Harvard Business Review, Cambridge (EUA), p. 149-160, 1985.
- ▶ ROCKART, J. F.; EARL, M. J.; ROSS, J. W. *Eight imperatives for the new IT organization*. Sloan Management Review, Cambridge (EUA), v. 38, n^o 1, p. 43-55, 2006.
- ▶ TAPSCOTT, D. *Rethinking strategy in a networked world*. Strategy+Business, Chicago (EUA), v. 24, 8 p., 2001.
- ▶ TZU, S. **A Arte da Guerra**. 28^a Edição. São Paulo (Brasil): Editora Record, 2002. 111p. Tradução de James Clavell.