

THIAGO MIRANDA

ANÁLISE DO SETOR DE MARKETING MÓVEL NO BRASIL

São Paulo

2009

THIAGO MIRANDA

ANÁLISE DO SETOR DE MARKETING MÓVEL NO BRASIL

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

São Paulo

2009

THIAGO MIRANDA

ANÁLISE DO SETOR DE MARKETING MÓVEL NO BRASIL

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

Orientador: Prof. Titular
João Amato Neto

São Paulo
2009

FICHA CATALOGRÁFICA

Miranda, Thiago

**Análise do setor de marketing móvel no Brasil / T. Miranda. --
São Paulo, 2009.
130 p.**

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

**1. Telefonia móvel 2. Estratégia organizacional 3. Marketing
4. Setores da economia I. Universidade de São Paulo. Escola
Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II. t.**

Aos meus pais e ao meu irmão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor João Amato Neto não apenas pela fundamental orientação nesse trabalho, mas também pela paciência e dedicação desde o projeto de Iniciação Científica. Sempre presente com conselhos valiosos, críticas que me ajudaram a melhorar, confiança e incentivo.

Agradeço aos meus pais, Daniel Miranda Filho e Maria Perpétua de Macedo Miranda, pela formação que me deram, pelo apoio incondicional, pela torcida e suporte. Também agradeço ao meu irmão André Filipe Miranda pela compreensão e apoio.

Agradeço aos meus tios, tias, primos e primas, por sempre acreditarem em mim e compartilhar os bons e maus momentos.

Sou muito grato às pessoas que colaboraram com esse trabalho, concedendo entrevistas. Agradeço o tempo dedicado, o compartilhamento de informações, o debate de idéias e a iniciativa de colaborar com a construção de um trabalho acadêmico.

Também sou grato ao grupo do Osservatorio que colaborou para a minha pesquisa. Meu muito obrigado ao professor Andrea Rangone, Laura Cavallaro, Fernando Monteiro D'Andea e Marcelo Cortimiglia.

Agradeço finalmente aos meus amigos da Poli e do Polimi por participarem de minha vida acadêmica e de meu aprendizado.

“Um bilhão de pessoas no planeta estão carregando supercomputadores em suas mãos. Vocês pensam que elas têm apenas celulares, mas não é o que esses aparelhos realmente são. Eles são câmeras, dispositivos de GPS e computadores. Possuem tela poderosa e permite que essas pessoas façam diversas coisas e, sem esquecer, têm capacidade para chamadas de voz. Isso é o telefone móvel atualmente.”

(Eric Schmidt, CEO do Google)

RESUMO

A telefonia móvel apresenta grande adoção no mundo e no Brasil não é diferente. Existem oito linhas de telefonia celular para cada grupo de dez brasileiros e a tendência é que esse número cresça. As operadoras de telefonia móvel competem para obter o maior número de usuários. Um novo mercado se formou utilizando-se da telefonia móvel como uma mídia. Esse novo setor é o marketing móvel, ou seja, o uso das tecnologias de telecomunicação móvel pelas empresas como meio de se comunicar com os seus consumidores. O presente trabalho tem por objetivo a análise desse setor emergente. Buscou-se entender o que está sendo feito no setor através do mapeamento das iniciativas do mesmo, para com esses dados entender que tecnologias são usadas, que tipo de empresa anuncia no canal móvel e com quais objetivos. A dinâmica do setor também foi foco nesse trabalho através da condução de estudos de caso com empresas participantes do mercado de marketing móvel. Propõe-se também um modelo para a análise da cadeia de marketing móvel no Brasil.

Palavras-chave: Análise setorial, Telefonia Móvel, Marketing Móvel

ABSTRACT

Mobile telecommunications services present a strong adoption around the world, and in Brazil the situation is similar. For each group of 10 Brazilians there are 8 mobile phone lines and it is expected that this number will rise. Mobile operators compete to conquer the highest number of clients. A new market is rising in this scenario, using mobile as a media. This new sector is the mobile marketing sector, the usage of mobile technologies as a communication channel between companies and their customers. The present work has the purpose to analyze this emergent sector. The understanding of what is being done in the sector was aimed with the collection of initiatives from the sector, with these data the understanding of which technologies are adopted and which companies are investing in the sector and with which goals, was made possible. The sector's dynamic was also focused in this project with the conduction of case studies about companies in the mobile marketing sector. A model to analyze the Brazilian mobile marketing value chain was also developed.

Key words: Sector analysis, Mobile Telephony, Mobile Marketing

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - As cinco forças de Porter, adaptado de Porter (1991)	21
Figura 2 - Determinantes da vantagem nacional, adaptado de Porter (1993).....	23
Figura 3 - O sistema completo, adaptado de Porter (1993)	24
Figura 4 – Rede de valor “coopetitors”, adaptado de Brandenburger e Nalebuff (1996)	29
Figura 5 - Marketing móvel, adaptado de Osservatorio (2007)	33
Figura 6 - Cadeia de valor do marketing móvel, adaptado de Becker (2004).....	34
Figura 7 - Esferas na cadeia do marketing móvel, adaptado de Becker (2004)	35
Figura 8 - Rede do marketing móvel, Becker (2005)	37
Figura 9 - Distribuição dos gastos de publicidade no Brasil, (INTER-MEIOS, 2009).....	40
Figura 10 - Áreas da SMC no Brasil (TELECO, 2009a)	57
Figura 11 - Regiões do SMP (TELECO, 2009a).....	58
Figura 12 - Divisão por código de área (TELECO, 2009a).....	58
Figura 13 - Tecnologias de acordo com a geração (TELECO, 2009l)	60
Figura 14 - Cobertura da Vivo por banda (TELECO, 2009o).....	63
Figura 15 - Cobertura da Vivo por tecnologia (TELECO, 2009o).....	63
Figura 16 - Cobertura da Claro por banda (TELECO, 2009o).....	65
Figura 17 - Cobertura da Claro por tecnologia (TELECO, 2009o).....	65
Figura 18 - Cobertura da TIM por banda (TELECO, 2009o)	67
Figura 19 - Cobertura da TIM por tecnologia (TELECO, 2009o)	67
Figura 20 - Oi e BrT cobertura por banda (TELECO, 2009o)	68
Figura 21 - Oi e BrT cobertura por tecnologia (TELECO, 2009o)	68
Figura 22 - Tecnologias de marketing móvel, elaborado pelo autor	77
Figura 23 - Modelo de cadeia de valor, elaboração do autor	79
Figura 24 - Cadeia de valor para SMS e MMS, elaboração do autor.....	80
Figura 25 - Cadeia de valor para tecnologia de proximidade, elaboração do autor	82
Figura 26 - Cadeia de valor para internet móvel, elaboração do autor.....	83
Figura 27 - Gráfico - categorias do marketing móvel, elaboração do autor.....	85
Figura 28 – Gráfico promoções pré e pós venda, elaboração do autor	85
Figura 29 - Gráfico campanhas pull e push, elaboração do autor	86
Figura 30 - Gráfico cobertura das campanhas, elaboração do autor	87
Figura 31 - Gráfico duração das campanhas	87
Figura 32 - Gráfico tecnologias, elaboração do autor	88
Figura 33 - Gráfico objetivos das campanhas, elaboração do autor.....	89
Figura 34 - Matriz de categoria por macro setor, elaboração do autor.....	90
Figura 35 - Matriz de categoria por setor, elaboração do autor.....	91
Figura 36 - Matriz objetivo por setor, elaboração do autor	92
Figura 37 - Matriz tecnologia por setor, elaboração do autor	93
Figura 38 - Matriz tecnologia por objetivo, elaboração do autor	95
Figura 39 - Posicionamento das empresas estudadas, elaboração do autor.....	97
Figura 40 - Posicionamento da empresa A no modelo proposto, elaboração do autor	101
Figura 41 - Posicionamento da empresa B no modelo proposto, elaboração do autor.....	103
Figura 42 - Posicionamento da empresa C no modelo proposto, elaboração do autor.....	106

Figura 43 - Posicionamento da empresa D no modelo proposto, elaboração do autor	108
Figura 44 - Posicionamento da empresa E no modelo proposto, elaboração do autor	109
Figura 45 - Posicionamento da empresa F no modelo proposto, elaboração do autor	111
Figura 46 - Posicionamento da empresa G no modelo proposto, elaboração do autor	112
Figura 47 - As cinco forças de Porter para o mercado de marketing móvel no Brasil, elaboração do autor	116

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Redes de televisão no Brasil.....	41
Tabela 2 - Presença das redes de televisão nos Estados	42
Tabela 3 – Audiência das emissoras de televisão.....	42
Tabela 4 - Modalidades de TV paga no Brasil	43
Tabela 5 - Empresas de TV paga no Brasil	44
Tabela 6 - Tipos de emissoras de rádio	44
Tabela 7 - fontes de recita das emissoras de rádio	45
Tabela 8 - Jornais por região	45
Tabela 9 - Jornais por circulação.....	46
Tabela 10 - Revistas semanais.....	47
Tabela 11 - Revistas mensais.....	47
Tabela 12 - Número de usuários de Internet e seu crescimento	48
Tabela 13 - Uso de internet nas diferentes faixas etárias	49
Tabela 14 - Lugares para se conectar à internet	49
Tabela 15 - Tecnologias de banda larga no Brasil.....	50
Tabela 16 - Divisão do mercado de conexão de banda larga	51
Tabela 17 - Internet móvel Claro.....	52
Tabela 18 - Internet móvel Oi.....	52
Tabela 19 - Internet móvel TIM	52
Tabela 20 - Internet móvel Vivo.....	53
Tabela 21 - Divisão do mercado entre as operadoras de telefonia móvel	56
Tabela 22 - Evolução da divisão do mercado.....	59
Tabela 23 - Número de telefones móveis por tecnologia	60
Tabela 24 - Indicadores da Vivo.....	62
Tabela 25 - Indicadores financeiros da Vivo.....	62
Tabela 26 - Indicadores da Claro.....	64
Tabela 27 - Indicadores financeiros da Claro	64
Tabela 28 - Indicadores TIM	66
Tabela 29 - Indicadores financeiros TIM	66
Tabela 30 - Indicadores da Oi.....	69
Tabela 31 - Indicadores financeiros da Oi.....	69
Tabela 32 - Indicadores financeiros da BrT	69
Tabela 33 - Indicadores da CTBC	69

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
AMMB	Associação de Marketing Móvel do Brasil
ARPU	Average Revenue per User
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBTIDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
GSM	Global System for Mobile Communications
MMA	Mobile Marketing Association
MMS	Multimedia Messaging Service
SMS	Short Message Service
WAP	Wireless Application Protocol

SUMÁRIO

1 Introdução	17
1.1 Contexto e objetivos	17
1.2 Metodologia e estrutura do trabalho	18
2 Revisão da Literatura.....	20
2.1 As cinco forças de Porter	20
2.2 Análise SWOT	21
2.3 Determinantes da vantagem nacional	22
2.4 Indústrias emergentes	25
2.4.1 Características	25
2.4.2 Barreiras de entrada e concorrência	26
2.4.3 Restrições ao crescimento das indústrias emergentes	27
2.5 <i>Coopetition</i>	28
2.6 Marketing móvel.....	30
2.6.1 Definição de marketing móvel	30
2.6.2 Funções do marketing móvel	31
2.6.3 Análise da cadeia de valor.....	34
2.6.4 O marketing móvel no Brasil	37
2.7 Mídia	40
2.7.1 Televisão	41
2.7.2 Televisão por assinatura	43
2.7.3 Rádio	44
2.7.4 Jornal	45
2.7.5 Revistas	46
2.8 Internet	48
2.8.1 Perfil dos usuários de internet brasileiros	48
2.8.2 Banda larga.....	50
2.8.3 Comércio eletrônico	51
2.8.4 Internet móvel	52
2.9 Indústria de telecomunicações	53
2.9.1 Visão geral do setor de telecomunicações brasileiro	53

2.9.2 Visão geral do mercado de telefonia móvel no Brasil	55
2.9.3 Histórico da telefonia móvel no Brasil	56
2.9.4 Evolução da competição	59
2.9.5 Tecnologias.....	59
2.9.6 Operadoras de telefonia móvel	61
2.9.6.1 Vivo.....	61
2.9.6.2 Claro.....	64
2.9.6.3 TIM	65
2.9.6.4 Oi-BrT	67
2.9.6.5 CTBC	69
2.9.6.6 Sercomtel	70
2.9.6.7 AEIOU	70
3 Metodologia	71
3.1 O Osservatorio Mobile Marketing & Service	71
3.2 Pesquisa de iniciativas em marketing móvel.....	72
3.2.1 Classificação das iniciativas	73
3.2.2 Análise das iniciativas coletadas	74
3.3 Estudos de caso	75
4 Resultados e discussões	77
4.1.1 Tecnologias empregadas.....	77
4.1.2 Cadeia de valor	78
4.1.2.1 A cadeia de valor para SMS e MMS.....	80
4.1.2.2 A cadeia de valor para o marketing móvel com tecnologia de proximidade	82
4.1.2.3 Cadeia de valor para internet móvel	83
4.2 Mapeamento das iniciativas de marketing móvel no Brasil.....	84
4.2.1 Considerações gerais	84
4.2.2 Análise através de matrizes 2D.....	89
4.3 Análise das empresas do setor.....	96
4.3.1 Visão geral	96
4.3.2 Estudos de caso.....	99
4.3.2.1 Empresa A.....	99
4.3.2.2 Empresa B	102
4.3.2.3 Empresa C	105

4.3.2.4 Empresa D	107
4.3.2.5 Empresa E.....	108
4.3.2.6 Empresa F	109
4.3.2.7 Empresa G	112
4.4 Discussão	113
4.4.1 Marketing móvel como um setor emergente	113
4.4.2 A dinâmica do setor de marketing móvel.....	114
5 Conclusão	119
5.1 Síntese	119
5.2 Limitações	121
5.3 Desdobramentos.....	122
Referências	123

1 Introdução

1.1 Contexto e objetivos

Os novos meios de comunicação estão cada vez mais presentes no cotidiano das pessoas. Grandes mudanças nos âmbitos pessoal e profissional ocorreram graças à popularização das novas tecnologias. O acesso à internet, por exemplo, entregou a tão sonhada convergência entre redes de computador e redes de telefonia, colaborando fortemente para a universalização do acesso à informação e à educação (FRONTINI, 2008).

A mais nova fronteira da tecnologia de informação é o telefone celular. Não apenas como um dispositivo para telefonia móvel, mas agregando uma série de funções que em pouco tempo tornou-o segundo definiu Rheingold (2003) “o controle remoto de nossas vidas”.

A importância da telefonia móvel no Brasil é evidente quando se analisam os dados do setor. Segundo a ANATEL (2009) existem mais de 150 milhões de telefones móveis no Brasil, representando uma penetração de quase 80 celulares para cada habitante do país. A telefonia móvel representou em 2008 2,39% do PIB (Produto Interno Bruto) do país, ou R\$ 68,4 bilhões, sendo que R\$ 37,6 bilhões são provenientes da cadeia produtiva da telefonia móvel (considerando-se desde as operadoras até produtores de chips e aparelhos), R\$ 20,2 bilhões de impostos indiretos e R\$ 11,6 bilhões é proveniente do efeito multiplicador do setor de telefonia móvel em outros setores econômicos (FGV, 2009).

A importância da telefonia móvel não se limita apenas à transmissão de voz, mas a novas possibilidades e indústrias que surgem para explorar esse novo meio. Os mais evidentes são a produção de conteúdo para o canal móvel e o marketing móvel, ou seja, o uso do canal móvel por parte das empresas para se comunicarem com seus clientes. Segundo o Osservatorio (2007) percebe-se uma rápida difusão do mercado de conteúdo para celular em escala global, sem haver correspondência no marketing móvel. Apenas em 2006 as empresas parecem descobrir o marketing móvel. Mas ainda há a falta de análises e literatura acadêmica sobre o setor. Como ressaltam Cavallaro e Portale (2007) não há uma visão clara e única sobre o setor, faltando informações básicas como definições, modelos de cadeia, papéis na cadeia e instrumentos.

A importância da telefonia móvel no Brasil e o fato de também no país o fenômeno do marketing móvel estar em um período de adoção, criando um novo mercado com imensas oportunidades, justificam o interesse acadêmico pelo setor. A oportunidade de analisar o que Porter (2004) definiu como um setor emergente foi a grande motivação para a realização do presente trabalho.

A justificativa para a pertinência de o presente trabalho ser desenvolvido na área de engenharia de produção é encontrada na visão do Prof. Ricardo Naveiro, ex-diretor técnico da Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO), sobre a importância do setor de telecomunicações no país e da necessidade desse setor de “gente capaz de entender e gerenciar o negócio, criando e administrando novos produtos e serviços”. O Prof. Naveiro considera os engenheiros de produção como os mais habilitados para cumprir essa tarefa por possuírem uma formação multidisciplinar (NAVEIRO, 2000).

Definida a pertinência do tema cabe expor os objetivos do presente trabalho. Com o intuito de melhor orientar o desenvolvimento da pesquisa e a condução das análises duas perguntas foram propostas como objetivo do trabalho:

- O QUE está sendo feito no mercado brasileiro de marketing móvel? Quais iniciativas estão sendo adotadas? Por quem e com que motivo?
- COMO se dá o relacionamento entre os diferentes atores desse mercado?

1.2 Metodologia e estrutura do trabalho

O presente trabalho foi desenvolvido com base nos dados coletados pelo autor em pesquisa com o auxílio e orientação do *Osservatorio Mobile Marketing & Services do Dipartimento di Ingegneria Gestionale do Politecnico di Milano*. O autor teve a possibilidade de desenvolver essa pesquisa por ter participado do programa de duplo diploma da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo e do *Politecnico di Milano*, entre Agosto de 2007 e Julho de 2009. Cabe ressaltar que o Osservatorio apenas orientou a pesquisa sendo a coleta de dados conduzida pelo autor, inclusive as entrevistas feitas com profissionais do setor, bem como as análises presentes no trabalho. A orientação para a revisão da literatura e para os estudos de caso coube ao Prof. João Amato Neto, que também foi responsável por analisar as discussões e resultados, orientando-os.

A metodologia para o presente trabalho consistiu na revisão da literatura sobre o setor de marketing móvel e indústrias correlatas, o mapeamento e classificação de iniciativas do setor e a condução de estudos de caso sobre empresas do mesmo.

O trabalho se estrutura nos seguintes capítulos, aqui resumidos para facilitar a leitura e compreensão:

Revisão da literatura: apresenta as ferramentas e modelos de análise presentes na literatura, bem como importantes informações sobre o conceito e setor de marketing móvel e os setores correlatos.

Metodologia: detalha como foram realizadas as pesquisas que suportam as análises do presente trabalho.

Resultados e discussões: apresenta e discute os resultados das pesquisas. Propõe um modelo de cadeia de valor para o marketing móvel no Brasil, analisa o setor através das iniciativas estudadas e apresenta os estudos de caso com empresas do setor. Baseado nas informações colhidas nas pesquisas e nas análises feitas é apresentada a discussão do setor de marketing móvel no Brasil, aplicando o ferramental teórico apresentado no capítulo de revisão da literatura.

Conclusão: apresenta e sintetiza os principais resultados e conclusões do trabalho. Aborda suas limitações e propõe desdobramentos.

2 Revisão da Literatura

Neste capítulo são apresentadas as ferramentas para a análise de um setor econômico encontradas na literatura, os conceitos e definições sobre o marketing móvel e por fim a apresentação das indústrias correlatas a esse setor, para fundamentar e basear as análises posteriormente desenvolvidas.

2.1 As cinco forças de Porter

Segundo Fleury e Fleury (2003) a “análise da indústria” tem em Michael Porter o seu maior protagonista. Segundo os autores os instrumentos básicos para o posicionamento estratégico incluem uma estrutura analítica relativamente simples mas extremamente poderosa baseada em “cinco forças”. Frontini e Laurindo (2008) afirmam que a dinâmica competitiva do setor econômico pode ser compreendida através das seguintes análises propostas por Porter (1991): as cinco forças estruturais atuantes no setor; a avaliação dos pontos de força e de fraqueza, e identificação das ameaças e oportunidades derivadas de mudanças passíveis na conjuntura competitiva.

Porter (1991) define que em qualquer indústria a natureza da competição está materializada em cinco forças competitivas: a ameaça de novas empresas, a ameaça de novos produtos ou serviços, o poder de barganha dos compradores e a rivalidade entre competidores existentes. Segundo o autor a intensidade dessas forças determina a lucratividade da indústria a longo prazo. Em indústrias em que as forças são favoráveis muitos competidores conseguem rendimentos sobre o capital investido. Caso a pressão das forças seja intensa apenas algumas empresas conseguem lucratividade por longos períodos. As forças limitam a lucratividade da indústria porque determinam os preços que ela pode cobrar, os custos que tem que suportar e o investimento necessário para competir. A figura 1 ilustra o modelo das forças.

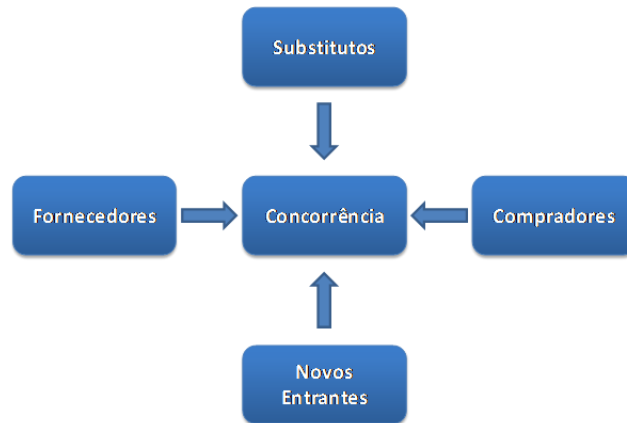


Figura 1 - As cinco forças de Porter, adaptado de Porter (1991)

O poder de cada uma das cinco forças competitivas é uma função da estrutura da indústria (PORTER, 2004). O poder dos compradores é influenciado pelo seu número, quanto das vendas cada comprador representa, se a compra representa parcela significativa de seus custos, e todos os fatores que possam levar a uma suscetibilidade ao preço. As mesmas características devem ser avaliadas quanto aos fornecedores. Compradores ou fornecedores poderosos tendem a ficar com a maior parte do lucro da indústria. A concorrência entre as empresas tende a diminuir o lucro, com o aumento de gastos em publicidade, promoções e investimentos bem como diminuição dos preços.

Novos entrantes tendem a limitar o potencial de lucro de uma indústria uma vez que tendem a competir pelos clientes existentes. Sua ameaça costuma ser diminuída com a presença de barreiras tais como a necessidade de grandes investimentos iniciais ou de altos custos fixos, economias de escala, fidelidade dos compradores ou acesso aos canais de distribuição. Produtos substitutos são aqueles que atendem as mesmas necessidades. Eles são uma ameaça, pois podem tirar parte dos clientes da indústria. Devem ser cuidadosamente monitorados substitutos que apresentam boa relação custo benefício ou baixo custo de mudança.

2.2 Análise SWOT

Se o modelo das cinco forças de Porter analisa o potencial de lucratividade da indústria, em um nível mais microeconômico o modelo creditado a Albert Humphrey estuda a

competitividade de uma empresa, analisando tanto suas características internas quanto o mercado em que ela se insere.

A empresa deve identificar seus pontos de forças e fraquezas perante cada força competitiva, bem como identificar as ameaças e oportunidades derivadas de mudanças passíveis de ocorrer na conjuntura competitiva ou até mesmo mudanças provocadas pela empresa (FRONTINI; LAURINDO, 2008). Conseqüentemente, a análise SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) é outra ferramenta analítica básica para a formulação estratégica de uma empresa (PORTER, 1991 apud FRONTINI; LAURINDO, 2008).

A empresa deve analisar suas características e competências para entender seus pontos fracos e fortes e analisar o mercado para entender quais são as ameaças e oportunidades para o seu negócio.

2.3 Determinantes da vantagem nacional

Michael Porter em sua obra “A vantagem competitiva das nações” estudou os motivos que levam certas indústrias serem internacionalmente competitivas e bem sucedidas relacionados ao país em que elas se encontram.

Porter (1993) propôs que quatro atributos modelam o ambiente no qual as empresas competem e que promovem ou impedem a criação da vantagem competitiva. Esses atributos constituem um sistema comumente conhecido como o diamante de Porter. Os atributos em questão são: condições de fatores; estratégia, estrutura e rivalidade de empresas; condições de demanda; indústrias correlatas e de apoio. A figura 2 ilustra o modelo:

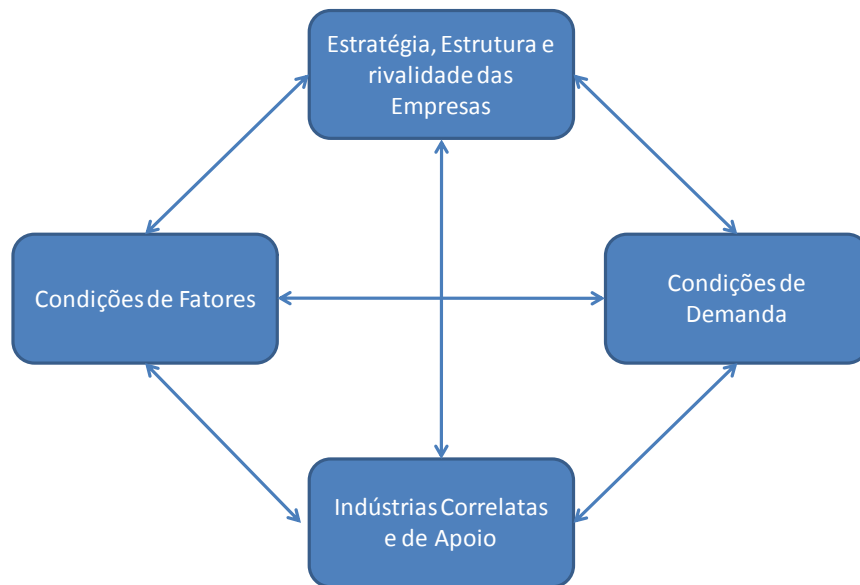


Figura 2 - Determinantes da vantagem nacional, adaptado de Porter (1993)

Porter (1993) considera como condições de fatores a posição do país em infraestrutura, e recursos (físicos, humanos, de conhecimento e de capital) necessários para a competição da indústria. Como condição de demanda o autor entende a natureza da demanda interna para os produtos ou serviços da indústria. Essa natureza pode ser analisada estudando-se a estrutura da demanda, a sofisticação e característica percussora dos compradores, bem como seu tamanho e taxa de crescimento. Para Porter (1993) a presença no país de indústrias abastecedoras e correlatas competitivas é um importante determinante para o sucesso de uma indústria. O autor entende como indústrias correlatas aquelas que dividem parte da cadeia de valor ou fabricam produtos complementares. Sobre a estratégia a rivalidade interna e a estrutura de empresas Porter (1993) considera que esse determinante é o contexto em que as empresas são criadas, organizadas e dirigidas. O autor considera que o equilíbrio entre esses fatores que são escolhas das empresas e as fontes de vantagem competitiva resultam na vantagem nacional. Porter (1993) considera que a rivalidade interna tem papel decisivo no processo de inovação.

Os determinantes, individualmente e como um sistema criam o contexto no qual as empresas de um país nascem e competem: a disponibilidade de recursos e competência necessários à vantagem competitiva; as informações que condicionam quais as oportunidades percebidas e as direções nas quais os recursos e a competência são orientados; as metas dos proprietários, diretores e empregados que estão envolvidos na competição e a realizam; e, o mais importante, as pressões sobre as empresas para investir e inovar (PORTER, 1993).

Porter (1993) afirma que o diamante é um sistema mutuamente fechado, ou seja, que o efeito de um determinante é dependente do estado dos outros. Não basta existirem condições de demanda favoráveis se não há estado de rivalidade suficiente para atendê-las. Vantagens num determinante criam e aperfeiçoam vantagens em outros.

Porter (1993) considera duas variáveis adicionais que podem influenciar o sistema nacional e são necessárias para complementar a teoria: o acaso e o governo. O acaso são acontecimentos que fogem ao controle das empresas e governos como as invenções puras, descobertas em tecnologias básicas, guerras e acontecimentos políticos externos. O acaso pode criar descontinuidades que remodele a estrutura da indústria. Porter (1993) afirma que o governo pode melhorar ou piorar a vantagem nacional. Seu papel é visto mais claramente na análise do impacto das políticas nos outros determinantes. O modelo completo proposto por Porter é ilustrado na figura 3:

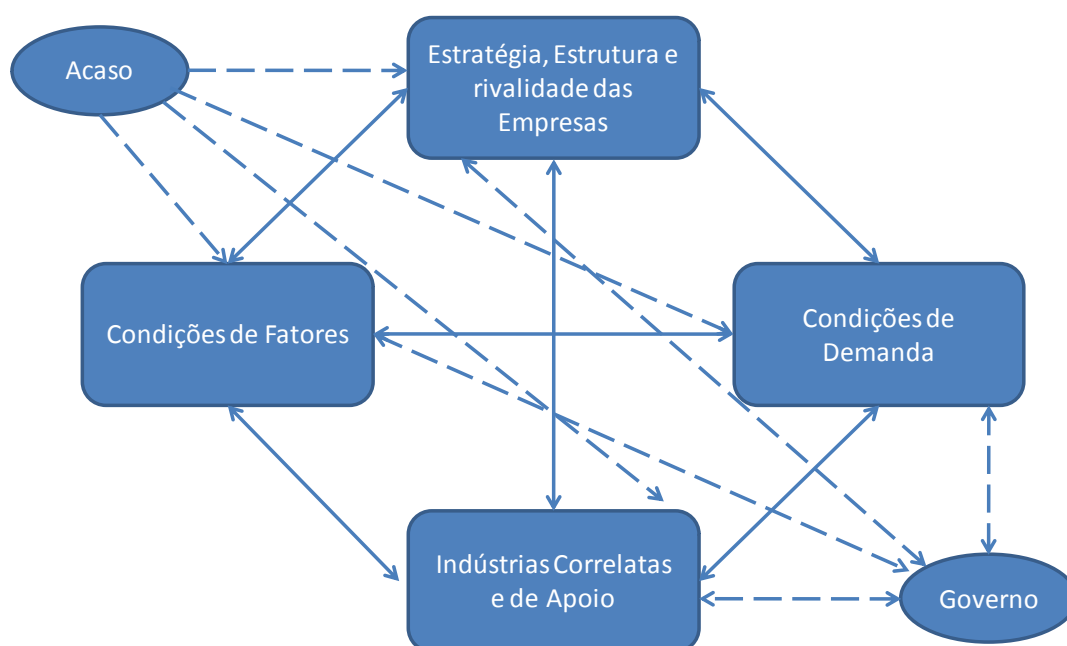


Figura 3 - O sistema completo, adaptado de Porter (1993)

2.4 Indústrias emergentes

2.4.1 Características

O processo de globalização dos negócios está acelerando o ritmo de mudanças em termos de como a produção de bens e serviços está sendo projetada e implementada (FLEURY; FLEURY, 2003). Nesse contexto o consumidor possui facilidade de satisfazer seus anseios mais básicos, tendendo a emergir o desejo de satisfazer necessidades cada vez mais complexas (FARINET; PLONCHER, 2003, apud CAVALLARO; PORTALE, 2007). Novas organizações são criadas para atender essa demanda, criando novos mercados e indústrias emergentes.

Indústrias emergentes são indústrias recentemente formadas, ou reformadas criadas por inovações tecnológicas, alterações nas relações de custos relativos, surgimento de novas necessidades dos consumidores, ou outras alterações econômicas e sociais que elevam um novo produto ou serviço em nível de uma oportunidade potencialmente viável de negócio. A característica essencial de uma indústria emergente, do ponto de vista da formulação estratégica, é que não existem regras nesse jogo. O problema competitivo nesse tipo de indústria é que todas as regras devem ser estabelecidas de modo que a empresa possa competir e prosperar sujeita a elas (PORTER, 2004).

Segundo Michael Porter (2004) existem algumas características estruturais comuns às indústrias emergentes. As características são apresentadas a seguir:

Incerteza Tecnológica: os questionamentos em geral são feitos em relação à configuração do produto ou serviço final, e quanto à tecnologia de produção mais eficiente.

Incerteza Estratégica: existe uma grande variedade de métodos sendo experimentados pelos participantes da indústria, não há uma estratégia “correta”.

Altos Custos Iniciais mas redução acentuada no custo: O pequeno volume de produção e a novidade da indústria em geral se combinam para produzir altos custos na indústria emergente. Contudo a curva de aprendizado costuma ser acentuada, surgem rapidamente

novas idéias em termos de procedimentos aperfeiçoados e os empregados obtêm ganhos importantes em produtividade à medida que a familiaridade com o trabalho aumenta.

Companhias Embrionárias e Desmembramentos: a fase emergente da indústria e em geral acompanhada pela presença da mais alta proporção de empresas recém-formadas. Sem regras de jogo estabelecidas ou economias de escala como elementos dissuasórios, as companhias recém-formadas têm condições de entrar em indústrias emergentes. Os desmembramentos acontecem devido às pequenas barreiras de entrada, favorecendo a saída de colaboradores de empresas de setores correlatos ou da própria indústria para criar a sua própria empresa.

Compradores pela primeira vez: dada as características da indústria emergente os compradores são inerentemente compradores pela primeira vez. Dessa forma a tarefa da empresa é fazer o comprador adquirir o produto ou serviço ao em vez de qualquer outro ou induzir à substituição.

Horizonte de tempo curto: devido à pressão para desenvolver clientes e a necessidade de atender a demanda os problemas são tratados mais em função da conveniência do que como resultado de análise de condições futuras.

Subsídios: em muitas indústrias emergentes, especialmente naquelas com tecnologia radicalmente nova ou que estão dirigidas para áreas de interesse social, pode haver subsídios para os que nela pretendem se instalar.

2.4.2 Barreiras de entrada e concorrência

As barreiras de entrada normalmente encontradas nas indústrias estabelecidas geralmente não se aplicam às indústrias emergentes. Segundo Porter (2004) as barreiras iniciais encontradas no período de implementação das novas indústrias costumam ser: tecnologia patenteada, acesso aos canais de distribuição ou às matérias-primas e a outros insumos (mão-de-obra especializada) de custo e de qualidade adequados, vantagens de custos graças à experiência tornadas mais significativas pela incerteza tecnológica e competitiva e o risco, que aumenta o custo real de oportunidade do capital e, portanto, as barreiras efetivas. Essas barreiras têm por característica perder a importância com o desenvolver da indústria,

quando as barreiras de entrada passam a ser ligadas à imagem da empresa (que está sendo construída no período de implementação da indústria) e economias de escala (que depende do crescimento da indústria para ter significado).

Devido às características intrínsecas à condição das indústrias emergentes como a falta de estruturação das mesmas e as constantes mudanças o diagnóstico dos concorrentes se torna difícil. A relação que as empresas concorrentes devem manter entre si nesse período da indústria envolve cooperação para preservar a imagem da indústria e gerar credibilidade diminuindo a confusão dos compradores. O problema capital para a indústria é induzir à substituição e atrair novos compradores, sendo geralmente do interesse da empresa durante essa fase ajudar a promover a padronização, vigiar a qualidade padronizada e produtos suspeitos, e apresentar uma fachada consistente aos fornecedores, aos consumidores, ao governo e à comunidade financeira (PORTER, 2004). O autor sugere que reuniões e associações industriais podem ser um meio útil para alcançar tal objetivo.

O posicionamento das empresas de indústrias emergentes defendido por Porter (2004) é similar ao conceito de “*co-opetition*” (coopetição, um neologismo cunhado para unir os conceitos de cooperação e competição) descrito por Brandenburger e Nalebuff (1996). Como Porter (2004) destaca é importante para as empresas saber os momentos corretos de priorizar a indústria e o seu benefício próprio.

2.4.3 Restrições ao crescimento das indústrias emergentes

As indústrias emergentes enfrentam por seu caráter inovador e sua necessidade induzir os compradores a fazer uma substituição pelo seu produto certas dificuldades para o seu crescimento. Porter (2004) identificou algumas destas restrições que são destacadas a seguir:

Incapacidade de obter matérias-primas e componentes: uma nova indústria requer o desenvolvimento de novos fornecedores ou a modificação dos fornecedores existentes;

Ausência de infra-estrutura: inexistência de infra-estrutura adequada, como por exemplo, canais de distribuição, prestadores de serviços e produtos complementares;

Ausência de padronização tecnológica ou de produto: o alto nível de incerteza tecnológica leva à falta de padrões dificultando problemas de oferta de matérias-primas, produtos complementares e ganhos em escala para redução do custo;

Confusão dos clientes: com os múltiplos produtos e variações tecnológicas propostas por vezes conflitantes são apresentadas aos clientes que tendem a aumentar a percepção do risco de aquisição dos produtos da indústria;

Qualidade irregular do produto: mesmo que se causada por algumas empresas pode afetar a imagem e a credibilidade de toda a indústria;

Aprovação dos agentes reguladores: atrasos e formalidades para obter a aprovação dos agentes reguladores são enfrentados se a indústria oferece novos métodos para necessidades presentemente atendidas por outros meios e sujeitas à regulamentação. Se a indústria não atua em área regulamentada, a introdução da regulamentação pode retardar o progresso da mesma.

2.5 Coopetition

De acordo com o conhecimento gerencial convencional o termo *coopetition* foi cunhado por Nadar, CEO da Novell, e introduzido na área de pesquisa em estratégia por Brandenburger e Nalebuff (1996) (DAGNINO; PADULA, 2002). O termo foi sugerido para caracterizar a interação entre os “*coopetitors*”. Segundo Dagnino e Padula (2002) algumas correntes de pesquisa utilizam o termo “*coopetitors*” para se referir aos fornecedores, consumidores e complementares (produtores de produtos complementares). Os autores consideram que essa é uma interpretação equivocada, e que esse conceito se aproxima muito do conceito de *stakeholders*.

Brandenburger e Nalebuff (1996) consideram os “*coopetitors*” como abrangendo os consumidores, fornecedores, complementares e competidores. Os autores propõem a análise da rede de valor da empresa considerando-se cinco atores: a empresa, os consumidores, seus competidores, seus fornecedores e seus complementares. A figura 4 ilustra a idéia.

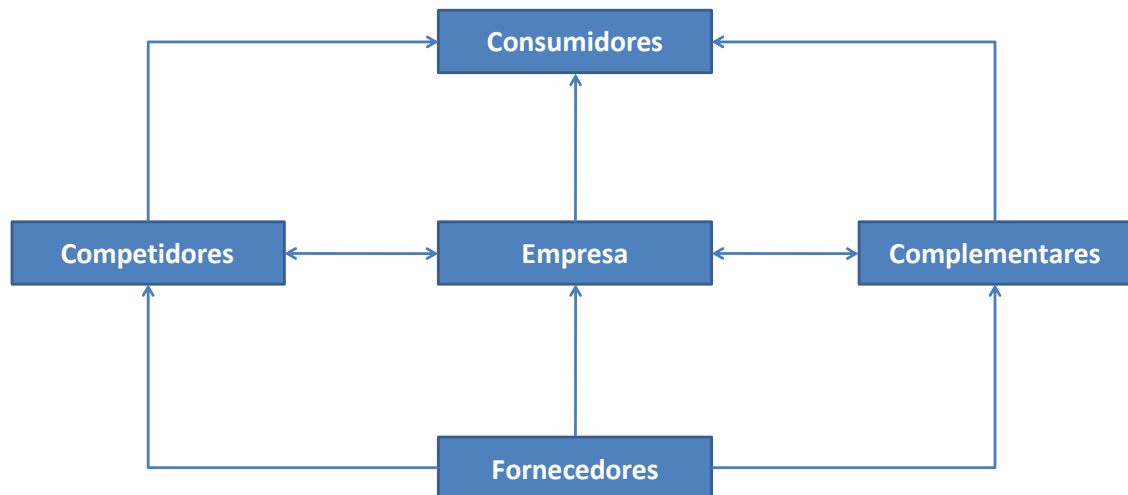


Figura 4 – Rede de valor “coopetitors”, adaptado de Brandenburger e Nalebuff (1996)

Na perspectiva da “*coopetition*” os processos de criação e compartilhamento de valor ocorrem ao mesmo tempo, criando uma estrutura de objetivos parcialmente convergentes em que conceitos de cooperação e competição estão presentes e estritamente conectados (DAGNINO; PADULA, 2002). Essa nova estrutura faz surgir uma nova interdependência estratégica para as empresas que Dagnino e Padula (2002) nomeiam sistema “coopetitivo” de criação de valor.

Brandenburger e Nalebuff (1996) comparam o conceito de negócios com um jogo. Segundo os autores as melhores oportunidades desse jogo não estão em jogá-lo melhor que os outros, mas de alterar a estrutura do jogo para o seu benefício, tornando-o maior, melhor e com mais valor para todos os envolvidos. Os autores citam cinco elementos básicos que podem ser alterados para mudar o jogo dos negócios:

Atores

Toda vez que uma empresa entra em uma cadeia de valor o valor de mercado da cadeia como um todo aumenta. Algumas empresas serão mais favorecidas pelo novo entrante, que deve buscar dessas beneficiadas parte do valor adicionado. Os autores afirmam que as empresas devem estimular a entrada de firmas que possam adicionar valor.

Valor adicionado

O valor de mercado das cadeias de valor é resultado da soma do valor de seus participantes. Cada novo participante adiciona seu valor à cadeia. A empresa que adiciona maior valor detém o controle da cadeia.

Regras

As regras do mercado são mutáveis. Uma alteração nas regras pode influenciar quem terá maior sucesso. As empresas que detêm o maior poder controlam as regras.

Táticas

As percepções do mercado são moldadas pelas táticas. Alterando-se as percepções do mercado o resultado do jogo pode ser alterado.

Escopo

Nenhuma cadeia de valor existe isoladamente. As cadeias de valor são interconectadas e se influenciam. Entender essa influência é primordial para usá-la em benefício da empresa.

2.6 Marketing móvel

Nesta seção define-se marketing móvel, suas funções e apresenta-se estudos sobre o setor.

2.6.1 Definição de marketing móvel

Anteriormente à discussão sobre o termo marketing móvel é necessário definir o que se considera como marketing. No presente trabalho entende-se como marketing “a função organizacional e o conjunto de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para os consumidores e para a administração do relacionamento com os clientes de modo a beneficiar a organização e seus *stakeholders*” (AMA, 2007).

A Associação de Marketing Móvel do Brasil define como marketing móvel o uso de mídia sem fio como um meio integrado de entrega de conteúdo, veículo de resposta direta, ou ainda como parte de um programa de comunicação que se utiliza de *cross-media* marketing em sua estratégia (AMMB, 2007).

A Mobile Marketing Association (MMA) define marketing móvel como “o uso de mídia sem fio como um veículo integrado de entrega de conteúdo e resposta direta dentro de um programa de comunicação em diversas mídias ou de mídia única” (MMA, 2008). A

organização reúne agências, anunciantes, produtores de aparelhos celular, operadores de tecnologia sem fio e provedores de serviços, entre outras empresas focadas no potencial do canal móvel para o marketing.

A MMA conduz pesquisas sobre o mercado de marketing móvel em diferentes países e atua na auto-regulamentação do mercado. Para ilustrar a evolução do conceito de marketing móvel dentro da associação é apresentada uma definição anterior do termo:

“Marketing móvel é qualquer for de marketing, propaganda ou promoção direcionada aos consumidores e conduzida através do canal móvel. Os métodos para comunicação nesse tipo de marketing incluem arquivos de voz, SMS, MMS, WAP, Java, SyncML e mensagens de vídeo e áudio.” (MMA, 2003)

O *Osservatorio Mobile Marketing and Services* do *Politecnico di Milano* (2007) define marketing móvel como “o uso de tecnologia sem fio no aparelho celular, como um dispositivo para usar múltiplos serviços ou um canal de comunicação de mão dupla com os consumidores para a publicidade, promoção e entretenimento com o objetivo de criar engajamento e prover experiências contextualizadas, e, conseqüentemente, aumentar o relacionamento com a marca e seus produtos”.

Como demonstrado pelas diferentes definições apresentadas, o marketing móvel é o uso de mídias sem fio como o canal de distribuição ou comunicação entre as empresas (ou marcas) e seus consumidores. No presente trabalho o foco se dará no uso do aparelho celular como mídia. Cabe ressaltar que como demonstrado pelas definições mais atuais sobre o tema, o foco será nos objetivos e estratégias da escolha do canal móvel e não nas tecnologias usadas no mesmo.

2.6.2 Funções do marketing móvel

Empresas adotam soluções de marketing móvel para se comunicar melhor com seus clientes ou clientes em potencial. Em um mundo em que as pessoas estão cercadas por diferentes fontes de informação competindo pela sua atenção, o canal móvel tem uma maior probabilidade de atingir a atenção dos receptores. Os aparelhos celulares são ferramentas pessoais que geralmente estão com seus donos 24 horas por dia, sete dias por semana. Não

existe nenhum outro tipo de mídia que fique com o usuário por períodos mais longos que o celular.

A comunicação entre empresas e seus clientes é a função principal do marketing móvel. Ressaltando-se que essa comunicação pode ter diferentes propósitos. O exemplo mais difundido de marketing móvel é o envio de mensagens SMS para divulgar um produto ou serviço. É o exemplo mais simples em termos de tecnologia envolvida e provavelmente o que pode atingir maior audiência. Praticamente todo aparelho celular em uso no Brasil é habilitado para o envio e recebimento de mensagens SMS. Embora o uso de mensagens SMS para a publicidade seja a parte mais visível do marketing móvel ela não é a única. É necessário classificar as possíveis atividades em marketing móvel de acordo com a sua função. Osservatorio (2007) propôs um modelo para classificar as atividades de marketing móvel separando-as em iniciativas de marketing móvel e gerenciamento móvel de serviços.

Ainda de acordo com Osservatorio (2007) a categoria de marketing móvel pode ser separada em duas principais subcategorias: publicidade móvel e promoção móvel. São classificadas como publicidade móvel as ações focadas em comunicar ou promover produtos e serviços baseados em modelos feitos sob medida para a tecnologia móvel usada (SMS, MMS, *Download*, *Micro-browsing*). Enquanto a promoção móvel é entendida como as atividades para promover a venda fornecendo valor agregado ao consumidor (como jogos para celular, *ringtones*, etc.) ou um estímulo à compra (prêmios, competições, descontos, etc.) através de dispositivos móveis.

Segundo Osservatorio (2007) o gerenciamento móvel de serviços é definido como serviços gerados para criar e/ou manter o relacionamento com o consumidor. Os serviços são classificados de acordo com o posicionamento temporal em relação à venda. Existem três categorias principais:

Suporte pré-venda: serviço de comunicação orientado a ativar o relacionamento com o cliente através de informação com valor agregado (sem um enfoque publicitário ou promocional) e, em alguns casos, a oportunidade de configurar o serviço requisitado através do canal móvel;

Vendas: serviços que auxiliam o processo de compra em mais diretamente, possibilitando a reserva, transação e pagamento dos serviços através do canal móvel;

Comunicação pós-venda: serviços de suporte e comunicação fornecidos pelo telefone celular permitindo às empresas responder aos requisitos dos consumidores e assim manter um relacionamento contínuo.

A figura 5 ilustra a classificação proposta por Osservatorio (2007):

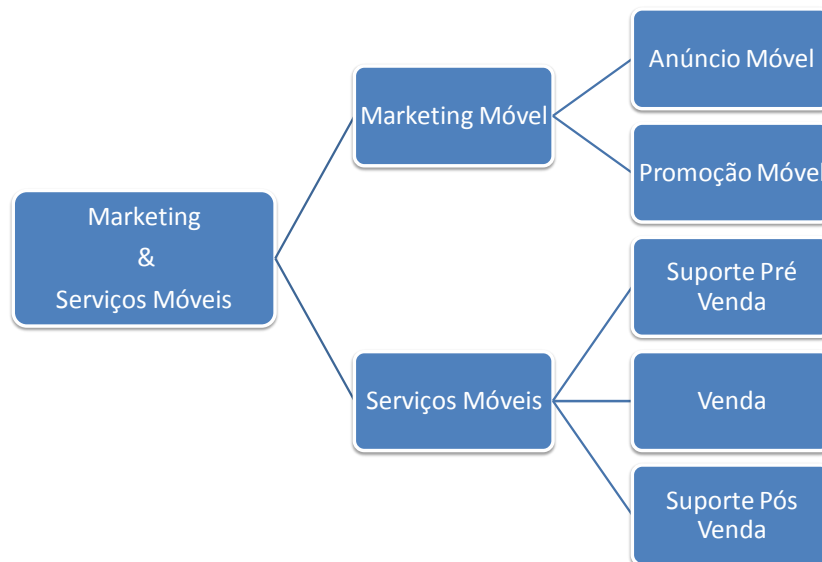


Figura 5 - Marketing móvel, adaptado de Osservatorio (2007)

O presente trabalho foca nas atividades classificadas segundo o modelo do Osservatorio (2007) como marketing móvel e não no gerenciamento móvel de serviços. Por essa razão é fundamental apresentar algumas definições específicas. Publicidade e promoção móvel serão classificadas em campanhas de empurrar ou puxar.

Campanhas de empurrar: são aquelas em que o consumidor recebe a mensagem de marketing diretamente em seu aparelho celular. Quem inicia a comunicação é o anunciante. O receptor deve ter sido selecionado de uma base *opt-in* de clientes, ou seja, os receptores devem ter autorizado previamente o recebimento de material publicitário em seus celulares. As tecnologias usadas nesse tipo de campanha são geralmente mensagens SMS, *bluetooth* ou outras tecnologias de proximidade. É importante ressaltar que mesmo as campanhas de empurrar não podem ser consideradas invasivas uma vez que o receptor deve concordar em disponibilizar seu aparelho celular para o recebimento de material publicitário.

Campanhas de puxar: são aquelas em que o consumidor inicia a comunicação no canal móvel. Essas campanhas são geralmente multimídias. Os clientes podem começar a comunicação ao enviar um SMS para um número impresso na embalagem de um produto, em

uma revista ou mostrado em um anúncio de TV. Tecnologias mais complexas podem ser aplicadas como no caso do QR code.

2.6.3 Análise da cadeia de valor

A ferramenta clássica para a análise da cadeia de valor de um determinado setor da economia é a desenvolvida por Michael Porter (1991). Beker et al (2004) aplicaram a metodologia de Porter para o estudo do mercado de marketing móvel Norte Americano, tendo identificado sete segmentos horizontais e três segmentos verticais. Os segmentos horizontais encontrados são: patrocinador da campanha, agência de marketing, provedor de conteúdo, canais de promoção tradicionais, provedores de aplicativos, agregadores de rede e operadores de tecnologia sem fio. Órgãos governamentais, facilitadores da indústria e responsáveis pela infra-estrutura são os segmentos verticais. A figura 6 ilustra o modelo desenvolvido por Becker (2004):

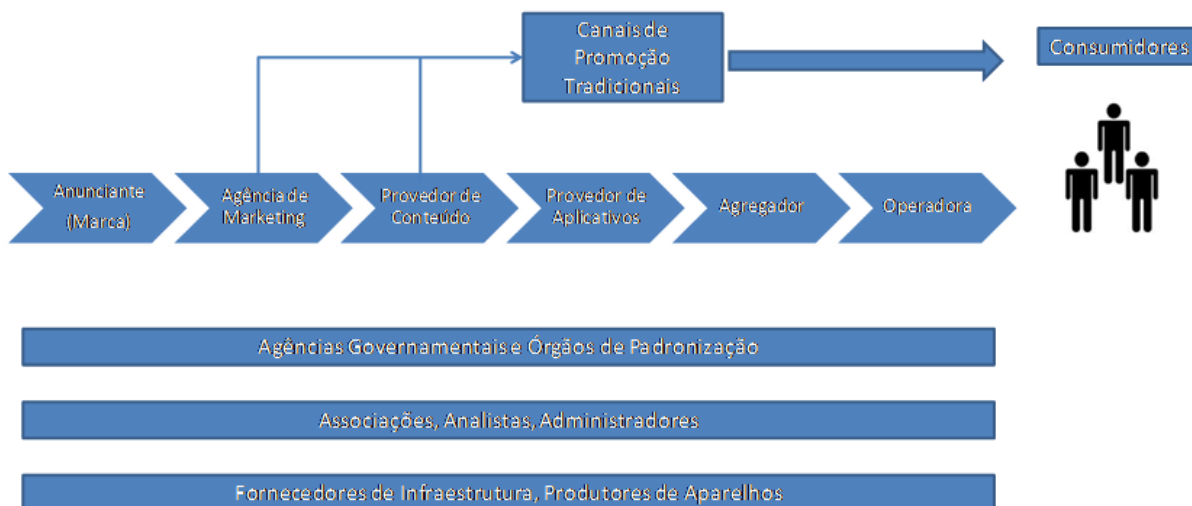


Figura 6 - Cadeia de valor do marketing móvel, adaptado de Becker (2004)

Ao analisar a cadeia Becker et al (2004) identificaram uma clara diferenciação entre os aspectos tecnológicos e aqueles ligados às atividades de marketing na cadeia de valor. Com base nessa diferenciação uma segmentação da cadeia em três diferentes esferas foi proposta. A figura 7 ilustra a divisão entre as três esferas:

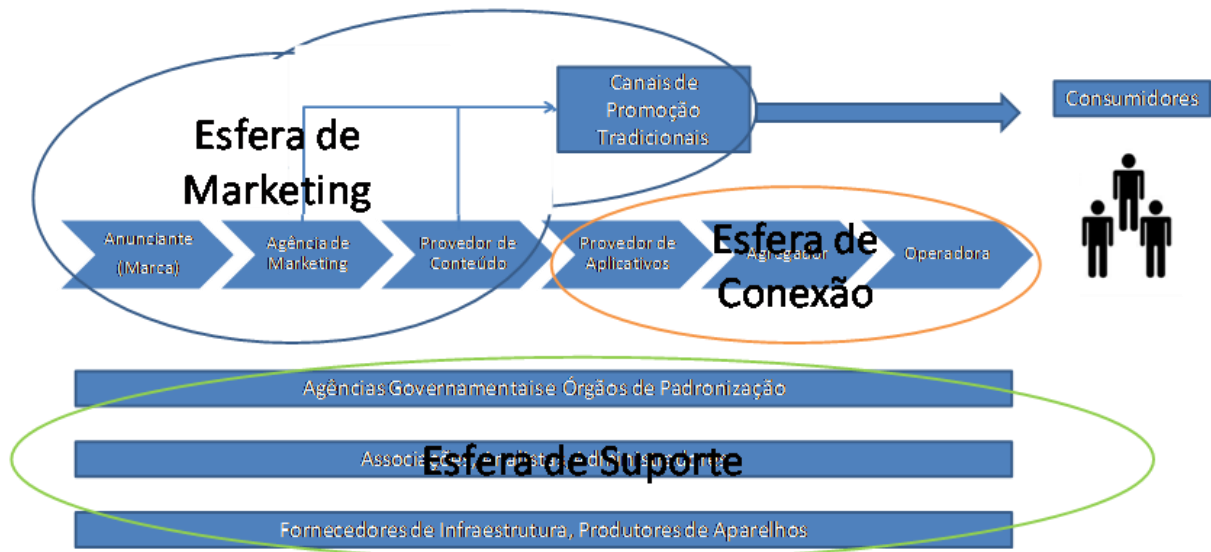


Figura 7 - Esferas na cadeia do marketing móvel, adaptado de Becker (2004)

Becker et al (2004) classificaram da seguinte maneira a função de cada esfera:

A esfera do Marketing: composta pelas empresas cujo foco são as atividades de marketing. Suas principais atividades incluem a identificação de clientes, gerenciamento das marcas, promoção de produtos e serviços, criação do conteúdo que é disseminado para os usuários finais e desenvolvimento de aplicativos usados para alocar, lançar e analisar campanhas de marketing.

Os principais participantes desta esfera são os patrocinadores das campanhas, os fornecedores de conteúdo e as agências de marketing. Os patrocinadores das campanhas são as empresas que possuem as marcas e são diretamente beneficiadas pela ação de marketing móvel. Os fornecedores de conteúdo elaboram as mensagens publicitárias, ring tones, questões para competições e promoções que vão ser usadas nas campanhas. O principal papel das agências é desenvolver e gerenciar as campanhas de marketing além de empregar os canais de comunicação tradicionais para encorajar os consumidores a interagir com as campanhas móveis.

A esfera de conexão gerencia a infra-estrutura de rede usada para conectar e entregar o conteúdo do marketing móvel para os consumidores. Esta esfera é constituída pelos fornecedores de aplicativos, integradores e operadoras de tecnologia sem fio.

Os fornecedores de aplicativos estão entre as esferas de Marketing e de Conexão. Sua atuação é fundamentalmente tecnológica e eles auxiliam as empresas ligadas ao marketing nas complexas questões de tecnologia do canal móvel. Integradores facilitam a comunicação entre

agências e operadoras ao receber o conteúdo produzido e entregá-lo para as diferentes operadoras. Cada operadora possui diferentes requerimentos e os integradores são empresas que possuem contratos com as operadoras e conseguem satisfazer todos os seus requisitos. Eles permitem à esfera de marketing se conectar a diferentes operadoras com apenas uma conexão. As operadoras gerenciam a rede e fornecem serviços de voz e dados para os consumidores finais.

A esfera de Suporte é responsável pelo suporte e regulamentação da cadeia de valor. Ela suporta tanto a esfera de marketing quanto a de Conexão. É composta por agências governamentais, associações de indústria e provedores de infra-estrutura.

As agências governamentais gerenciam as ondas de rádio usadas para a conexão do usuário final com a rede celular, é função desses órgãos também a regulamentação do mercado tanto através da normatização quanto da fiscalização que se aplicam não apenas ao mercado de tecnologia como também na relação do consumidor com as empresas. As associações de indústria como a Mobile Marketing Association (MMA) ou a GSM Association ajudam a desenvolver padrões e criar um contexto para a indústria. As associações também têm a importante função de criar um canal de comunicação entre a indústria e o governo. Através da criação de eventos e publicação de relatórios as associações também ajudam na integração e educação da indústria. As empresas de infra-estrutura são aquelas que fornecem produtos e serviços que suportam a indústria de telefonia celular.

Embora o modelo de Porter consiga resumir a cadeia de valor do marketing móvel ele não é suficiente para ilustrar a complexidade dos relacionamentos dentro da cadeia de valor. Uma melhor maneira de entender as relações entre a cadeia é o modelo de rede estratégica (MOLLER et al 2002, NORMANN e RAMIREZ 1993, SUTINEM e TIRRI 2005). Becker (2005) aplicou o modelo de rede estratégica para o mercado de marketing móvel Norte Americano. O resultado é ilustrado na figura 8:

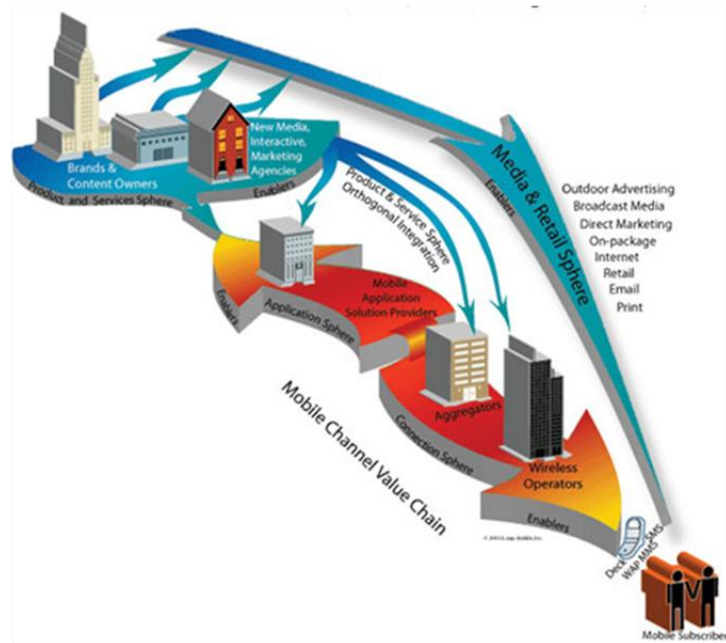


Figura 8 - Rede do marketing móvel, Becker (2005)

Becker (2005) classificou a cadeia de marketing móvel em quatro esferas: Produtos e Serviços (marcas, proprietários de conteúdo e agências de marketing), Aplicativos (provedores de aplicativos), Conexão (agregadores e operadoras de tecnologia sem fio), e Mídia e Varejo (proprietários de mídia e lojas virtuais). Cada esfera é amparada por um grupo de capacitadores. O canal móvel é o caminho aonde a comunicação e a interatividade acontecem, conectando a esfera de Produtos e Serviços com os consumidores. Para aumentar a eficiência do marketing móvel a demanda dos consumidores por esse tipo de comunicação deve ser incentivada. O uso dos canais de comunicação da esfera de Mídia e Varejo é feito com esse propósito, bem como para aumentar a interatividade desses canais tradicionais.

2.6.4 O marketing móvel no Brasil

O marketing móvel está em um estágio de adoção no Brasil. O que significa que um considerável número empresas e consumidores já ouviu falar sobre o tema mas não necessariamente interagiu diretamente com seus serviços. O volume econômico do mercado não é significativamente expressivo para o mercado de telecomunicações. Segundo o instituto de pesquisas IDC (2009) o marketing móvel movimentou 129 milhões de dólares em 2007 e 150 milhões de dólares em 2008 representando 10% do total dos serviços de valor agregado

das operadoras de telefonia celular. Esses valores foram determinados pelo instituto considerando-se como receita do marketing móvel o dinheiro investido no mercado de mensagens B2C (que empresas enviaram para pessoas).

Outro indicador do estágio do mercado no Brasil é o fato que importantes grupos de pesquisa como o Inter-meios e a Fundação Getúlio Vargas não consideram o canal móvel em suas pesquisas sobre os investimentos de publicidade em diferentes tipos de mídia no Brasil. Como é demonstrado na seção do presente trabalho sobre a mídia brasileira, as empresas brasileiras são conservadoras em seus investimentos em publicidade. Internet, o mais recente e não tradicional meio de comunicação considerado na pesquisa Inter-meios (2009) recebeu apenas 3,56% de todos os investimentos feitos em publicidade entre os diferentes tipos de mídia em 2008.

O mercado ainda não está bem regulamentado. A legislação existente não aborda apropriadamente as questões sobre o marketing móvel. Tramitam no Congresso Nacional Projetos de Lei que tratam do assunto. Os principais projetos são:

PL 757/2003 Proíbe as prestadoras dos serviços móveis celular e móvel pessoal de utilizarem o serviço de mensagem para a veiculação de propaganda comercial;

PL 2387/2003 Estabelece critérios para as empresas prestadoras de serviço de telefonia realizarem cadastro especial de assinantes que se manifestarem contrários ao recebimento de ofertas de produtos e serviços por parte de empresas de telemarketing;

PL 2766/2003 Proíbe o envio de mensagens de texto em celulares sem prévia autorização do usuário e dá outras providências;

PL 6593/2006 Dispõe sobre a proibição de operadoras de telefonia celular enviar "Torpedos" promocionais sem autorização de seus clientes;

PL 3159/2008 Dispõe sobre o envio de mensagem de texto SMS, conhecida como "torpedo" pelas operadoras de telefonia celular.

Os projetos estão em discussão nas comissões do Congresso Nacional. Espera-se que embora os projetos iniciais tendiam à proibição da publicidade móvel, o projeto final apenas regulamente o mercado de marketing móvel, protegendo os interesses do consumidor. Segundo declarações do deputado Vinícius Carvalho, relator do PL 757/2003, o entendimento é que quando o cliente compra uma linha de telefonia celular ele não está autorizando a

operadora a enviar-lhe mensagens publicitárias, é necessária a expressa autorização do usuário para esse tipo de comunicação (ATHENIENSE, 2009). Esse contexto é coerente com a constatação de Michael Porter (2003) de que indústrias emergentes enfrentam com frequência atrasos e formalidades para obter o reconhecimento e a aprovação das agências reguladoras se oferecem novos métodos para necessidades presentemente atendidas por outros meios e sujeitas a regulamentação.

As associações do setor, a MMA (Mobile Marketing Association) e a AMMB (Associação do Marketing Móvel do Brasil), têm entre seus objetivos a regulamentação do mesmo para evitar que um movimento errado de uma empresa prejudique todo o setor.

As associações agem através da publicação de códigos de conduta e melhores práticas e na participação nos debates públicos no Congresso Nacional sobre os Projetos de Lei que buscam a regulamentação do mercado. A AMMB foi fundada em 2007 enquanto a MMA inaugurou seu escritório para a América Latina em 2008, sediando-o no Brasil.

A AMMB possui 43 empresas membros (AMMB, 2009) enquanto a MMA têm a vantagem de possuir escritórios em diferentes países e ter entre seus membros no Brasil as maiores operadoras de telefonia celular (MMA, 2009). A MMA publicou em março de 2009 um guia de melhores práticas sobre o relacionamento com os consumidores através das atividades de marketing móvel. Esse guia focou as campanhas baseadas em mensagens de texto SMS, destacando a importância do *opt-in e opt-out* (necessidade de se registrar para permitir o recebimento dessa comunicação e a possibilidade de não receber mais mensagens).

As empresas do setor são bastante engajadas, buscando a fomentação do mercado. Diversas empresas mantêm publicações para publicar as ações do mercado e difundir os casos de sucesso. Outro fato que reforça a participatividade das companhias é a relação entre o número de empresas pertencentes às associações e o número total das empresas do setor. Segundo Terence Reis, diretor da MMA para a América Latina, existem cerca de cinquenta empresas atuando no mercado de marketing móvel (REVISTA CLIENTE SA, 2009).

2.7 Mídia

Para contextualizar o mercado de marketing móvel é necessário entender o ambiente em que ele se insere. Para isso o setor de mídia do país foi estudado, por ser um setor correlato, concorrente e ao mesmo tempo complementar.

A mídia é um importante setor econômico no Brasil, não apenas pelo seu papel estratégico de distribuição das informações como também por sua importância econômica. Em 2008 as receitas geradas pelas empresas do setor apenas com a venda de espaço publicitário (desconsiderando-se outras formas de receita como pagamentos de mensalidades e venda de revistas) somaram R\$ 21,4 bilhões (IDG NOW, 2009). Esse resultado representa um crescimento de 12,6% em relação às receitas de R\$ 19 bilhões apresentadas em 2007.

O instituto Inter-Meios conduz pesquisas sobre a publicidade em diferentes tipos de mídia no Brasil. O instituto concluiu que em 2008 a distribuição das receitas com publicidade entre os diferentes canais de mídia no Brasil foi de acordo com o gráfico apresentado na figura 9.

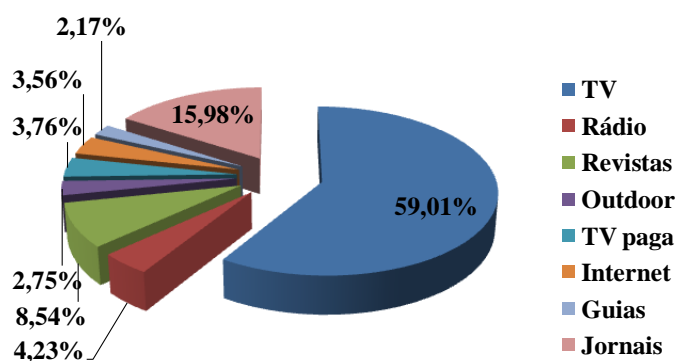


Figura 9 - Distribuição dos gastos de publicidade no Brasil, (INTER-MEIOS, 2009)

Como é possível perceber com a análise do gráfico as empresas brasileiras tendem a investir em meios de comunicação mais tradicionais. A Internet recebe apenas 3,56% do total dos investimentos, enquanto as emissoras de televisão concentram a maioria dos investimentos. A concentração dos investimentos se verifica também entre as diferentes emissoras de televisão. Segundo o jornalista especializado em televisão Daniel Castro o

mercado estima que a Rede Globo de televisão concentre 70% de toda a verba publicitária investida em televisão (FINANCIAL TIMES, 2008).

2.7.1 Televisão

A televisão é o meio de comunicação mais popular no Brasil, atingindo a maior parte da população. Em 2007 94,5% das residências brasileiras possuíam ao menos um aparelho de televisão (TELECO, 2009b). O serviço de emissão e transmissão do sinal de televisão é uma concessão pública no Brasil. Existem seis principais redes de televisão no país, sendo que apenas duas estão presentes em todos os Estados da nação. As tabelas (tabela 1 e 2) a seguir ilustram o número de retransmissoras para cada rede de televisão e a presença das mesmas nos diferentes Estados.

Tabela 1- Redes de televisão no Brasil

Rede	Próprias	Afiliadas	Total
Globo	16	76	92
SBT	9	40	49
Record	5	25	30
Bandeirantes	8	19	27
Rede TV	5	8	13
TV Cultura	1	12	13

Fonte: TELECO, 2008b

Tabela 2 - Presença das redes de televisão nos Estados

Estado	Globo	SBT	Record	Bandeirantes	Rede TV	TV Cultura
AC	X	X	X	-	-	-
AL	X	X	-	X	-	-
AP	X	X	-	-	X	X
AM	X	X	X	X	-	X
BA	X	X	X	X	-	-
CE	X	X	X	-	X	X
DF	X	X	X	X	-	-
ES	X	X	X	X	-	-
GO	X	X	X	X	-	X
MA	X	X	-	X	X	-
MT	X	X	X	X	X	-
MS	X	X	X	X	-	X
MG	X	X	X	X	X	-
PA	X	X	X	X	-	X
PB	X	X	X	X	-	-
PR	X	X	X	X	X	X
PE	X	X	X	-	X	X
PI	X	X	X	-	-	X
RJ	X	X	X	X	X	-
RN	X	X	X	X	-	X
RS	X	X	X	X	-	X
RO	X	X	X	X	X	-
RR	X	X	-	-	-	-
SC	X	X	X	X	X	-
SP	X	X	X	X	X	X
SE	X	X	-	-	-	-
TO	X	X	-	-	-	-

Fonte: TELECO, 2009b

A emissora de televisão mais influente e com maior prestígio no país é a Rede Globo. Ela é reconhecida por ser a líder em audiência e referência em qualidade. De acordo com o Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE), a audiência dos diferentes canais de televisão foi a seguinte (dados de Abril de 2009):

Tabela 3 – Audiência das emissoras de televisão

Emissora	Pontos
Globo	19,8
Record	7,3
SBT	5,9
Bandeirantes	2,6

Fonte: JARDIM, 2009

Cada ponto na escala desenvolvida pelo Ibope corresponde a 1% das casas medidas. Em 2009 o Ibope trabalhou com uma amostra de 18 milhões de casas no Brasil. Os números

apresentados são a média da audiência no país considerando o período entre as 7 horas da manhã até a meia noite.

2.7.2 Televisão por assinatura

Existem 4 modalidades de televisão por assinatura no Brasil (TELECO, 2009c).

- TV a Cabo: a distribuição do sinal é feita por meios físicos (cabos coaxiais e fibra ótica);
- MMDS (Multipoint Multichannel Distribution Service): a distribuição do sinal é feita usando-se radiofrequência no espectro de microondas;
- DTH (Direct to Home): o sinal é distribuído por satélite;
- TV por assinatura (TVA): o sinal é distribuído usando-se a frequência de um único canal UHF.

Uma importante diferença entre os diferentes tipos de TV por assinatura presentes no país é que de acordo com a lei 8.977 as operadoras de TV a cabo devem ter 51% de seu capital pertencente a brasileiros (TELECO, 2009c).

No final de 2008 existiam 6,32 milhões de assinantes do serviço de televisão paga no Brasil, representando um crescimento de 18% em relação aos 5,35 milhões de clientes desse serviço registrados em 2007 (TELECOMONLINE, 2009). O serviço está disponível em 8,4% das cidades brasileiras, atingindo 52% da população. A TV paga não é um serviço com grande distribuição no país, ao contrário, denota-se uma grande concentração com 43,5% dos clientes localizados no Estado de São Paulo. A tabela 4 ilustra a divisão de clientes de acordo com as quatro diferentes modalidades.

Tabela 4 - Modalidades de TV paga no Brasil

Modalidade (em milhares)	Clientes totais		Participação de mercado	
	2007	2008	2007	2008
TV a cabo	3228	3811	60,4%	60,3%
DTH	1762	2091	32,9%	33,1%
MMDS	346	397	6,5%	6,3%
TVA	12	22	0,2%	0,3%

Fonte: TELECO, 2009d

A participação de cada empresa do setor no mercado é apresentada na tabela 5:

Tabela 5 - Empresas de TV paga no Brasil

Empresa	Parcela de mercado (2008)
Net / Vivax	49%
SKY / DirecTV	31%
Telefonica	8%
Oi TV	1%
Outros	12%

Fonte: TELECO, 2009d

2.7.3 Rádio

O Rádio é um meio de comunicação com forte presença no Brasil. Em 2007 88,1% das residências brasileiras tinham pelo menos um aparelho de rádio (TELECO, 2009b). Diferentemente das emissoras de televisão, as rádios do Brasil não focam em entregar o mesmo conteúdo para todo o país, adotando uma estratégia mais regional. A audiência das emissoras de rádio é muito mais dispersa entre diferentes redes. O número de emissoras é maior que o apresentado no mercado de televisão, como comprova a tabela 6:

Tabela 6 - Tipos de emissoras de rádio

Tipo de Emissora	Número de estações				
	2003	2004	2005	2006	2007
FM	2149	2223	2320	2600	2678
Ondas médias	1697	1707	1708	1711	1718
Ondas curtas	66	66	66	66	66
Ondas tropicais	75	75	75	75	75
Comunitárias	1932	2207	2443	2734	3154
Total	5919	6278	6612	7186	7691

Fonte: TELECO, 2009b

Em Setembro de 2008 a Fundação Getúlio Vargas (FGV) conduziu uma pesquisa para a Associação Brasileira de Rádio e Televisão (ABERT) sobre o mercado do rádio no Brasil. De acordo com FGV (2008) o setor de rádio teve um faturamento de R\$ 1673 milhões em 2007. As receitas foram provenientes de diferentes fontes, ilustradas na tabela 7:

Tabela 7 - fontes de receita das emissoras de rádio

Fonte de receita	%
Publicidade através de agências	58,2
Publicidade direta	31,0
Eventos	2,3
Permuta	2,3
Venda de tempo de programação	2,3
Doações	2,1
Outros	1,7

Fonte: FGV, 2008

2.7.4 Jornal

Embora a circulação diária dos jornais no Brasil tenha aumentado em 5% de 2007 para 2008 (de 8,08 milhões de unidades para 8,48 milhões de unidades) (ANJ, 2009a), o número de leitores de jornal no Brasil é relativamente baixo. Um estudo conduzido pela Associação Mundial de Jornais descobriu que o Brasil tem uma média de 53,4 edições de jornais de circulação diária impressos por grupo de 1000 adultos, enquanto nos Estados Unidos esse indicador é de 241,2, na Itália de 115,9, Argentina 94,2 e China 105,3 (ANJ, 2009b). Essa pesquisa ilustra que o jornal não tem uma forte penetração no Brasil.

Os aspectos interessantes para a propaganda em jornais brasileiros é que estes possuem distribuição estadual ou regional, adaptando seu conteúdo para o público, e que esse meio de comunicação tem forte presença entre as classes sociais mais elevadas. De acordo com pesquisa feita pelo instituto Ipsos para a Associação Nacional dos Jornais (ANJ) em 2008 78% da classe A e 65% da classe B eram leitores frequentes de jornais. Também de acordo com a ANJ (2009c) 50,6% dos exemplares de jornal vendidos no país são vendidos para assinantes, significando que os editores dos mesmos possuem informações precisas sobre o perfil de pelo menos metade de seus leitores. O número de publicações de acordo com as regiões geográficas do país é apresentado na tabela 8:

Tabela 8 - Jornais por região

Região	Diários	Não diários	Total
Norte	31	62	93
Nordeste	55	99	154
Sudeste	278	1558	1836
Sul	147	653	800
Centro Oeste	44	153	197
Total	555	2524	3079

Fonte: ANJ, 2009d

Além de concentrar o maior número de diferentes publicações as regiões Sul e Sudeste apresentam também os mais importantes jornais do país (em termos de circulação). A tabela 9 apresenta as publicações com maior circulação:

Tabela 9 - Jornais por circulação

Jornal	Editora	Circulação (2008)	Região
Folha de São Paulo	Empresa Folha da Manhã	311287	Sudeste
O Globo	Infoglobo Comunicações SA	303087	Sudeste
Extra	Infoglobo Comunicações SA	287382	Sudeste
O Estado de S. Paulo	S/A O Estado de São Paulo	281407	Sudeste
Super Notícia	Sempre Editora S/A	245966	Sudeste
Meia Hora	Editores O Dia S/A	231672	Sudeste
Zero Hora	Zero Hora Editora Jornalística	179934	Sul
Diário Gaúcho	Zero Hora Editora Jornalística	166886	Sul
Correio do Povo	Emp. Jornalística Caldas Júnior	155569	Sul
Lance!	Arete Editorial S/A	113715	Sudeste

Fonte: ANJ, 2009e

O setor que mais investe em publicidade nos jornais, de acordo com a ANJ (2009f), é o setor de varejo com 40% dos investimentos, seguido pelo setor de construção civil com 15%. O setor de telecomunicações é considerado um importante investidor representando 3% do total dos investimentos publicitários dos jornais.

2.7.5 Revistas

O Brasil tinha 3833 diferentes títulos de revistas em 2007 de acordo com a Associação Nacional dos Editores de Revistas (ANER, 2009a). Desse total 1767 eram revistas únicas (edições especiais) e 2066 eram títulos regulares. Os títulos regulares no Brasil são classificados segundo sua frequência de publicação em semanais ou mensais.

O número de exemplares de revistas impressos no Brasil tem diminuído. Em 2001, 454 milhões de revistas foram impressas segundo a ANER (2009b), enquanto em 2007 apenas 390 milhões. A recessão foi mais fortemente sentida no mercado a varejo, com uma queda de 20% nas vendas (de 287 milhões de exemplares em 2001 para 229 milhões em 2007), do que

no mercado por assinatura que apresentou redução de 3,5% (de 167 milhões em 2001 para 161 milhões em 2007).

As revistas de circulação semanal têm maior circulação que as mensais como é demonstrado nas tabelas a seguir (tabela 10 e 11) que apresentam as revistas com maior parcela de mercado por categoria.

Tabela 10 - Revistas semanais

Revista	Editora	Circulação	Parcela mercado (%)
Veja	Abril	1094093	30,21
Época	Globo	417787	11,54
Istoé	Três	344205	9,50
Caras	Abril	279367	7,71
Viva Mais	Abril	167723	4,63
Ana Maria	Abril	167419	4,62
Contigo	Abril	139101	3,84
Tititi	Abril	122601	3,39
Minha Novela	Abril	98859	2,73
Malu	Alto Astral	93982	2,59

Fonte: ANER, 2009c

Tabela 11 - Revistas mensais

Revista	Editora	Circulação	Parcela de Mercado (%)
Nova Escola	F.VC	413090	5,17
Claudia	Abril	403089	5,04
Sel. Reader's Digest	Reader's Digest	397098	4,97
Superinteressante	Abril	343389	4,30
Nova	Abril	224734	2,81
Playboy	Abril	221598	2,77
Manequim	Abril	201521	2,52
Boa Forma	Abril	196666	2,46
Voce S.A.	Abril	186976	2,34
Revista Monet	Globo	181277	2,27

Fonte: ANER, 2009d

Como fica evidenciado pelos dados apresentados nas tabelas, o segmento das revistas semanais é mais importante e mais concentrado que o segmento de revistas mensais.

2.8 Internet

Entender o desenvolvimento e a adoção da internet em um país é essencial para analisar setores que envolvem tecnologia da informação. Por esse motivo a análise da internet no Brasil é feita para fornecer suporte a análise do setor de marketing móvel.

2.8.1 Perfil dos usuários de internet brasileiros

O uso de internet apresenta uma taxa de crescimento constante de dois dígitos por seguidos anos no Brasil. De acordo com a pesquisa feita pela CGI.br (Comitê Brasileiro Gestor de Internet) em 2005, o Brasil possuía 32,1 milhões de usuários de internet, enquanto em 2008 esse número era de 53,9 milhões. Essa pesquisa considera como usuário da internet uma pessoa, com mais de 10 anos, que acessou a internet pelo menos uma vez nos três meses que antecederam a entrevista. A tabela 12 apresenta o número de usuários da internet no Brasil nos últimos três anos e também a taxa de crescimento.

Tabela 12 - Número de usuários de Internet e seu crescimento

(milhões)	2005	2006	2007	2008
Usuários Internet	32,1	35,3	44,9	53,9
Taxa crescimento	-	10%	27%	20%

Fonte: CETIC.br, 2009

Considerando que a população brasileira é de 190 milhões habitantes, pode-se supor que a porcentagem da população que é usuária da internet é em torno de 28%. Esse número é a média para o país, existindo enormes diferenças quando se considera a classe social e a renda. 89% dos indivíduos da classe social A são usuários da internet, 68% dos indivíduos da classe B são usuários da internet, 38% da classe C e apenas 13% da classe D ou E. (CTIC.br, 2009). O uso da internet é mais difundido entre os jovens do que em segmentos mais velhos, como é ilustrado pela tabela 13.

Tabela 13 - Uso de internet nas diferentes faixas etárias

Idade	% que usa internet
10 a 15 anos	53%
16 a 24 anos	61%
25 a 34 anos	41%
45 a 55 anos	26%
45 a 59 anos	13%
Mais de 60 anos	2%

Fonte: CETIC.br, 2009

Também é importante considerar onde os as pessoas estão acessando a internet. De acordo com CGI.br, o percentual de domicílios com computadores em 2008 era de 25% e os que tinham acesso à internet era de 20%. Esses números demonstram que uma quantidade considerável de pessoas acessa a internet fora de suas casas. A tabela 14 ilustra o uso de diferentes locais para conectar-se à internet.

Tabela 14 - Lugares para se conectar à internet

Local	% de pessoas que acessam internet
Lan House	48%
Em casa	42%
Na casa de amigos	22%
No trabalho	21%
Na escola	14%
Centros públicos gratuitos	4%

Fonte: CETIC.br, 2009

A pesquisa conduzida pela CGI.br também identificou as principais barreiras ao acesso à Internet, mencionadas por aqueles que alegaram nunca ter acessado em 2008. O principal obstáculo para o uso da internet é “falta de habilidades com computadores e Internet”, mencionada por 61% dos entrevistados, seguido por “falta de interesse” (44%) e “não pode pagar” (23%) (CTIC,br,2009).

O instituto IBOPE NetRatings considerou que em Março de 2009 o Brasil possuía 25,5 milhões de usuários residenciais ativos de internet, que passavam uma média de 26 horas e 15 minutos online (IDG Now!, 2009). Essa média colocou o Brasil na liderança do uso de internet naquele mês, seguido por Reino Unido (25 horas), França (24 horas) e Alemanha (23 horas e 53 minutos).

Analisando os dados sobre os usuários de internet brasileiros, pode-se concluir que, apesar de atualmente o uso da internet estar mais concentrado entre jovens que possuem alta renda, outros segmentos também apresentam uso significativo. Espera-se também que o uso da internet será mais disseminado por duas razões principais: a queda continua de custo devido às novas tecnologias, e também porque os maiores motivos para a falta de uso são relacionados à falta de habilidade e interesse. Como as gerações mais jovens estão usando mais a internet, e habilidades básicas de computação estão se tornando essenciais para encontrar um emprego, é evidente que as maiores barreiras para o uso da internet não representarão um problema assaz significativo em alguns anos. Também é notável destacar que o perfil do usuário típico de internet é muito interessante para campanhas de marketing: jovem e com renda elevada.

2.8.2 Banda larga

De acordo com a pesquisa da CGLBR, 58% dos domicílios com acesso a internet possuem conexão banda larga. A pesquisa considera como banda larga todas as conexões diferentes da conexão discada. Essas são, portanto, conexões de alta performance como DSL, cabo ou rádio. A oferta de conexão banda larga esta presente e 74% das cidades brasileiras. (TELECO, 2009i).

A pesquisa feita pela Teleco descobriu que a tecnologia dominante no Brasil para conexão banda larga é a ADSL. O numero de conexões em 2008 de acordo com sua tipologia é apresentada na tabela 15.

Tabela 15 - Tecnologias de banda larga no Brasil

Tipo	Milhares de conexões	Porcentagem
ADSL	7007	70%
TV por assinatura	2589	26%
Rádio	420	4%

Fonte: TELECO, 2009i

Teleco (2009h) também analisou a divisão do mercado entre as diferentes operadoras.

A tabela 16 apresenta os dados para o primeiro trimestre de 2009.

Tabela 16 - Divisão do mercado de conexão de banda larga

Empresa	Milhares de conexões	Participação de mercado
Oi/Brt	3938	37,74%
Telefonica	2657	25,46%
Net	2452	23,50%
GVT	494	4,73%
CTBC	213	2,04%
Outros	681	6,53%

Fonte: TELECO, 2009h

2.8.3 Comércio eletrônico

O comércio eletrônico é um mercado em crescimento no Brasil. O mercado cresceu 12% em 2008. Em 2007, o comércio eletrônico apresentou uma receita total de 170 bilhões de dólares, enquanto em 2008 apresentou faturamentos de 193 bilhões de dólares, de acordo com a FGV. (IDG NOW!, 2009).

A pesquisa feita pela FGV também mediu a participação do segmento B2B no comércio eletrônico. O segmento B2B representou 140 bilhões de dólares do total da receita do comércio eletrônico enquanto o segmento B2C representou 53 bilhões de dólares. A quantidade adquirida pelo segmento B2B no comércio eletrônico representou 58,3% das compras entre companhias. As vendas eletrônicas no segmento B2C representaram 25,1% do total de vendas do segmento.

A pesquisa feita pela E-bit descobriu que o segmento B2C do comércio eletrônico tinha 13,2 milhões de clientes em 2008 (IDG NOW!, 2009). Comparado ao número de clientes em 2007, isto representa uma taxa de crescimento de 39%. A pesquisa também revelou a presença maciça da classe C nesse setor: 42% dos clientes eletrônicos pertenciam a essa classe.

Em relação aos produtos comprados online pelo consumidor final, livros são a escolha mais comum, com 17% do total de vendas. Outros importantes setores são: Saúde & Beleza com 12% da quota do mercado, TI (11%) e eletrônicos (9%).

2.8.4 Internet móvel

O uso da internet móvel não é tão difundido no Brasil. Não existem dados oficiais sobre o número de usuários mas com certeza ele é baixo. A principal razão é o alto preço pago por esse serviço. A maioria dos usuários de celular no Brasil adota o contrato pré-pago e apresentam baixos gastos com telefonia móvel, conforme será discutido na seção sobre mercado de telefonia móvel no Brasil.

Como o preço do serviço de internet móvel é um tópico relevante para o marketing móvel, as seguintes tabelas (a 17 a 20) resumem as ofertas existentes no mercado brasileiro. A informação foi coletada por Braun (2009) para o site IDG Now.

Tabela 17 - Internet móvel Claro

Velocidade	Tráfego de dados	Tarifa mensal	Custo do modem
250 Kbps	Ilimitado	R\$ 59,90	R\$ 299,00
500 Kbps	Ilimitado	R\$ 89,90	R\$ 49,00
1 Mbps	Ilimitado	R\$ 119,90	Grátis

Fonte: BRAUN, 2009

Tabela 18 - Internet móvel Oi

Velocidade	Tráfego de dados	Tarifa mensal	Custo do modem
300 Kbps	2 GB	R\$ 59,90	R\$ 199,00
600 Kbps	5 GB	R\$ 79,90	R\$ 199,00
1 Mbps	10 GB	R\$ 119,90	R\$ 199,00

Fonte: BRAUN, 2009

Tabela 19 - Internet móvel TIM

Velocidade	Tráfego de dados	Tarifa mensal	Custo do modem
600 Kbps	Ilimitado	R\$ 89,90	R\$ 69,00
1 Mbps	Ilimitado	R\$ 119,90	Grátis
7 Mbps	Ilimitado	R\$ 189,00	Grátis

Fonte: BRAUN, 2009

Tabela 20 - Internet móvel Vivo

Tráfego de dados	Tarifa mensal	Custo do modem
250 MB	R\$ 49,90	R\$ 199,00
500 MB	R\$ 79,90	R\$ 149,00
1 GB	R\$ 89,90	R\$ 69,00
Ilimitado	R\$ 119,90	R\$ 29,00

Fonte: BRAUN, 2009

A Vivo também oferece o serviço sem a necessidade de assinar um contrato por R\$ 1,90 por Megabyte trafegado. A TIM oferece uma solução pré-paga por R\$ 5,00 e o usuário pode acessar a internet por 24 horas com tráfego ilimitado e 250 Mbps de velocidade.

2.9 Indústria de telecomunicações

O desenvolvimento do marketing móvel é, por razões evidentes, dependente das condições do setor de telecomunicações. Por esse motivo esta seção apresenta os principais pontos desse setor no Brasil.

2.9.1 Visão geral do setor de telecomunicações brasileiro

O setor brasileiro de telecomunicações obteve receita de R\$ 177,7 bilhões em 2008, de acordo com a Associação Brasileira de Telecomunicações (Telebrasil) (TELEBRASIL, 2009) representando 6,1% do PIB do país e uma taxa de crescimento de 12,9% em relação à receita de R\$ 157,3 bilhões obtida em 2007. A distribuição das receitas da indústria foi a seguinte:

- Indústria R\$ 21,5 bilhões;
- Operadoras de telefonia fixa: R\$ 76,2 bilhões;
- Operadoras de telefonia móvel: R\$ 68,4 bilhões;
- Operadoras de TV por assinatura: R\$ 9,0 bilhões;
- Operadoras de serviço móvel especial: R\$ 2,6 bilhões.

De acordo com a Telebrasil (TELEBRASIL, 2009), as operadoras de telefonia móvel e fixa pagaram um total de R\$ 41,1 bilhões em impostos em 2008, o que representou 42,7%

de sua receita líquida de R\$ 96,2 bilhões. A maioria dos impostos foi coletada pelos governos estaduais, que arrecadaram R\$ 25,9 bilhões apenas com o ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços). A contribuição do setor de telecomunicações representou 12,7% do total arrecadado com o ICMS pelos estados.

Operadoras de TV por assinatura e de telefonia móvel e fixa investiram um total de R\$ 17,6 bilhões na expansão, modernização e melhorias dos serviços.

Em 2008, existiam 1.393 companhias no Brasil com licença para operar no setor de telecomunicações. Elas estavam distribuídas da seguinte maneira:

- 6 concessionárias do serviço de telefonia fixa comutado;
- 89 autorizadas do serviço de telefonia fixa comutado;
- 1.091 detentoras de outorgas do serviço de telecomunicação multimídia;
- 176 detentoras de outorgas do serviço de TV por assinatura;
- 31 detentoras de outorgas do Serviço Móvel Pessoal (Celular).

O setor empregou 387 mil trabalhadores em 2008, divididos da seguinte forma:

- 34,9 mil na indústria;
- 50,6 mil nos serviços de implantação;
- 133,4 mil na prestação de serviços de telecomunicação;
- 168,3 mil nos serviços de *call-centers* controlados por concessionárias do STFC.

Os 133,4 mil trabalhadores empregados nas companhias de serviços de telecomunicações são divididos da seguinte forma:

- 31,1 mil nos serviços de telefonia fixa;
- 30,2 mil no Serviço Móvel Pessoal (Celular);
- 16,1 mil nos serviços de TV a cabo;

- 56,0 mil em outros serviços de telecomunicação (incluindo radiodifusão e serviços de acesso à internet).

2.9.2 Visão geral do mercado de telefonia móvel no Brasil

A indústria de telefonia móvel foi responsável por 2,39% do PIB brasileiro, representando um total de R\$ 68,4 bilhões (FGV, 2009). Um estudo conduzido pela Fundação Getúlio Vargas concluiu que do total da contribuição do mercado de telefonia móvel no Brasil, R\$ 37,6 bilhões estão relacionados com a cadeia de produtividade do telefone celular (ex. operadoras de telecomunicação, provedoras de equipamento, produtoras de celulares e cartões). R\$ 20,2 bilhões estão relacionados com tributos indiretos e R\$ 11,6 bilhões é resultado do efeito multiplicador da indústria em outros setores econômicos. Em fevereiro de 2009 existiam 152.364.986 assinantes de telefonia móvel no Brasil, de acordo com a ANATEL. (2009). O número de telefones celulares ativos para cada 100 habitantes é de 79,94. O mercado ainda não está saturado, e um crescimento contínuo é esperado. Do número total de telefones celulares no Brasil, 81,59% são pré-pagos e 18,41% são pós-pagos. Esses números mostram que o Brasil é um local interessante para a iniciativa de negócios relacionados ao mercado de telefonia móvel e que o país continuará a apresentar um aumento no número de usuários de celular.

Existem sete diferentes operadoras de telefonia móvel no Brasil. As quatro companhias mais importantes estão presentes em todos os estados brasileiros e controlam juntas mais de 99% do mercado. O mercado apresenta certo grau de concentração, mas não está tão concentrado quanto em países como Japão ou México, onde uma operadora de telefonia móvel domina a maioria do mercado. As outras três companhias são muito menores e atuam apenas em algumas pequenas regiões do país.

As quatro companhias mais importantes são Vivo, Claro, TIM e Oi/BrT. As quatro menores são CTBC, Sercomtel e Aeiou. A divisão do mercado entre essas companhias é mostrada na tabela 21 (para Fevereiro de 2009).

Tabela 21 - Divisão do mercado entre as operadoras de telefonia móvel

Grupo	Número de linhas	Parcela (%)
Vivo	45.402.548	29,80
Claro	39.365.638	25,84
TIM	35.730.860	23,45
Oi	25.291.636	16,60
Brasil Telecom GSM	6.005.202	3,94
CTBC Celular	462.801	0,30
Sercomtel Celular	88.111	0,06
Aeiou	18.190	0,01

Fonte: ANATEL, 2009k

Tecnologia *trucking* também esta presente no Brasil, tendo a Nextel como a principal operadora. A Anatel considera o *trucking* um serviço diferente dos serviços regulares das outras operadoras de telefonia móvel, possuindo diferentes regulamentações. *Trucking* só pode ser oferecido para empresas e em 2009 possuía apenas 2 milhões de conexões, a maioria concentrada na região Sudeste (1,2 milhões de conexões) (TELECO,2009j). Por esta razão, ele não será estudado nesse trabalho.

2.9.3 Histórico da telefonia móvel no Brasil

A telefonia celular foi implementada no Brasil em 1991, alcançando naquele ano um total de 6,7 mil usuários. O padrão escolhido foi a AMPS (Sistema de Telefonia Móvel Avançada) desenvolvida por Bell Labs. O sistema usava frequência de banda A, sendo o Estado do Rio de Janeiro a única exceção, onde era usada a frequência de banda B.

Em 1997 foi aprovada a Lei Geral para as Telecomunicações (CONGRESSO NACIONAL, Lei no. 9.472), que propiciou uma nova regulamentação ao setor e estabeleceu as diretrizes para a privatização dos serviços de telefonia móvel e fixa no Brasil. Um novo modelo foi adotado para as telecomunicações no país, regularizando a telefonia celular como Serviço Móvel Celular (SMC). O país foi dividido em 10 regiões para facilitar a administração do serviço. A figura 10 ilustra essa divisão:



Figura 10 - Áreas da SMC no Brasil (TELECO, 2009a)

Com essa lei a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) foi criada, com a missão de promover o desenvolvimento das telecomunicações no Brasil. A agência é administrativamente independente, financeiramente autônoma, e não é diretamente subordinada a nenhum órgão do governo.

Em 29 de julho de 1998 a indústria de telecomunicação no Brasil foi privatizada com a venda por leilão de 3 operadoras de telefonia fixa, 8 operadoras de telefonia móvel e 1 companhia de telefonia de longa distancia. (BNDES,2004).

A concessão da frequência de banda B foi vendida em 1998. As operadoras que usavam essa frequência modificaram sua tecnologia para a TDMA (Time division Multiple Access). As companhias situadas nas regiões 1, 2, 3 e 9 adotaram a tecnologia CDMA (Code Division Multiple Access), enquanto aquelas localizadas nas outras regiões adotaram o padrão TDMA.

Em 2001 a ANATEL revisou o modelo de telecomunicação adotado no país e criou a SMP (Serviço Móvel Pessoal) para substituir o modelo SMC. Todas as operadoras de telefonia móvel mudaram para o novo sistema que tinha o benefício de possibilitar a troca do controle das companhias, troca essa que não era permitida pelo modelo SMC antes de cinco anos de permanência na companhia. Com a SMP o país foi dividido em três regiões, como ilustra a figura 11:



Figura 11 - Regiões do SMP (TELECO, 2009a)

O SMP também dividiu o país em áreas para ligações locais e de longa distância. Dois números telefônicos que estão localizados na mesma área pagam uma ligação local quando ligam entre si. Para ligações fora da área em que está situado, o usuário pode escolher a operadora e paga uma ligação de longa distância. A distribuição das áreas esta demonstrada na figura 12:



Figura 12 - Divisão por código de área (TELECO, 2009a)

2.9.4 Evolução da competição

O mercado de telefonia móvel brasileiro é dominado por quatro principais operadoras que em Maio de 2009 concentravam 99,63% do mesmo (TELECO,2009o). Essas quatro companhias são: Vivo, TIM, Claro e Oi-Brasil Telecom. Três dessas empresas são controladas por investidores externos. Vivo é controlada pela Portugal Telecom e pela operadora espanhola Telefônica. Claro pertence ao grupo de telecomunicações mexicano Americamovil. TIM é controlada pela operadora italiana Telecom Itália. Oi-BrT é a única companhia cujos principais investidores são brasileiros.

A competição pela participação no mercado brasileiro é forte entre as quatro principais operadoras. Vivo, a histórica líder do mercado, esta perdendo importância com o crescimento das outras companhias. TIM foi ultrapassada pela Claro em numero de clientes. Oi-BrT tem a menor parte do mercado (entre as quatro principais), mas é a companhia que esta apresentando as maiores taxas de crescimento.

A tabela 22 demonstra a divisão do mercado de telefonia móvel. Os números consideram as companhias em relação à sua situação em Maio de 2009. Por exemplo, em 2008 a Oi estava separada da Brasil Telecom, mas os números são apresentados juntos.

Tabela 22 - Evolução da divisão do mercado

Operadora	2007	2008	Maio 2009
Vivo	30,90%	29,84%	29,38%
Claro	24,99%	25,71%	25,51%
TIM	25,85%	24,17%	23,59%
Oi-BrT	17,90%	19,91%	21,14%
Outros	0,36%	0,37%	0,37%

Fonte: TELECO, 2009o

2.9.5 Tecnologias

As tecnologias de telefonia móvel são geralmente classificadas em gerações. A primeira geração (1G) era feita por sistemas analógicos. Com o desenvolvimento da segunda geração (2G) o sistema se tornou digital. A geração seguinte (2.5G) veio acompanhada de

aparelhos celulares que ofereciam serviços de dados por pacotes e sem a necessidade de se estabelecer a conexão, a velocidade de transferências era limitada em 144kbps. A terceira geração (3G) trouxe as transferências de dados com limite de velocidade de 2Mbps. A figura 13 classifica as diferentes tecnologias presentes no Brasil de acordo com a geração a que pertencem.

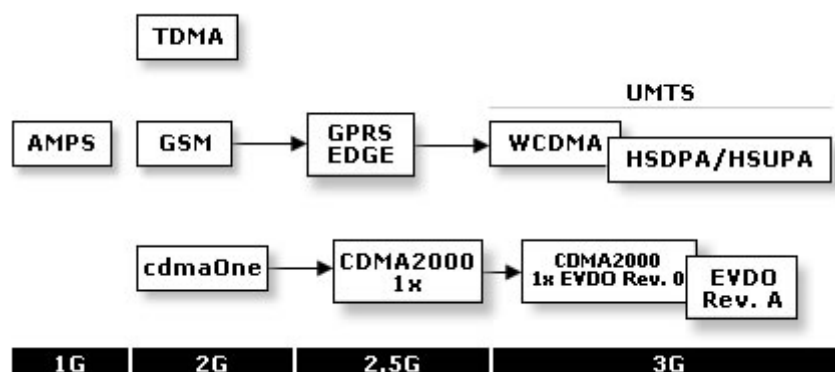


Figura 13 - Tecnologias de acordo com a geração (TELECO, 2009I)

A tabela 23 ilustra a distribuição dos aparelhos telefônicos móveis brasileiros entre as diferentes tecnologias.

Tabela 23 - Número de telefones móveis por tecnologia

Tecnologia	2008	Mai 2009
AMPS	11.546	6.417
TDMA	1.153.580	498.818
CDMA	12.732.287	10.540.394
GSM	133.925.736	140.208.374
WCDMA	1.692.436	1.619.203
CDMA 2000	452.816	312.666
3G modem	673.002	4.315.941
Total	150.641.403	157.501.813

Fonte: TELECO, 2009I

GSM ainda é a tecnologia mais popular no Brasil, com 89,02% de participação no mercado. Tecnologias antigas como AMPS estão perdendo participação. A tecnologia 3G esta apresentando uma forte taxa de crescimento e representa 3,97% do mercado.

2.9.6 Operadoras de telefonia móvel

2.9.6.1 Vivo

Vivo, a maior operadora de telefonia móvel do Brasil, é uma *joint venture* controlada pela Portugal Telecom e Telefonica, a operadora de telefonia de origem espanhola. A empresa foi formada em 2002 da união de sete operadoras de telefonia celular das bandas A e B. Essas empresas eram: Telesp Celular Participações S.A. (inclui Global Telecom); Tele Centro Oeste Participações S.A. (inclui NBT); Tele Leste Celular Participações S.A.; Tele Sudeste Celular Participações S.A. e Celular CRT Participações S.A. (TELECO, 2009m). A Portugal Telecom e Telefônica dividem igualmente a participação no grupo de controle, que no começo de 2009 possuía 63,61% das ações da Vivo, enquanto 36,09% estão distribuídas entre investidores no mercado de capitais (TELECO,2009m).

Como parte de sua estratégia de cobrir todo o território nacional, a empresa realizou duas importantes aquisições em anos recentes. Em 2007 a Vivo comprou a Telemig, para expandir seus serviços para o Estado de Minas Gerais. No mesmo ano a empresa adquiriu a Amazônia Celular, para reforçar sua presença na região Norte. Como essa região não era estratégica para a empresa, a Amazônia Celular foi vendida para a Oi em 2008. A empresa adquiriu algumas importantes licenças, especialmente na região Nordeste e hoje opera em todo o país. Os movimentos da empresa são coerentes com a análise que Frontini (2008) fez da estratégia da empresa. Segundo Frontini (2008) a empresa foca possui posicionamento competitivo de diferenciação baseada em elevada cobertura e qualidade de sua rede, reforçado por uma imagem de credibilidade e solidez, com investimentos e presença nos mercados de maior rentabilidade e possibilitando a cobrança de preços superiores.

De acordo com as divulgações feitas pela ANATEL (2009), a Vivo é a líder de mercado no setor de telefonia móvel desde a sua criação. Entretanto, a empresa enfrentou alguns sérios problemas no passado recente. Em 2003 a empresa detinha 45,15% do mercado de telefonia celular no Brasil, em 2005 a esse número caiu para 34,54% (TELECO, 2009m). A principal razão para essa queda de participação foi a escolha da empresa em adotar a

tecnologia CDMA, enquanto a tecnologia GSM se tornou mais popular no e em diversos outros países. Isso tornou os aparelhos da Vivo mais caros devido à falta de economias de escala, a manutenção da rede para a tecnologia CDMA também é mais onerosa e a empresa sofreu problemas com falta de cobertura em algumas áreas como Minas Gerais.

A empresa enfrentou esses problemas adquirindo outras operadoras e licenças para aumentar sua área de cobertura e investiu em tecnologia GSM. Em 2006 a Vivo iniciou os investimentos de mais de R\$ 1 bilhão na rede de tecnologia GSM/EDGE (TELECO, 2009m). Em 2007 começou a vender aparelhos celulares operando na tecnologia GSM e em 2008 encerrou as vendas de celulares com CDMA (O GLOBO, 2008). No início de 2009 73,1% dos clientes Vivo usavam tecnologia GSM (TELECO, 2009m). Essas ações melhoraram a performance da empresa, mantendo-a na liderança, embora sua participação fosse de apenas 29,55% em Abril de 2009 (TELECO, 2009m).

As tabelas a seguir (24 e 25) apresentam informações chave sobre a performance da Vivo em anos recentes:

Tabela 24 - Indicadores da Vivo

(milhares)	2005	2006	2007	2008
Celulares	29.085	29.053	37.384	44.945
Adições líquidas	965	(752)	4.896	7.561
Pré-pago	80,7%	81,0%	81,3%	81,0%
ARPU (R\$)	-	27,20	30,10	29,20
MOU (minutos)	-	74	77	87
Churn mensal	1,9%	2,9%	2,4%	2,6%

Fonte: TELECO, 2009m

Tabela 25 - Indicadores financeiros da Vivo

(R\$ milhões)	2005	2006	2007	2008
Receita bruta	15.837	15.455	19.576	22.212
Receita líquida	11.254	10.937	13.854	15.819
EBTIDA	3.024	2.597	3.546	4.868
Margem EBTIDA	26,9%	23,7%	25,6%	30,8%
Lucro líquido	(678)	16	(100)	390
Investimentos	2.227	2.121	2.212	4.015
Dívida Líquida	4.156	3.553	2.579	5.302

Fonte: TELECO, 2009m

A receita gerada com Serviços de Valor Agregado (SVA ou VAS para a sigla na língua inglesa) e tráfego de dados (incluindo SMS, WAP, e acesso a internet) representou 11,9% do faturamento total da empresa em 2008. O faturamento com esses serviços se divide

em 48% em receitas com SMS, 42% com WAP ou ZAP e 10% de outros tipos de serviços (TELECO, 2009m). Um dado importante para o mercado de marketing móvel é que a empresa não comercializa sua base de clientes para o envio de mensagens publicitárias.

A Vivo opera em todos os Estados brasileiros, usando três diferentes tecnologias: CDMA, GSM e HSPA 3G. A empresa opera nas bandas A, B, E e L. As figuras a seguir (14 e 15) ilustram a cobertura da Vivo por banda e por tecnologia:

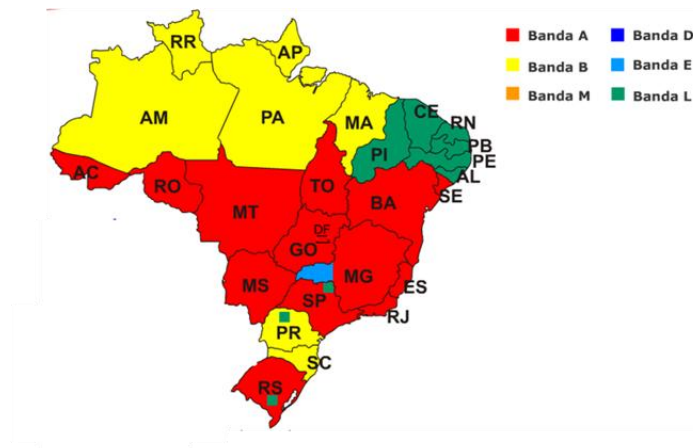


Figura 14 - Cobertura da Vivo por banda (TELECO, 2009o)

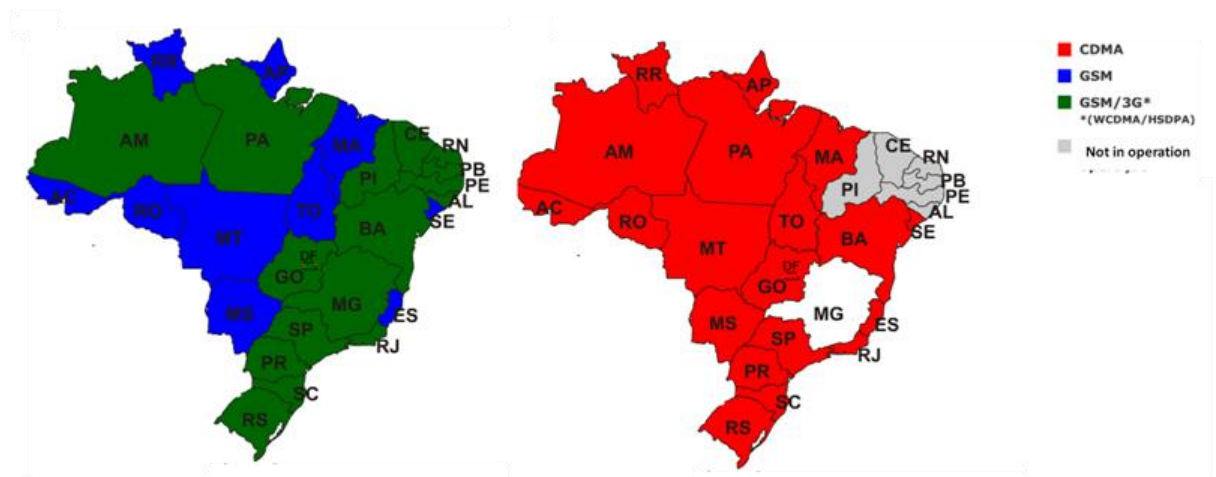


Figura 15 - Cobertura da Vivo por tecnologia (TELECO, 2009o)

2.9.6.2 Claro

A Claro, a segunda maior operadora de telefonia móvel do Brasil, é uma subsidiária da operadora de origem mexicana América Móvil. A empresa foi formada com a junção de seis operadoras: Unicel, ATL, BCP Nordeste, BCP SP, Claro Digital e Tess. Essas empresas começaram a operar em 1998 (Unicel em 1997) com tecnologia TDMA. Em 2003 com a inauguração da tecnologia GSM as operações começaram a ser realizadas com uma única marca: Claro (CLARO, 2009). Segundo Frontini (2008) a empresa segue uma estratégia de posicionamento de baixo custo.

Embora as ações do grupo América Móvil sejam negociadas no mercado de capitais do México e dos Estados Unidos, a Claro é uma empresa de capital fechado no Brasil. Por essa razão algumas informações sobre a empresa, como o seu lucro, não são tornadas públicas. As tabelas a seguir (26 e 27) apresentam alguns dados da operação da Claro no país:

Tabela 26 - Indicadores da Claro

(milhares)	2005	2006	2007	2008
Celulares	18.659	23.881	30.228	38.731
Adições líquidas	1.258	1.709	2.247	3.063
Pré-pago	84,1%	8,4%	81,0%	79,8%
ARPU (R\$)	29	28	28	25
MOU (minutos)	75	72	86	99
Churn mensal	2,7%	3,3%	2,0%	2,6%

Fonte: TELECO, 2009p

Tabela 27 - Indicadores financeiros da Claro

(R\$ milhões)	2005	2006	2007	2008
Receita bruta	6.549	7.780	9.988	11.528
EBTIDA	(208)	1.037	2.501	2.754
Margem EBTIDA	(3,2%)	13,3%	25%	23,6%
EBIT	(1.752)	(589)	327	495
Margem EBIT	(26,8%)	(7,6%)	3,3%	4,3%

Fonte: TELECO, 2009p

A Claro opera em todos os Estados do país, na banda B, D, E e L, com tecnologias GSM e 3G. Os mapas a seguir (figuras 16 e 17) ilustram a cobertura da Claro no Brasil:

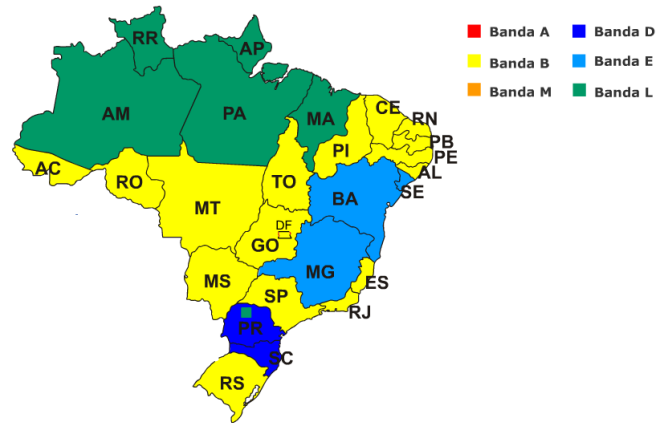


Figura 16 - Cobertura da Claro por banda (TELECO, 2009o)

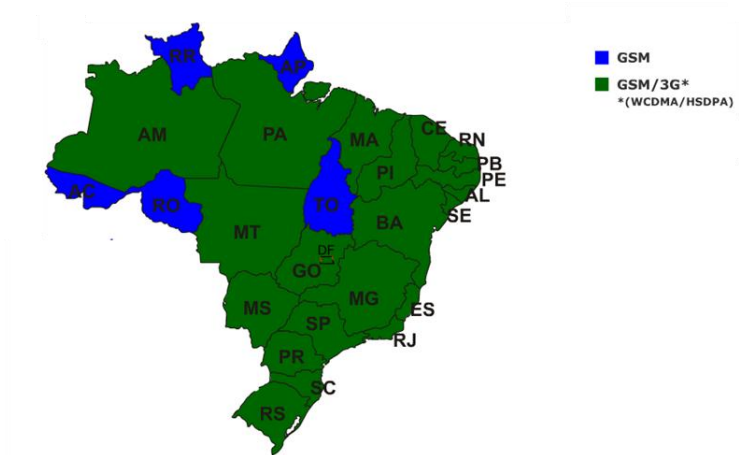


Figura 17 - Cobertura da Claro por tecnologia (TELECO, 2009o)

2.9.6.3 TIM

A TIM (Telecom Italia Mobile) começou a operar no Brasil em 1998 oferecendo serviços com a tecnologia TDMA no Estado da Bahia. Em 2001 a empresa foi a primeira operadora a adquirir licenças para atuar em todos os Estados do país. Em 2002 a empresa lançou o serviço de telefonia móvel com tecnologia GSM. Em 2006 a TIM reorganizou seus negócios na holding TIM participações, uma empresa de capital aberto com ações negociadas

na BOVESPA e ADRs negociadas em Nova York. A TIM participações é resultado da fusão da TIM Nordeste, TIM Sul, Maitel e TIM Celular (TIM, 2008).

Em 2007 a Telefonica, empresa Espanhola que controla a Vivo, adquiriu participação na Telecom Italia, a controladora da TIM. A ANATEL analisou essa aquisição e para evitar danos à competição no setor de telefonia móvel no Brasil impôs algumas restrições às companhias. Os representantes da Telefonica não podem participar ou votar em reuniões da Telecom Italia que tratem de suas atividades no Brasil (TELECO, 2009q).

A TIM era a segunda maior operadora de telefonia móvel no Brasil em número de clientes até a primeira metade de 2008, quando a Claro assumiu a posição. Segundo Frontini (2008) a TIM posiciona-se com uma estratégia de diferenciação baseada na inovação, o que resulta em sua liderança em termos de ARPU e MOU e a disputa da liderança com a Vivo em termos de liderança de rentabilidade. As tabelas (28 e 29) a seguir apresentam os principais dados sobre as atividades da TIM no Brasil:

Tabela 28 - Indicadores TIM

(milhares)	2006	2007	2008
Celulares	25.410	31.331	36.402
Adições líquidas	5.239	5.843	5.148
Pré-pago	78,7%	78,3%	82,0%
ARPU (R\$)	-	34,40	29,70

Fonte: TELECO, 2009q

Tabela 29 - Indicadores financeiros TIM

(R\$ milhões)	2006	2007	2008
Receita bruta	13.878	17.215	18.252
Receita líquida	10.138	12.442	13.081
EBTIDA	2.437	2.840	2.899
Margem EBTIDA	24,0%	22,8%	22,2%
Lucro líquido	(286)	68	180
Investimentos	1.588	1.933	2.000
Dívida líquida	1.027	973	1.670

Fonte: TELECO, 2009q

A TIM opera em todo o país com tecnologia GSM. Os serviços com tecnologia 3G são oferecidos nas regiões Sudeste, Sul e partes do Nordeste. As figuras a seguir (18 e 19) ilustram a cobertura da TIM por banda e tecnologia:

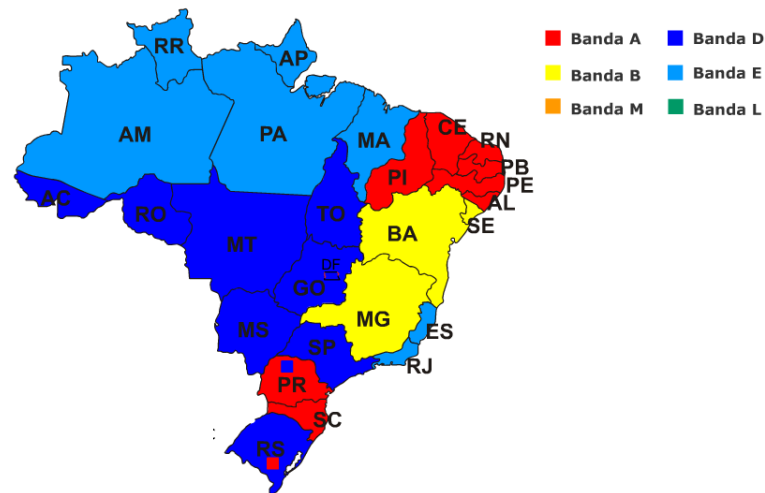


Figura 18 - Cobertura da TIM por banda (TELECO, 2009o)

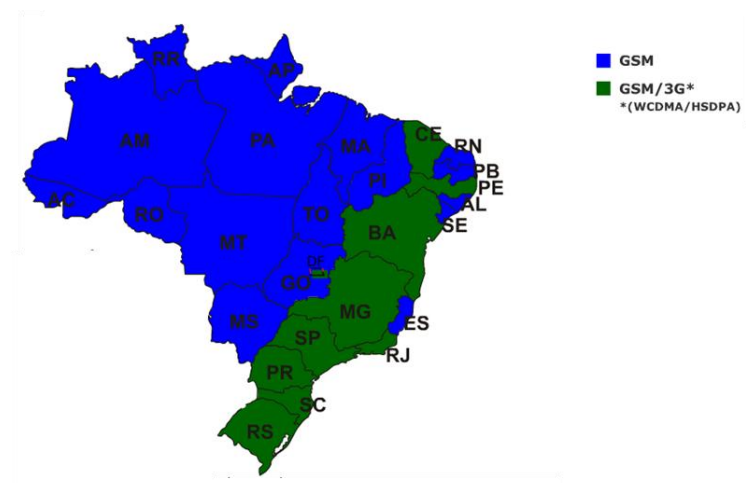


Figura 19 - Cobertura da TIM por tecnologia (TELECO, 2009o)

2.9.6.4 Oi-BrT

A Oi começou a operar no Brasil no ano 2000, sendo a primeira a trabalhar com a tecnologia GSM. A Brasil Telecom (BrT) começou a operar em 2004, a empresa trabalha com tecnologia GSM e transferência de dados com tecnologia EDGE ou GPRS.

Em 2007 a Oi adquiriu a Amazônia Celular da Vivo pagando R\$ 120 milhões. Em 2008 a Oi começou a operar em São Paulo, e na frase de pré-lançamento atingiu 1 milhão de usuários.

A Oi adquiriu a Brasil Telecom em Janeiro de 2009 fundando uma nova empresa: Oi-BrT. Para adquirir o controle da BrT a Oi pagou R\$ 5,8 bilhões. A aquisição foi um importante movimento estratégico uma vez que as operadoras não competiam nos mesmos Estados e a aquisição permitiu a complementação das ofertas e a presença em todos os Estados do Brasil.

As figuras a seguir (20 e 21) ilustram a presença das duas operadoras no país:

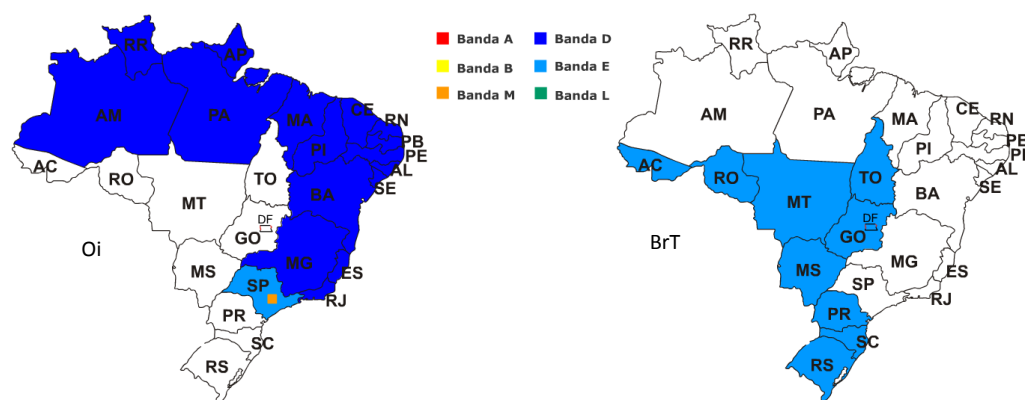


Figura 20 - Oi e BrT cobertura por banda (TELECO, 2009o)

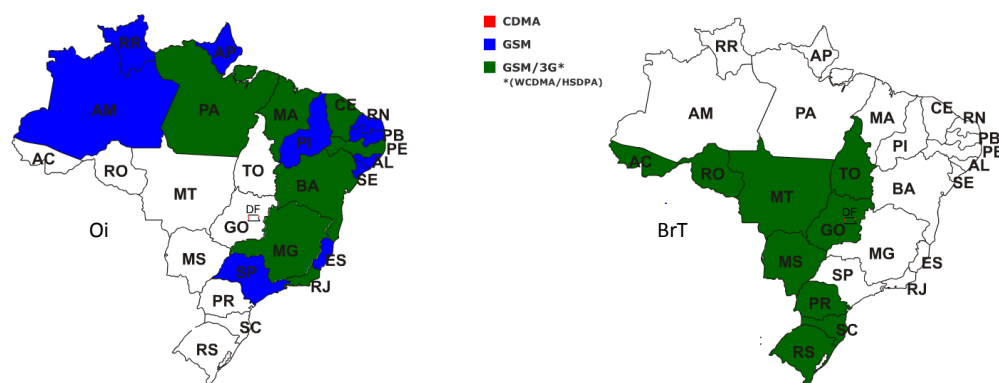


Figura 21 - Oi e BrT cobertura por tecnologia (TELECO, 2009o)

Como o balanço da Oi-BrT ainda não foi publicado, pois esta começou a operar em 2009, as informações sobre a Oi e a BrT são apresentadas em separado nas tabelas 30 a 32:

Tabela 30 - Indicadores da Oi

(milhares)	2006	2007	2008
Celulares	13.078	15.984	24.390
Pré pago	82,0%	83,8%	84,0%
ARPU (R\$)	22,00	22,10	22,70

Fonte:TELECO, 2009r

Tabela 31 - Indicadores financeiros da Oi

(R\$ milhões)	2006	2007	2008
Receita bruta	4.850	5.689	7.477
Receita líquida	3.555	4.195	5.208
EBTIDA	439	1.154	1.698
Margem EBTIDA	12,4%	27,5%	32,6%
Lucro líquido	138	456	611
Investimentos	688	568	2.628
Dívida líquida	1.027	973	1.670

Fonte:TELECO, 2009r

Tabela 32 - Indicadores financeiros da BrT

(R\$ milhões)	2006	2007	2008
Receita bruta	1.789	2.446	2.561
Receita líquida	1.248	1.746	1.882
EBTIDA	(142)	54	177
Margem EBTIDA	(11,4%)	2,9%	9,4%
Lucro líquido	(339)	(155,9)	(126,0)

Fonte:TELECO, 2009r

2.9.6.5 CTBC

A Companhia de Telecomunicações do Brasil Central opera no Estado de Minas Gerais, mais especificamente na região do Triângulo Mineiro. A CTBC pertence ao grupo Algar. A tabela 33 apresenta os dados da empresa:

Tabela 33 - Indicadores da CTBC

(milhares)	2006	2007	2008
Celulares	373	361	447
Pré pago	68,9%	64,8%	69,1%
ARPU (R\$)	42,10	62,60	49,30

Fonte:TELECO, 2009t

2.9.6.6 Sercomtel

A Sercomtel Celular é uma operadora de telefonia móvel que atua nas cidades de Londrina e Tamarana no Estado do Paraná. A empresa pertence à prefeitura de Londrina e a Companhia Paranaense de Energia (Copel) A empresa opera na banda A com tecnologia GSM e TDMA. Em 2008 tinha 85 mil linhas de telefonia móvel.

2.9.6.7 AEIOU

AEIOU é o nome comercial adotado pela Unicel. A Unicel pertence à família Melo da Silva, que obteve a autorização para operar na região metropolitana de São Paulo em 1007. A empresa iniciou suas operações em agosto de 2008 e no fim desse mesmo ano detinha 0,01% de participação no mercado.

3 Metodologia

Neste capítulo pretende-se expor os procedimentos metodológicos da pesquisa conduzida para responder as questões de pesquisa, bem como as definições e conceitos adotados. A escolha do método de pesquisa se baseou na idéia defendida por Yin (2003) que a estratégia para a escolha da pesquisa deve ser baseada nas perguntas que a mesma se propõe a responder.

Segundo Yin (2003) questões do tipo “o que” podem ser tanto exploratórias ou sobre predominância de certo tipo de dado. Yin (2003) sugere que questões “como” e “por que” sejam respondidas com o uso de estudos de caso, experimentos ou pesquisas históricas, ressaltando que o estudo de caso se aplica ao exame de acontecimentos contemporâneos.

O presente Trabalho de Formatura tem como objetivo responder duas principais perguntas de pesquisa:

- O QUE está sendo feito no mercado brasileiro de marketing móvel? Quais iniciativas estão sendo adotadas? Por quem e com que motivo?
- COMO se dá o relacionamento entre os diferentes atores desse mercado?

3.1 O Osservatorio Mobile Marketing & Service

A metodologia usada no presente trabalho é baseada na metodologia desenvolvida pelo *Osservatorio Mobile Marketing & Service* (Osservatorio), ou de Marketing e Serviços Móveis, instituto de pesquisa da *School of management do Dipartimento di Ingegneria Gestionale do Politecnico di Milano*. O foi criado em 2007 com o intento de contribuir na difusão do conhecimento sobre as iniciativas em marketing e serviços móveis, de modo a fornecer suporte ao processo de adoção do canal móvel como ferramenta de marketing e serviços por parte das empresas. Num primeiro momento, o esforço de pesquisa do concentra-se em estudar o mercado italiano, mas pesquisas em outros mercados, como o espanhol, polonês e brasileiro já foram conduzidas, porém sem a publicação de um relatório específico sobre esses mercados.

Os principais objetivos do Osservatorio são:

- Analisar, para o mercado italiano, as aplicações de marketing e serviços móveis mais significativas e avaliar seus benefícios e retorno;
- Avaliar quantitativamente o mercado em suas diferentes articulações;
- Identificar as principais tendências presentes e traçar os possíveis futuros cenários.

O Osservatorio é dirigido pelos professores Andrea Rangone, Giuliano Noci e Filippo Renga e forneceu suporte para a pesquisa apresentada no presente relatório. O grupo de pesquisadores sobre o mercado brasileiro era composto pela Engenheira Laura Cavallaro, os Engenheiros Marcelo Cortimiglia e Fernando D'Andrea, e o autor do presente trabalho. As pesquisas foram realizadas entre novembro de 2008 e julho de 2009.

3.2 Pesquisa de iniciativas em marketing móvel

O mercado de marketing móvel é considerado recente e pouco estudado, com um número não muito elevado de publicações acadêmicas sobre esse tema. No Brasil a primeira associação setorial foi fundada em 2007, comprovando o estágio inicial de desenvolvimento do setor.

A compreensão de mercados com essas características necessita primeiramente da abordagem de pesquisa que Gonsalves (2001) classifica como exploratória, que tem o objetivo de oferecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno pouco explorado. Gonsalves (2001) ressalta que esse tipo de estudo é comumente denominada “pesquisa de base”, pois oferece dados que dão suporte à realização de estudos mais aprofundados.

Com o objetivo de fornecer dados para posteriores estudos e análises para o presente trabalho a primeira atividade de pesquisa conduzida foi a coleta de registros de iniciativas de marketing móvel no mercado brasileiro. A principal fonte para a obtenção desses registros foram as publicações especializadas em marketing, tecnologia da informação ou em marketing móvel. Cabe destacar a predominância do canal Web para essas publicações. Com

a coleta de dados possibilitou-se também a descoberta de empresas que prestam serviço na área de marketing móvel e de anunciantes que investem nessa mídia, tornando-os fontes para a coleta de iniciativas através de notícias divulgadas em seus sítios na internet. Essa pesquisa se deu entre os meses de Setembro de 2008 a Abril de 2009.

Para que uma iniciativa fosse incluída na base de dados da pesquisa esta precisava apresentar informações coerentes, a existência de mais de uma fonte de informação sobre a iniciativa foi considerada um diferencial, especialmente se tratasse de publicação em veículos especializados. Foram consideradas apenas iniciativas que ocorreram depois de julho de 2007, com o objetivo de tentar obter uma descrição atual do mercado de marketing móvel brasileiro. Por razões óbvias, apenas campanhas ocorridas no território nacional foram consideradas.

3.2.1 Classificação das iniciativas

As iniciativas de marketing móvel encontradas podem ser classificadas em 2 categorias de acordo com o modelo proposto pelo Osservatorio (2007):

Anúncio: iniciativa voltada à comunicação ou divulgação de produtos ou serviços através de modelos adaptados a tecnologia celular usada (SMS, MMS, *Microbrowsing*)

Promoção: ação que usa o canal celular com o objetivo de promover vendas através da entrega de valor ao cliente (jogos, músicas, *ringtones*, e outros conteúdos para celular) ou estímulos à compra (descontos e sorteios).

Iniciativas classificadas como serviços móveis também foram coletadas, mas poucos casos foram identificados como pertencentes a esse setor.

A construção da base de dados envolvia a classificação das ações em oito principais categorias de critérios:

Informações gerais: essa categoria reunia informações básicas sobre a iniciativa, tais como o nome da campanha, sua classificação em promoção, anúncio ou serviço, o público alvo, cobertura, duração, setor econômico do anunciante e agência de marketing móvel responsável pela ação.

Informações complementares: reunia informações sobre o modo de entrega da campanha e se esta era pós ou pré-venda.

Objetivos: os propósitos e resultados esperados da campanha. Existindo quatro possíveis classificações, reconhecimento da marca, aumento de vendas, prospecção de clientes ou melhora do nível de serviço.

Modo de ativação: forma pela qual a ação é entregue ao cliente. Essa categoria foi criada para melhor organizar as informações sobre as diferentes tecnologias aplicadas.

Tecnologia: as tecnologias envolvidas na campanha, considerando tanto o modo de entrega quanto o conteúdo da mesma.

Resultados: informações sobre quantas pessoas a ação atingiu. Taxas de clique, número de arquivos baixados e informações similares foram coletadas para estipular o número de clientes que entraram em contato com a campanha.

Fontes: a fonte de informação foi preservada para permitir possíveis futuras análises.

A maneira de organizar os dados sobre as iniciativas de marketing móvel no mercado brasileiro foi desenvolvida pelo autor do presente trabalho baseada na técnica empregada pelo Osservatorio (2007) para a análise do mercado italiano.

3.2.2 Análise das iniciativas coletadas

As iniciativas coletadas forneceram evidência para entender quais são as principais tecnologias utilizadas no setor de marketing móvel brasileiro. Dados sobre o perfil dos anunciantes e das empresas do setor também puderam ser coletadas na construção do banco de dados. Para complementar a análise foi usado o modelo proposto pelo Osservatorio (2007) de avaliar as iniciativas em duas dimensões, através da construção de matrizes. Essa técnica permite um melhor entendimento da dinâmica do mercado, pois permite identificar padrões adotados e áreas não exploradas. A técnica na realidade permite a análise por uma dimensão extra, através do uso para o posicionamento na matriz de cores diferentes para iniciativas de promoção, anúncio e serviços.

3.3 Estudos de caso

O levantamento de iniciativas para a construção do banco de dados permitiu a identificação de empresas que atuam no setor. Um dos objetivos do presente trabalho é a análise de como o setor se organiza, como se dá as relações entre as empresas do mesmo. Com esse propósito estudos de caso foram conduzidos em empresas selecionadas do setor.

A motivação para a condução dos estudos de caso foi o fato de que estes têm como benefício a possibilidade do desenvolvimento de nova teoria e de aumentar o entendimento sobre eventos reais e contemporâneos, além de que muitos conceitos contemporâneos na gestão de operações e engenharia de produção foram desenvolvidos por meio de estudo de caso (SOUZA, 2005 apud MIGUEL 2007). Outro fator que estimulou a condução dos estudos de caso foi a falta de literatura sobre o tema, sendo necessário colher informações no campo para uma melhor compreensão do setor.

A seleção das empresas se baseou na existência de iniciativas das mesmas no banco de dados do trabalho e na posição da organização na cadeia de valor. Foi priorizado o estudo de empresas que ocupam diferentes funções na cadeia de valor para possibilitar diferentes visões sobre o setor e a identificação das relações entre as diferentes empresas do mesmo. Um fator não necessário, mas que foi considerado diferencial, era a empresa ter recebido premiação de alguma entidade ligada ao móbil marketing. O diferencial se deu pela possibilidade de destacar as boas práticas do setor.

Os estudos conduzidos se basearam em fontes coletadas de fontes secundárias, material institucional das empresas e entrevistas por telefone e correio eletrônico. Foram selecionadas dez empresas das quais sete retornaram o contato e permitiram a condução dos estudos de caso. Para preservar as empresas e os entrevistados que colaboraram com o desenvolvimento do trabalho foram omitidos os nomes das empresas, e dados que pudessem revelar sua identidade foram mascarados. As entrevistas foram realizadas entre Abril e Julho de 2009.

As entrevistas buscavam informações principalmente sobre cinco principais tópicos: a empresa, a cadeia de valor do marketing móvel, a análise do mercado, os clientes, e as

iniciativas. As questões sobre a empresa buscavam determinar sua experiência no setor, importância do marketing móvel para seu faturamento, recursos usados e atividades desenvolvidas e o número de colaboradores que trabalham com marketing móvel. Sobre a cadeia de valor buscou-se descobrir como a empresa se insere, através da análise de seus fornecedores e clientes e também da visão da empresa sobre a cadeia. Sobre a visão que a empresa possuía do mercado os principais temas tratados foram o papel das associações e das operadoras de telefonia móvel, a comparação do canal móvel com outras mídias, diferentes usos do marketing móvel, tamanho e tendências do mercado. Sobre os clientes buscou-se entender quem são os anunciantes e público que estes pretendem atingir com o uso do marketing móvel, e a visão que estes tinham do setor. Sobre as campanhas foi estudado o custo, tecnologias e interação com outras mídias.

4 Resultados e discussões

Os principais resultados do presente trabalho são: uma proposta de modelo de cadeia de valor para auxiliar na análise das empresas na cadeia de valor do marketing móvel, o mapeamento das iniciativas deste setor no Brasil, estudos de caso com sete empresas do setor e finalmente a discussão e análise do setor pelas tradicionais ferramentas apresentadas na revisão da literatura.

4.1.1 Tecnologias empregadas

A discussão sobre as diferentes tecnologias adotadas no marketing móvel brasileiro será realizada com maior profundidade na seção que apresenta os resultados da análise das iniciativas de marketing móvel no Brasil. No entanto, como a escolha da tecnologia é fundamental para o mercado, uma explicação inicial precisa ser feita para dar suporte às análises. A figura 22 ilustra as principais tecnologias adotadas no marketing móvel brasileiro.

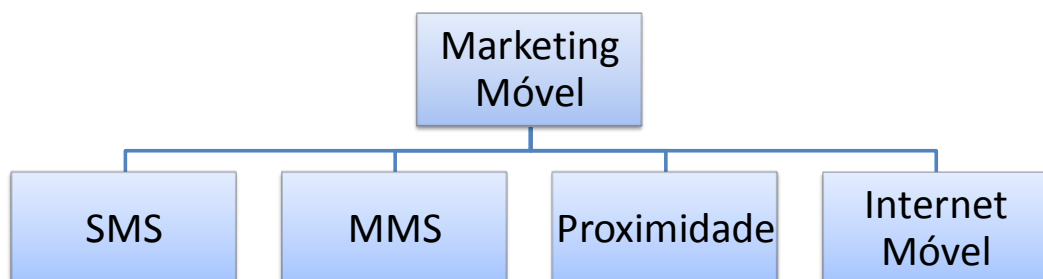


Figura 22 - Tecnologias de marketing móvel, elaborado pelo autor

Campanhas baseadas em mensagens SMS são bastante difundidas uma vez que se pode assumir que quase todos os aparelhos celulares no Brasil possuem essa tecnologia. O uso do SMS pode ser considerado como uma escolha tecnológica mais simples, pois não há necessidade de adaptar conteúdo para diferentes sistemas operacionais ou aparelhos. Foram identificados dois principais tipos de campanhas baseadas em SMS: aquelas em que o cliente envia uma mensagem SMS para participar de uma promoção e as em que as empresas enviam

mensagens SMS com publicidade, descontos ou qualquer outro tipo de comunicação com o cliente. É importante frisar que o cliente precisa estar registrado junto às operadoras de telefonia celular como predisposto a receber mensagens com conteúdo publicitário.

Existem iniciativas com o uso de mensagens MMS, mas elas não são tão populares quanto as que optam pelo SMS. O número de aparelhos celulares compatível com essa tecnologia é menor, bem como a familiaridade dos usuários.

No presente trabalho considera-se como tecnologias de proximidade aquelas que necessitam de uma curta distância para serem acionadas. Essa distância pode ser de centímetros, no caso das iniciativas em que é necessário usar o aparelho para ler imagens com códigos de rápida resposta (QR code), ou de alguns metros como no caso de iniciativas com o emprego da tecnologia Bluetooth. Cabe ressaltar que as iniciativas Bluetooth apresentam como diferencial a possibilidade de segmentar o público alvo com a escolha do local para realizar a ação.

Campanhas baseadas em micro-navegação, ou internet pelo celular, estão em estágio ainda mais prematuro, uma vez que essa tecnologia não é tão difundida no país. O custo dessa tecnologia é alto para o consumidor de telefonia celular brasileiro médio, especialmente se considerarmos a imensa base de clientes pré-pagos.

4.1.2 Cadeia de valor

A escolha da tecnologia adotada e a escala de uma iniciativa de marketing móvel afetam consideravelmente os atores envolvidos na cadeia de valor. Se no aspecto tecnológico uma campanha pode variar de uma simples comunicação por SMS até um complexo site móvel, a escala varia de acordo com dois principais fatores: a audiência que se pretende atingir e a cobertura da campanha. Foram encontrados casos que tiveram a duração de apenas algumas horas durante um evento, com o objetivo de atingir a limitada audiência do mesmo, e casos que tiveram presença nacional com o objetivo de se comunicar com milhões de consumidores.

Com tamanha diversidade entre as iniciativas de marketing móvel é esperado que a cadeia de valor envolvida em cada uma possa ser bastante diversa. Mesmo assim é interessante propor um modelo para entender as relações entre as empresas do setor e o

posicionamento destas na cadeia de valor. Baseado nos modelos de Porter (1991), ao mapear as atividades horizontais e Becker (2005) ao evocar os conceitos de esferas. O modelo apresentado na figura 23 visa posicionar as empresas de acordo com as suas principais atividades na cadeia de valor.

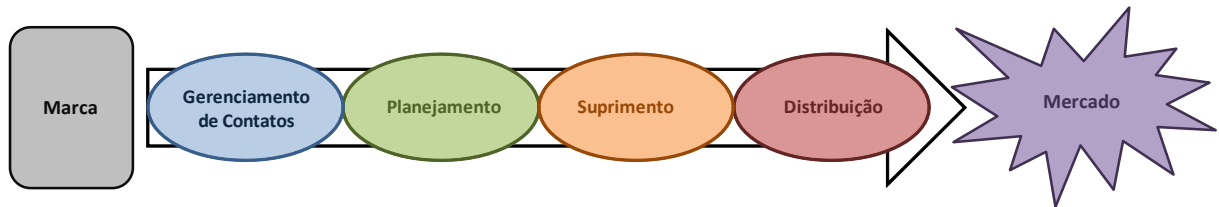


Figura 23 - Modelo de cadeia de valor, elaboração do autor

As esferas agregam um grupo de atividades relacionadas no processo de conectar as marcas com o mercado através do canal móvel. Em uma campanha de marketing móvel mais de uma empresa pode atuar em uma esfera, e uma empresa pode realizar atividades que seriam classificadas em diferentes esferas. Isso ocorre primordialmente devido ao fato do mercado brasileiro não ser muito desenvolvido, forçando as empresas a exercer atividades que não são o seu foco para garantir o sucesso dos projetos. Além disso, o limitado tamanho do mercado cria uma barreira econômica para uma maior especialização das empresas. O mercado como um todo ainda apresenta baixo faturamento, sendo arriscado para as companhias se especializar em uma atividade da cadeia de valor, que representaria um mercado potencial ainda menor. O fato de essa ser uma indústria emergente faz com que não exista escala para uma maior especialização.

A esfera do gerenciamento de contatos é composta por atividades relacionadas ao contato com a empresa proprietária da marca e também ao contato com outras mídias que não o celular. O relacionamento com outras mídias é estratégico em uma campanha de marketing móvel porque frequentemente essa solução é adotada em conjunto com mídias on-line e tradicionais. O canal móvel pode ser o principal meio de comunicação, usando outras mídias para atrair a atenção do público e incentivar a interação com a marca através do celular, ou o canal móvel pode ter um papel complementar em uma campanha com o uso de outra mídia, provendo interatividade.

As atividades envolvidas no planejamento de uma campanha de marketing móvel estão classificadas na esfera de projeto. Nessa esfera ocorre a tradução dos objetivos estratégicos da marca em uma solução de marketing móvel, que pode ser um m-portal, uma comunicação por SMS ou uma ação usando tecnologia de proximidade.

A esfera de suprimento agrega as atividades relacionadas ao fornecimento de tecnologia e conteúdo para o suporte de uma iniciativa de marketing móvel. O fornecimento pode ser a criação de texto ou música, o desenvolvimento de um jogo para celular ou a adaptação de material produzido para diferentes tipos de aparelhos celulares.

A esfera de distribuição está relacionada às atividades que possibilitam o contato com os clientes. Tais atividades podem ser desde o gerenciamento do canal de SMS, à alocação de aparelhos Bluetooth ou ao oferecimento de espaço publicitário em um portal móvel.

O modelo será aplicado para as cadeias de valor das principais tecnologias do marketing móvel no Brasil, para realçar as principais diferenças e impacto da tecnologia na cadeia de valor do marketing móvel.

4.1.2.1 A cadeia de valor para SMS e MMS

A figura 24 ilustra a classificação para a cadeia de valor envolvida em uma iniciativa com o envolvimento de tecnologia SMS ou MMS de acordo com o modelo proposto.

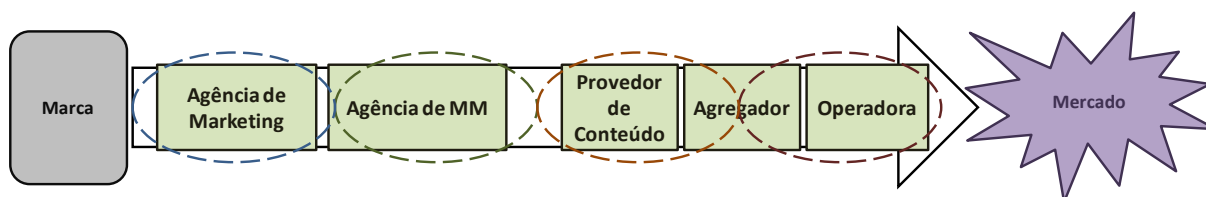


Figura 24 - Cadeia de valor para SMS e MMS, elaboração do autor

Como é ilustrada pela figura as agências de marketing são responsáveis pelo contato com as marcas e com outras mídias. Normalmente as marcas contratam uma agência para auxiliar no desenvolvimento de suas campanhas de comunicação e para garantir que as mensagens enviadas por diferentes canais sejam coerentes e alinhadas com a estratégia da empresa.

As agências de marketing móvel são responsáveis por parte do gerenciamento do contato com as marcas e com outras mídias. Em alguns casos não há outra agência de marketing entre a marca e agência móvel, o contato é direto. De qualquer maneira a principal responsabilidade das agências de marketing móvel é planejamento e desenvolvimento das campanhas. No caso de campanhas baseadas em SMS e MMS, as principais atividades estão

relacionadas à seleção de mensagens que serão enviadas, o público alvo, o período em que as mensagens devem ser enviadas, além de outras atividades complementares.

Especialmente no caso de campanhas MMS, as agências nem sempre possuem a competência para desenvolver internamente todo o material para ser enviado para o cliente. O desenvolvimento de vídeos, músicas, imagens ou soluções mais complexas pode ser feito por companhias especializadas em desenvolvimento de conteúdo para celular.

Integradoras têm um papel essencial em campanhas de SMS e MMS. Elas permitem que a agência de marketing móvel atinja consumidores de diferentes operadoras de telefonia celular e também oferecem a possibilidade de usar um mesmo número curto para os usuários de diferentes operadoras em campanhas em que o cliente envia um SMS para interagir. É mais eficiente para as agências de marketing móvel negociar com uma só companhia (a integradora) do que com todas as operadoras de telefonia móvel do país.

As operadoras de telefonia celular têm a informação mais valiosa para uma campanha de marketing móvel. Essas empresas possuem as informações sobre o perfil de seus clientes, possibilitando a melhor adequação e preparação da campanha para cada grupo de consumidor. Além de oferecer a infra-estrutura para a entrega das mensagens, as operadoras também controlam o registro de clientes que aceitam receber material publicitário em seus celulares.

Os chamados processos de *opt-in* e *opt-out* (autorização para receber publicidade e pedido para não mais receber esse tipo de comunicação) são controlados pelas operadoras e estas não costumam permitir que outras empresas construam sua própria base de clientes *opt-in*. É possível obter a permissão para uma única comunicação com seus clientes, mas não para comunicação contínua. As operadoras de telefonia celular são as participantes da cadeia de valor que têm o contato mais próximo com o consumidor final e que sofreria maiores danos para sua reputação caso a publicidade móvel se torne invasiva.

4.1.2.2 A cadeia de valor para o marketing móvel com tecnologia de proximidade

A figura 25 ilustra a cadeia de valor para o uso de tecnologias de proximidade.

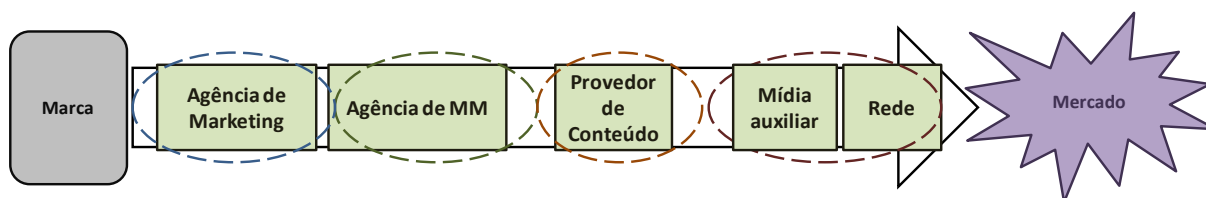


Figura 25 - Cadeia de valor para tecnologia de proximidade, elaboração do autor

Em campanhas com tecnologia de proximidade as atividades exercidas pelas agências de marketing e de marketing móvel são essencialmente as mesmas que as apresentadas para a cadeia de SMS e MMS apresentadas previamente. Elas compartilham o gerenciamento dos contatos com as marcas e com outras mídias, sendo também responsabilidade da agência de marketing móvel o planejamento da campanha.

Provedores de conteúdo também têm função semelhante à desempenhada na cadeia de SMS. A principal diferença se encontra nos aspectos de distribuição da campanha. O primeiro aspecto relevante para a análise da cadeia é o fato das operadoras de telefonia celular não estarem presentes. As principais tecnologias para campanhas de proximidade no Brasil são Bluetooth e o QR code. No caso do Bluetooth o aparelho celular não precisa estar conectado à rede de serviço das operadoras para receber as mensagens. A rede usada é diferente, utiliza-se a rede Bluetooth. No caso de uso de QR code o aparelho celular do cliente precisa possuir um programa que traduza o código contido na imagem em informações, as operadoras de celular atuam nesse caso apenas se o código direcionar para um site móvel. Mesmo neste caso o papel da operadora de telefonia celular é apenas de suprir acesso ao site móvel. Em uma análise simplificada pode-se comparar seu papel ao da fornecedora de energia elétrica. Seus serviços são essenciais para permitir que o aparelho celular se conecte ao material publicitário, mas elas não interferem na comunicação.

A distribuição nas campanhas de proximidade é feita pelos proprietários de infraestrutura Bluetooth, que pode ser alugada e posicionada em um local específico ou já estar presente em um local pré-determinado, como exemplo pode-se citar as redes Bluetooth em estádios de futebol. No caso do uso de QR codes a distribuição é feita pelo canal de mídia em que o código é impresso, que são normalmente jornais e revistas. Em ambos os casos, de

Bluetooth ou QR code, é comum o uso de outras mídias para incentivar a interação do público com a campanha. Um exemplo do apoio de outras mídias é a alocação de sinais solicitando os consumidores que liguem a função Bluetooth de seus aparelhos para receber material de campanha.

4.1.2.3 Cadeia de valor para internet móvel

A cadeia de valor para campanhas de marketing móvel baseadas na internet móvel é apresentada na figura 26.

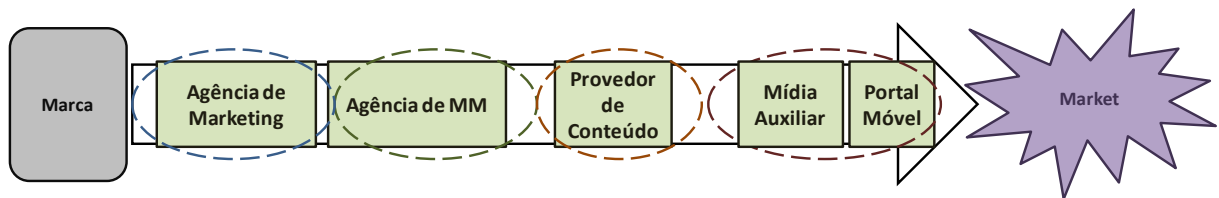


Figura 26 - Cadeia de valor para internet móvel, elaboração do autor

O papel desempenhado pelas agências de marketing, tradicionais ou móveis, é essencialmente o mesmo que o apresentado nos casos anteriores. Os provedores de conteúdo podem ser considerados também como provedores de tecnologia, porque um site móvel precisa ser adaptado para os diferentes tipos de aparelhos celulares existentes no mercado.

Quanto aos aspectos de distribuição, existem duas principais possibilidades: o uso de mídias auxiliares ou a alocação de publicidade em um portal móvel. As mídias auxiliares são usadas para propagandar o endereço do site móvel junto aos consumidores. A mídia escolhida pode ser tanto os canais tradicionais quanto os canais on-line ou ainda soluções de marketing móvel, como uma mensagem SMS contendo o endereço do site móvel.

A alocação de publicidade em sites móveis é a solução mais interessante considerando-se a análise da cadeia de valor. A mensagem é geralmente alocada em um banner, que é comercializado de maneira similar aos banners no mercado de internet. O anunciante pode pagar pela impressão do banner no site móvel ou pelo número de clientes que efetivamente clicaram no banner ao vê-lo no portal. O aspecto interessante nesse modelo é o papel das operadoras de telefonia celular, elas oferecem espaço publicitário em seus decks (portais próprios) para anunciantes ou outros portais, que podem usar uma porcentagem de sua receita publicitária como pagamento para a operadora. Essa solução é interessante porque

os portais das operadoras têm uma importante audiência. Outra solução é a alocação de publicidade em portais móveis sem vínculo com as operadoras, nesse caso estas funcionam apenas como provedoras de conexão e não recebem parte da receita publicitária gerada pelo site móvel.

O papel que as operadoras de telefonia móvel vão exercer em um futuro próximo é tema de debates dentro do mercado de marketing móvel. Sua importância é dada pela audiência de seus portais e pelo fato da internet móvel não ser tão difundida no Brasil. É muito mais provável que um site móvel seja notado pelos usuários se esse estiver presente no portal das operadoras. Entretanto, a internet móvel está se tornando mais popular no país e importantes empresas de mídia estão investindo no setor, atraindo audiência com o uso de sua reputação conquistada com o trabalho em outras mídias. Esse fato diminuirá o poder de barganha das operadoras de telefonia celular no setor de marketing móvel.

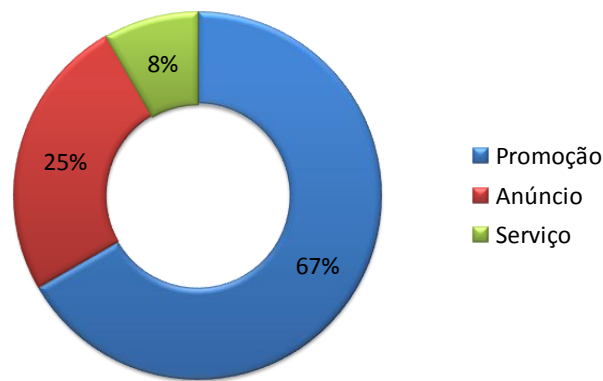
4.2 Mapeamento das iniciativas de marketing móvel no Brasil

Esta seção apresenta o resultado da análise das iniciativas de marketing móvel no Brasil, encontradas durante a construção da base de dados.

4.2.1 Considerações gerais

O mapeamento das iniciativas de marketing móvel teve como objetivo a criação de uma base de dados para permitir a análise do setor de marketing móvel no Brasil e de como ele se encontra atualmente. A base de dados foi feita utilizando-se 101 casos.

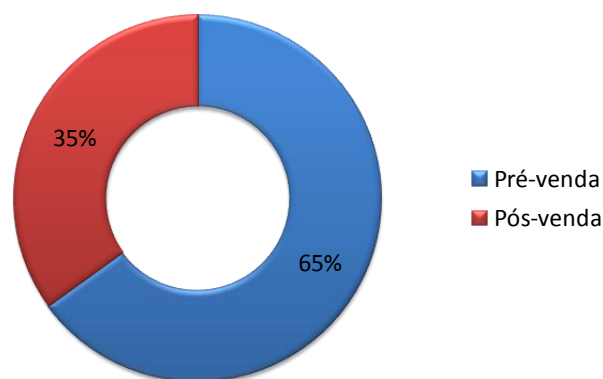
A primeira classificação feita foi determinar a categoria da iniciativa: se era um anúncio, uma promoção ou um serviço. O gráfico presente na figura 27 ilustra a distribuição das iniciativas entre as diferentes categorias.



Base: 101 iniciativas

Figura 27 - Gráfico - categorias do marketing móvel, elaboração do autor

Promoções são o tipo mais comum de campanha com 64% dos casos analisados, seguido por publicidade com 28% dos casos, enquanto serviços correspondeu a apenas 8% dos casos selecionados. A predominância dos casos de promoção pode ser explicada pela oportunidade que o canal móvel oferece às marcas de entregar não apenas uma mensagem publicitária, mas também de fornecer ao consumidor algum tipo de valor adicionado com o objetivo de reter sua atenção. Essa iniciativa se presente em uma campanha por celular a classifica como promoção. Outro dado relevante é o uso do celular para promoções de pós-venda, sendo o uso de mensagens SMS enviadas pelo consumidor com um código obtido na compra do produto para participar de uma competição, sorteio ou ganhar um prêmio, o caso mais difundido. O gráfico apresentado na figura 28 ilustra a divisão das promoções coletadas em pré ou pós venda.



Base: 65 promoções

Figura 28 – Gráfico promoções pré e pós venda, elaboração do autor

A predominância de campanhas de pré-venda pode ser explicada pelo fato que campanhas visando a obtenção de reconhecimento da marca (que representaram 31 dos 65 casos de promoção identificados) são necessariamente pré-venda.

Também foi avaliado se o modo de entrega da campanha deveria ser classificado com *push* (de empurrar, ou seja, iniciado pelo anunciante) ou *pull* (de puxar, ou seja, iniciado pelo consumidor). O objetivo dessa avaliação é tentar identificar alguma evidência da aceitação dos anunciantes e consumidores ao celular como canal de publicidade. A porcentagem de campanhas *pull* pode ser considerada como um indicador da aceitação do mercado. Se existir um relevante número de campanhas *pull*, pode-se considerar que os anunciantes estão suficientemente confortáveis sobre a aceitação do cliente ao uso do celular para comunicação de marketing que permite que ele inicie a comunicação.

O gráfico da figura 29 apresenta a distribuição das campanhas entre as categorias *push* e *pull*.

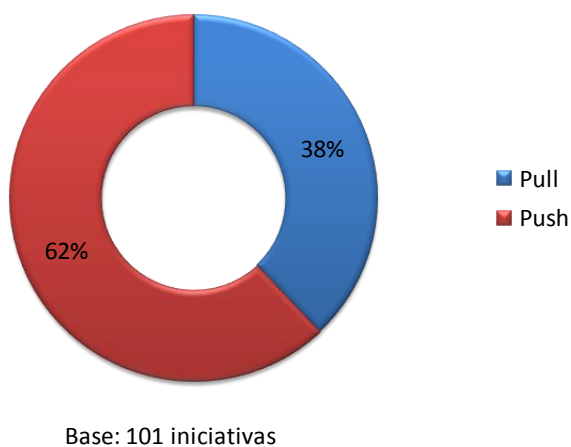
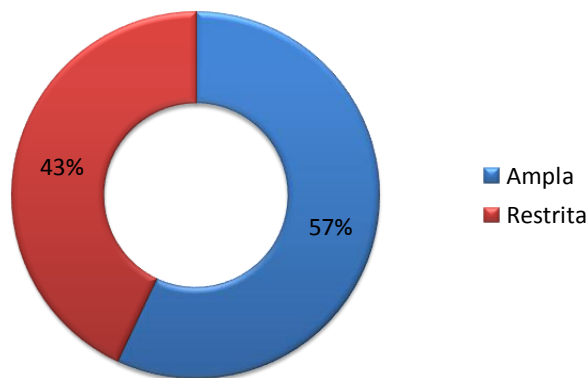


Figura 29 - Gráfico campanhas pull e push, elaboração do autor

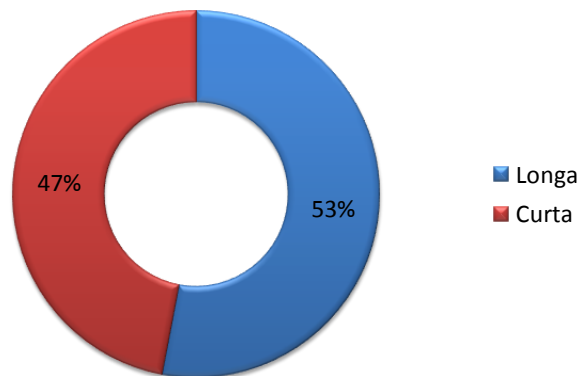
Como demonstrado pelo gráfico 38% das campanhas podem ser classificadas como tendo o seu método de entrega do modo *pull*. Pode-se considerar esse fato como uma evidência da aceitação do mercado para o marketing móvel. Um dado adicional deve ser considerado nessa análise: as campanhas baseadas em envio de mensagens SMS dos anunciantes para os clientes só podem ser realizadas com clientes que deram permissão às operadoras de telefonia celular para receber esse tipo de comunicação em seus aparelhos. Conseqüentemente, o número de consumidores que desejam participar de campanhas de marketing móvel pode ser considerado alto.

O tempo de duração e a área de cobertura das campanhas também foram analisados. Essa análise tinha como objetivo tentar identificar uma tendência na escala das campanhas de marketing móvel e se havia evidência de predominância quanto ao uso do canal móvel como mídia de massa ou com estratégias mais segmentadas. Os próximos dois gráficos ilustram o resultado obtido na análise dos casos selecionados (figura 30 para cobertura, e 31 para duração).



Base: 101 iniciativas

Figura 30 - Gráfico cobertura das campanhas, elaboração do autor



Base: 101 iniciativas

Figura 31 - Gráfico duração das campanhas

Como pode ser percebido na análise dos gráficos há uma ligeira predominância por campanhas de longa duração e (de algumas semanas a alguns meses) e por campanhas de maior abrangência (focando a população de um Estado ou mesmo do país). No entanto, não é possível afirmar que o marketing móvel está sendo prioritariamente usada para campanhas de

maior escala, como uma mídia de massa, e não com soluções que procurem atingir um público mais segmentado.

Considerando-se a tecnologia utilizada nas campanhas de marketing móvel é possível notar uma predominância das tecnologias de proximidade e de SMS. Dentre as tecnologias de proximidade a de maior destaque foi a tecnologia Bluetooth, com 38 casos, contra 5 da tecnologia de QR code. O fato da facilidade de atingir um público alvo segmentado, que a localização das campanhas baseadas em proximidade permite, e a popularidade da tecnologia Bluetooth, presente em 56,3% dos aparelhos do Brasil segundo a ANATEL (2009), são a principal explicação para sua grande participação. O elevado número de campanhas SMS era esperado devido à simplicidade e popularidade dessa tecnologia. O grande número de campanhas baseadas em internet móvel não pode ser explicado pelo número de usuários da mesma no Brasil. Na verdade, acredita-se que o principal fator seja a atratividade de seus usuários, com um perfil sócio-econômico mais elevado. Pode-se acrescentar também o interesse dos anunciantes de investir nessa nova mídia, não apenas para associar suas marcas a conceitos de inovação e evolução, mas também por acreditarem que a internet móvel vai se popularizar sendo importante dominar essa tecnologia.

O gráfico presente na figura 32 ilustra a distribuição das campanhas entre as diferentes tecnologias. É importante notar que uma campanha pode usar mais de uma tecnologia.

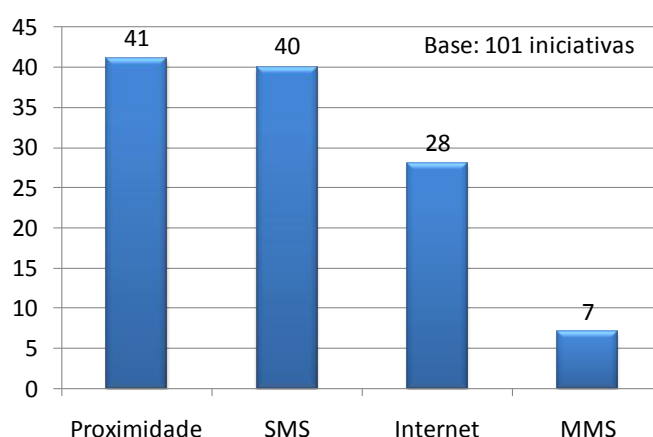


Figura 32 - Gráfico tecnologias, elaboração do autor

A análise dos objetivos das campanhas de marketing móvel reforça a percepção que os anunciantes procuram utilizar o canal móvel como meio de associar suas marcas com aspectos inovadores. Reconhecimento foi identificado como o principal objetivo em 54 campanhas. O

marketing móvel também pode ser utilizado para a obtenção de resultados mais concretos como nos 27 casos em que o objetivo era o aumento de vendas. Entretanto, como é demonstrado pelo baixo número de iniciativas visando a prospecção de clientes, o canal móvel vem sendo subutilizado. A figura 33 a seguir ilustra os objetivos das campanhas analisadas, cabe ressaltar que uma campanha poderia ter mais de um objetivo.

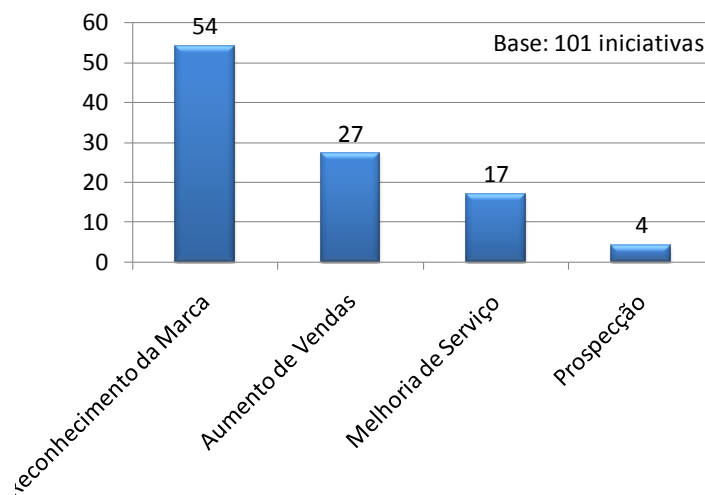


Figura 33 - Gráfico objetivos das campanhas, elaboração do autor

4.2.2 Análise através de matrizes 2D

A técnica desenvolvida pelo *Osservatorio Mobile Marketing & Services* para analisar as iniciativas de marketing móvel em matrizes 2 D foi aplicada para o mercado brasileiro, usando-se os casos classificados na construção da base de dados. Essa técnica permite classificar os casos em três diferentes variáveis, evidenciando a existência de clusters ou nichos não ocupados que poderiam ser explorados.

A primeira análise feita foi para classificar os diferentes casos de acordo com o tipo de marketing móvel feito e o macro setor ao qual o anunciante pertencia. O resultado é apresentado na matriz da figura 34:

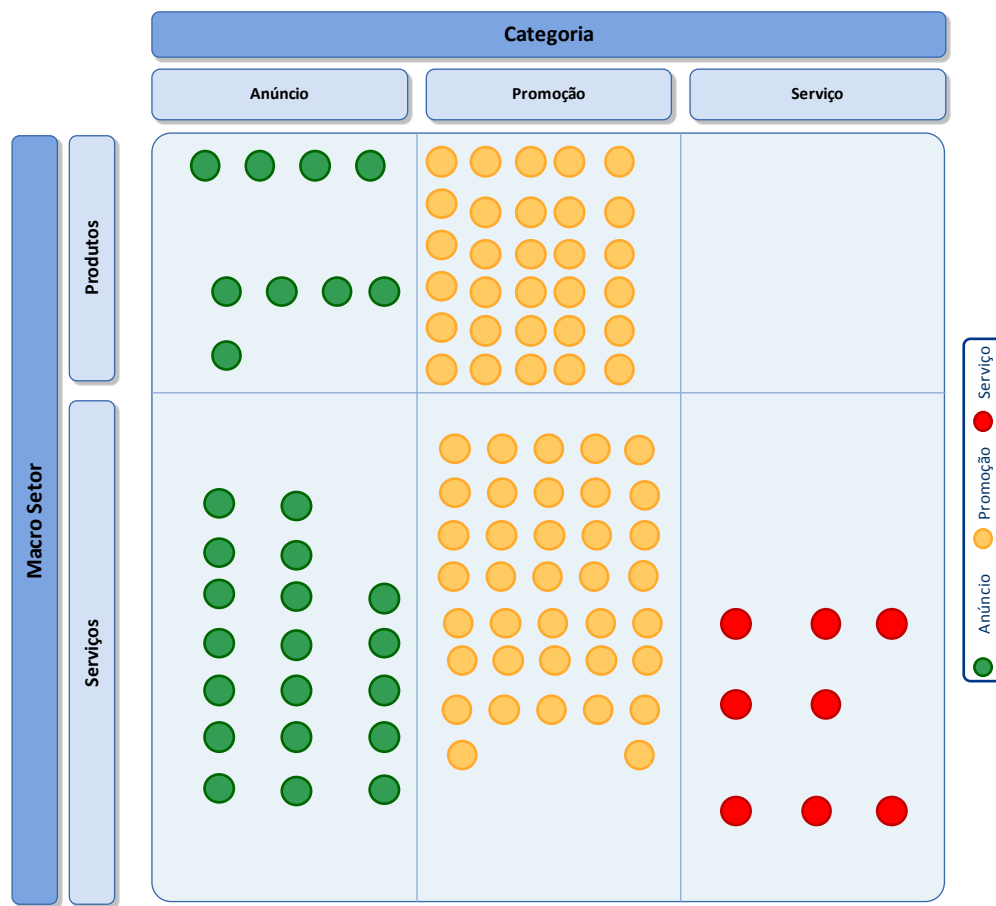


Figura 34 - Matriz de categoria por macro setor, elaboração do autor

Como é possível notar na análise da matriz o macro setor de serviços concentra a maioria dos casos de campanhas de marketing móvel. O macro setor de produtos apresenta uma concentração nos casos de promoção e nenhuma iniciativa que possa ser considerada como serviço móvel. Ações móveis que podem ser classificadas como produtos são menos frequentes que promoções ou publicidade. A não existência de iniciativas classificadas como serviços no macro setor de produtos indica que o marketing móvel está em um período de adoção no Brasil. O mercado está implementando soluções mais tradicionais.

A matriz da figura 35 expande a análise apresentada anteriormente ao decompor os macro setores econômicos em setores econômicos, permitindo uma visão mais específica do mercado brasileiro.

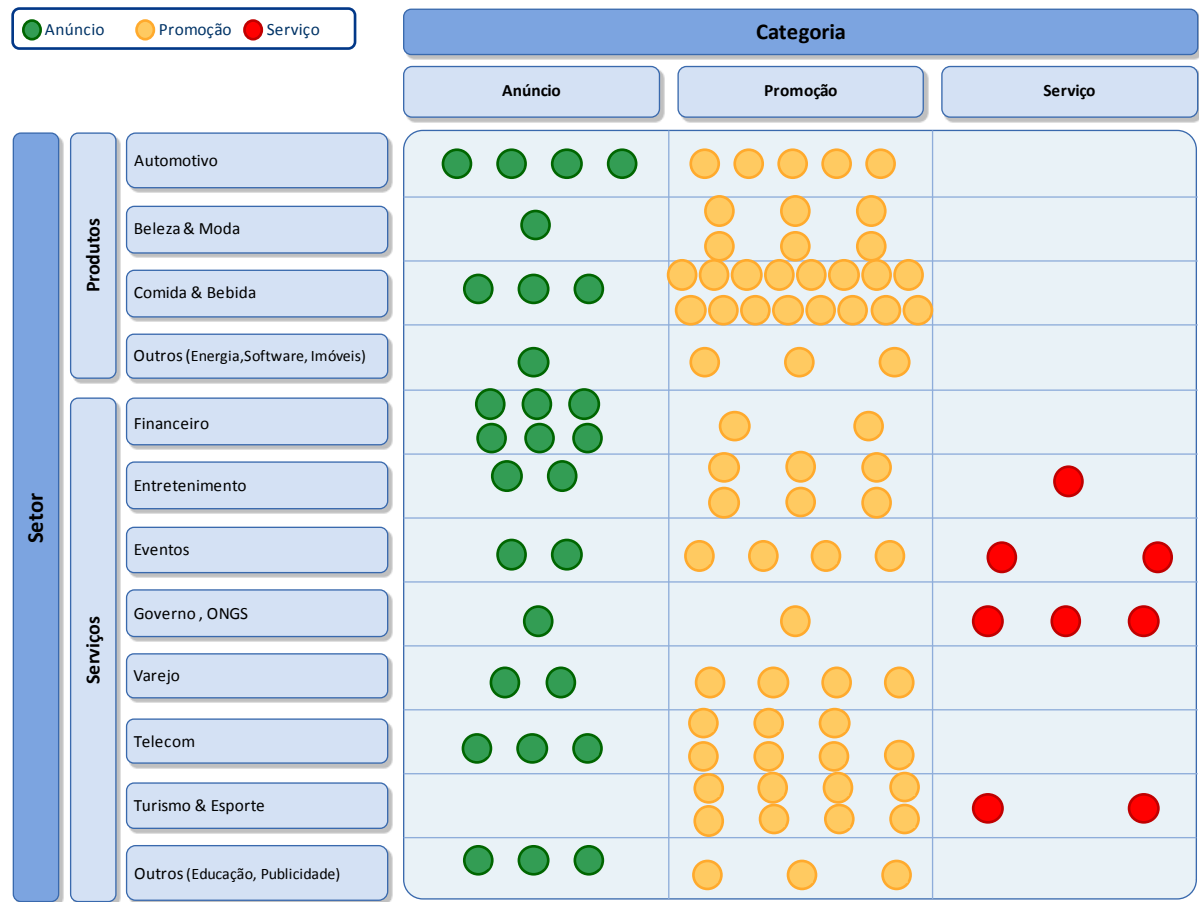


Figura 35 - Matriz de categoria por setor, elaboração do autor

Analisando a categoria de anúncio (ou publicidade) percebe-se que os setores que mais investem nesse segmento são o de finanças, telecomunicações e automotivo. Essas indústrias são caracterizadas por seus importantes investimentos em tecnologia. As empresas desses setores devem buscar construir junto aos seus consumidores uma imagem de empresa inovadora, que é capaz de lidar com as novas tecnologias. Esse fato explica a aptidão desses setores em investir em publicidade móvel. As indústrias automobilísticas e de telecomunicações também apresentam considerável número de ações de promoção no canal móvel.

A concentração mais evidente na matriz é a de promoções no setor de comida e bebida. Nesse ponto da análise é possível assumir que as companhias nesse setor, reconhecido por ser tipicamente de bens não duráveis, estão buscando o canal móvel devido à sua alta penetração na população.

Outro fator importante que pode ser extraído da análise da matriz é o fato que órgãos governamentais e do chamado terceiro setor concentram a maioria das iniciativas classificadas como serviços móveis. Considerando-se que essas organizações não buscam lucro, pode-se concluir que esses setores estão buscando explorar a possibilidade de usar o canal móvel para espalhar seus serviços para uma maior parcela da população, ou que empresas que visam lucro não estão tão certas do retorno do investimento em serviços móveis pode gerar. O fato que os entrevistados comentaram que em sua percepção as empresas estão interessadas em marketing móvel, mas que se tiverem um problema de orçamento a primeira mídia a sofrer corte de gastos será o celular, reforça essa análise.

Os objetivos das iniciativas de marketing móvel também foram analisados através das matrizes. A análise foi feita comparando-se os objetivos com o setor econômico ao qual o anunciante pertencia. O resultado é apresentado na figura 36.

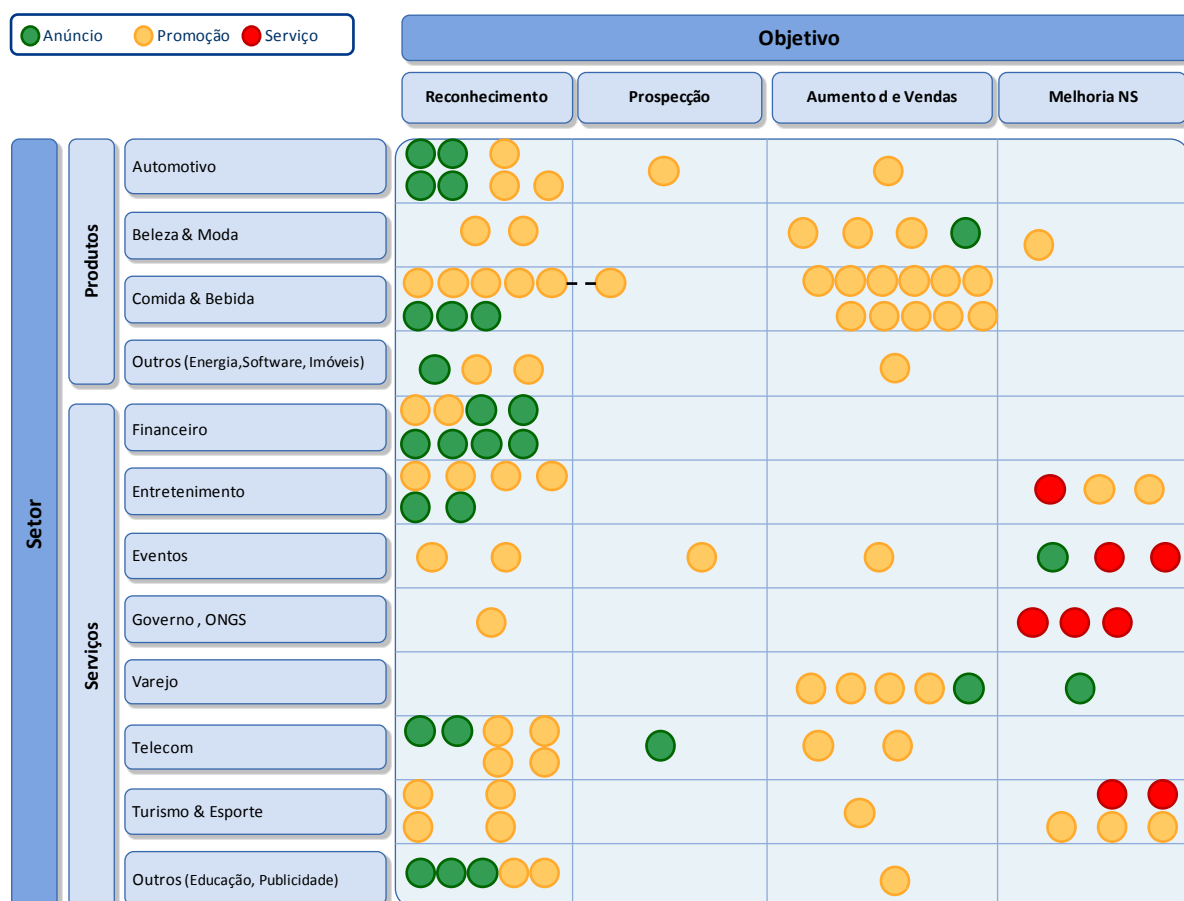


Figura 36 - Matriz objetivo por setor, elaboração do autor

A primeira conclusão que pode ser retirada da análise da matriz é o fato de que as empresas automobilísticas, financeiras e de telecomunicações investem no marketing móvel para obter reconhecimento de marca. Essa informação sustenta a hipótese de que as empresas desse setor buscam associar suas marcas a aspectos inovadores ao investir em marketing móvel. O setor de comidas e bebidas é o que utiliza o marketing móvel para obter resultados mais concretos. A maioria das iniciativas do setor são promoções buscando o aumento de vendas.

Embora as iniciativas que possam ser classificadas como serviços pelo canal móvel não são tão comuns no Brasil, um considerável número de casos foram classificados como tendo o objetivo de melhorar o nível de serviço. Como era esperado o setor de serviços concentrou a maioria desses casos. Devido as características socioeconômicas do país, o canal móvel pode ser considerado uma mídia de massa ou um meio de atingir o público de maior nível de renda, dependendo da tecnologia empregada. A comparação entre os diferentes setores e o uso da tecnologia é apresentado na matriz da figura 37.

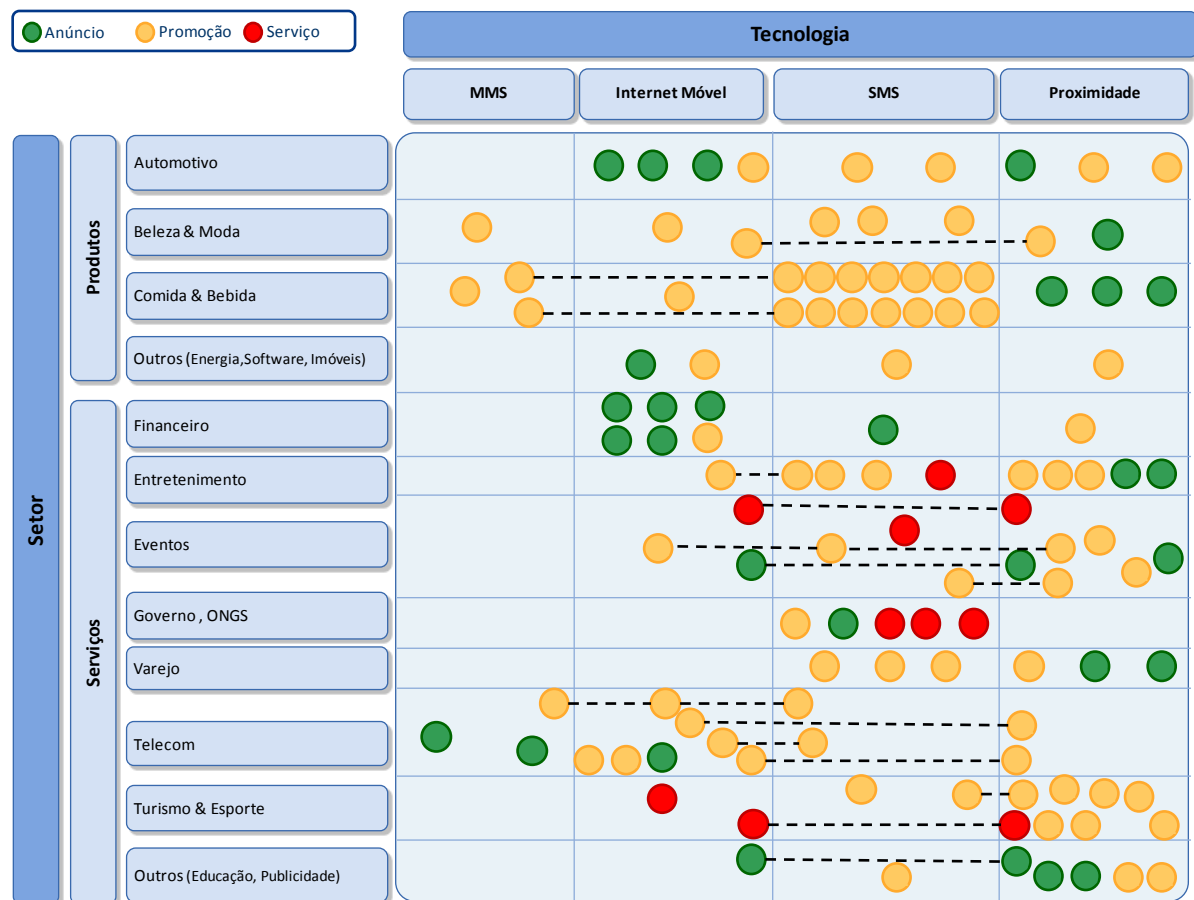


Figura 37 - Matriz tecnologia por setor, elaboração do autor

É possível perceber observar na matriz que empresas que pertencem a setores com menor segmentação de clientes focam suas iniciativas em ações com o uso da tecnologia SMS, que está disponível em praticamente todos os celulares brasileiros. O exemplo mais significativo dessa utilização é o número de promoções baseadas em SMS do setor de comidas e bebidas.

A adoção de soluções baseadas em internet móvel ou tecnologia de proximidade é um meio de segmentar e focar uma campanha de marketing móvel. A internet móvel é cara para o usuário de telefonia celular médio (um plano básico de acesso a internet por celular custa duas vezes mais que o gasto médio dos usuários brasileiros), sendo utilizada principalmente por setores da população com maior renda. A característica das tecnologias de proximidade de atuar em uma pequena área permite a segmentação e seleção da audiência com a localização da ação. A forte presença do uso de tecnologias de proximidades em eventos ilustra a afirmação. Um evento, ou congresso, concentra um grupo de pessoas que possuem características e necessidades comuns. Da perspectiva da estratégia de marketing um evento pode ser considerado a reunião de um segmento do mercado, sendo uma boa oportunidade de se comunicar com esse segmento.

Como as análises anteriores indicaram, as indústrias automobilística, financeira e de telecomunicações investem em marketing móvel para obter reconhecimento de marca e associá-las a conceitos inovadores. A concentração do uso de internet móvel nas ações dessas indústrias reforça essa conclusão e a complementa, pois indica que essas indústrias estão buscando reconhecimento da parcela de mercado com maior renda.

Com o objetivo de obter uma melhor análise sobre o uso de diferentes tecnologias no marketing móvel brasileiro, a matriz comparando as diferentes tecnologias com os objetivos das campanhas é apresentada na figura 38.

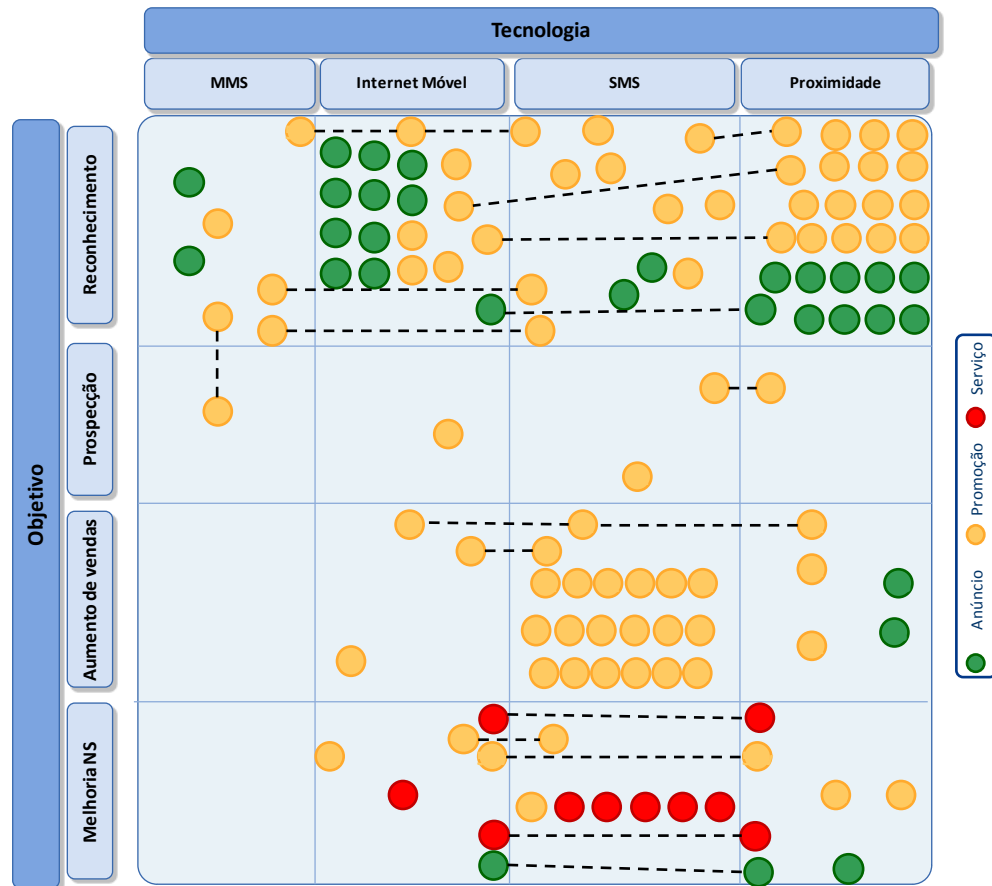


Figura 38 - Matriz tecnologia por objetivo, elaboração do autor

A matriz demonstra que as marcas que investem em marketing móvel para ganhar reconhecimento de marca concentram seus investimentos em tecnologias que os permitem atingir segmentos específicos do mercado: tecnologias de proximidade e internet móvel. A tecnologia usada em iniciativas com objetivos mais maduros é o SMS. Marketing móvel usando SMS é o mais maduro porque esta tecnologia é a mais popular entre os usuários e está presente no mercado há mais tempo. Empresas adotam SMS em substituição às cartas em promoções em que o consumidor precisa mandar um comprovante de compra para participar em uma competição com distribuição de prêmios. Esse uso demonstra a adoção do canal móvel para modernizar um tipo de promoção já existente. Com o processo de evolução do mercado mais iniciativas de marketing vão ser adaptadas para o canal móvel e maneiras inovadoras de gerenciar o relacionamento das marcas com os clientes vão ser desenvolvidas.

4.3 Análise das empresas do setor

Os estudos de caso conduzidos com as empresas do setor são apresentados nessa seção, que inicia apresentando uma visão geral sobre o mercado de marketing móvel no Brasil e o posicionamento das empresas analisadas no setor.

4.3.1 Visão geral

Para melhor entender como funciona o relacionamento entre as diferentes empresas do setor de marketing móvel e também como estas se organizam e posicionam frente ao mercado foram conduzidos estudos de casos com algumas empresas selecionadas. Anteriormente à apresentação dos estudos de caso é importante apresentar a visão que as empresas têm sobre o mercado.

As empresas estudadas foram: duas agências de marketing móvel (empresas A e B), um provedor de conteúdo para celular e fornecedor de tecnologia (empresa C), duas empresas especializadas em marketing por Bluetooth (empresas D e E) um portal móvel (empresa F) e um anunciante que investe em marketing móvel (empresa G). Por pedido dos entrevistados foi mantido o sigilo quanto ao nome das empresas e entrevistados, porém esse fato não comprometeu de maneira alguma as análises feitas.

As empresas podem ser classificadas de acordo com sua proposta voltada ao marketing ou à tecnologia, bem como se sua atuação é mais especializada (desenvolvendo um pequeno número de atividades) ou diversificada. O gráfico presente na figura 39, a seguir, ilustra o posicionamento das empresas frente a esses fatores.

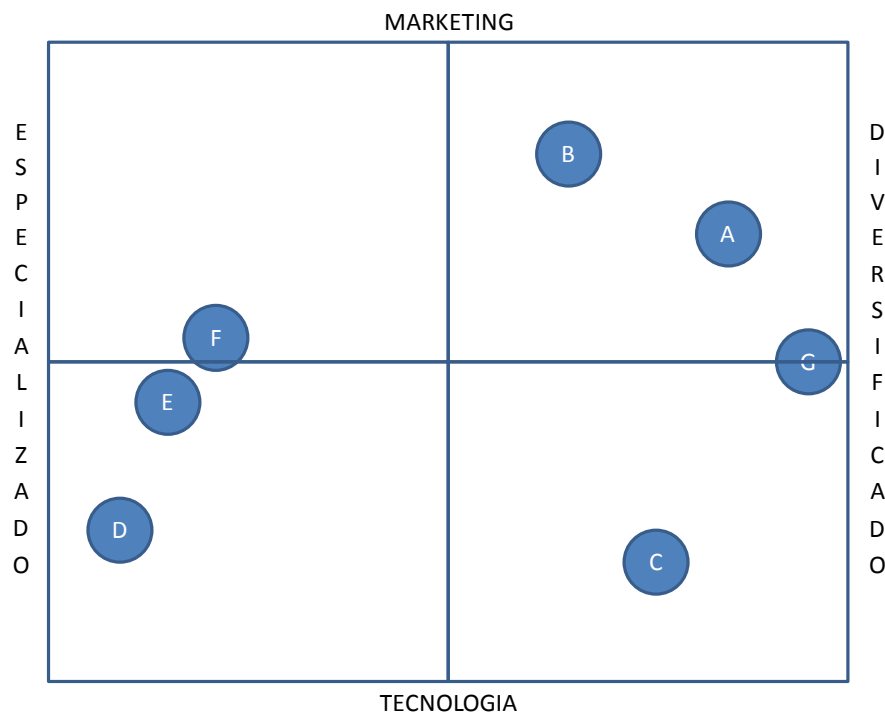


Figura 39 - Posicionamento das empresas estudadas, elaboração do autor

Embora ocupem posições diferentes na cadeia de valor do marketing móvel no Brasil as empresas concordam que o mercado vive um período de aprendizado e adoção. As empresas começaram a perceber a telefonia móvel como um canal de mídia e estão experimentando algumas iniciativas. Os entrevistados mais otimistas acreditam que o setor vai atingir um estágio de amadurecimento dentro de dois anos enquanto os, mas conservadores estimam que a fase de experimentação dure por pelo menos mais cinco anos.

As empresas consideram que o marketing móvel terá atingido o estágio de maturidade quando este for considerado no plano de mídia da maior parte dos anunciantes do país. Também caracterizam esse estado o uso da mídia móvel com objetivos mais concretos e um padrão para as métricas do setor. Os entrevistados acreditam que o marketing móvel tem um enorme potencial de crescimento devido à enorme penetração da telefonia celular entre a população e porque é esperado que tecnologias mais sofisticadas como a internet móvel vão se popularizar.

As empresas reconhecem o trabalho das associações (MMA e AMMB) como relevante e todos se preocupam com a regulamentação do mercado e entendem a importância da adoção de certas normas para evitar que uma iniciativa mal feita prejudique a imagem todo o mercado. A principal preocupação é quanto à privacidade dos clientes, que é constante tema de debates nas associações. O telefone celular é uma ferramenta muito pessoal e uma

campanha mal conduzida pode ser invasiva, entregando conteúdo que o consumidor não quer ou em um período inadequado. As operadoras de telefonia celular também se preocupam muito com esse assunto, pois são o primeiro contato do setor com o cliente e provavelmente as primeiras a sofrer com clientes insatisfeitos. As operadoras procuram gerenciar a base de clientes *opt-in* e não querem que os anunciantes desenvolvam sua própria base.

Considerando-se os custos de uma campanha de marketing móvel as empresas trabalham com alguns valores médios. Para uma campanha baseada em SMS o custo por SMS é em torno de R\$ 0,50 a R\$ 1,00. Para a impressão de um banner em um site móvel paga-se de R\$ 30,00 a R\$ 40,00 por mil impressões. O mercado considera uma campanha pequena a que movimenta recursos da ordem de R\$ 20.000,00, enquanto uma campanha de médio porte movimenta de R\$ 30.000,00 a R\$ 50.000,00. Grandes campanhas movimentam a partir de R\$ 100.000,00.

As empresas estudadas acreditam que as operadoras de telefonia celular não estão preparadas para o marketing móvel. As operadoras não contam com um número suficiente de colaboradores para cuidar de todo o setor de serviços de valor adicionado e não priorizam o marketing móvel. Existem duas principais razões para esse posicionamento das operadoras: o baixo faturamento do marketing móvel e o alto custo para as operadoras de aquisição de um novo cliente. As operadoras temem que uma iniciativa de marketing móvel mal gerenciada custe-lhes alguns clientes.

Os entrevistados acreditam que as operadoras reconhecem o potencial do marketing móvel e entendem que essa é uma nova fonte de renda que não compete com seus produtos e serviços porque provém de um novo cliente, o anunciante. A abertura para o marketing móvel varia de acordo com a operadora. A Claro aparenta ser a mais aberta, com constante participação em eventos sobre o tema, enquanto a Vivo aparenta ser a mais reclusa, não comercializando, por exemplo, sua base de clientes *opt-in*.

Existe porém certa confusão ou falta de consenso sobre qual seria o valor do faturamento do setor no país. As empresas do setor contestam fortemente os números do instituto de pesquisas IDC (2009), que considera que o marketing móvel movimentou 129 milhões de dólares em 2007 e 150 milhões de dólares em 2008 representando 10% do total dos serviços de valor agregado das operadoras de telefonia celular. As empresas não possuem um número oficial, mas estimam que em 2008 o setor movimentou entre 10 a 20 milhões de reais e esperam que em 2009 o setor movimente entre 20 a 30 milhões de reais.

A discrepância é causada pela divergência no conceito do que seria faturamento do marketing móvel. O instituto considera que é faturamento do marketing móvel toda mensagem enviada entre uma empresa e seus clientes, enquanto as empresas consideram como faturamento do marketing móvel apenas o dinheiro que é investido no uso do canal móvel como mídia publicitária. As empresas não consideram que mensagens de banco informando que um cliente fez um gasto no cartão de crédito como faturamento do setor de marketing móvel nem o dinheiro gasto pelos consumidores no envio de mensagens SMS para participar de promoções.

Ambas as estimativas são limitadas. A do instituto por priorizar as mensagens SMS em detrimento das outras tecnologias, como Bluetooth e internet móvel e a das empresas do setor por simplificar o marketing móvel o seu aspecto publicitário. As diferentes maneiras que as empresas se utilizam para se comunicar com seus consumidores devem ser consideradas como parte de seu esforço de marketing.

Indiferentemente à fonte consultada é consenso que o mercado de marketing móvel no Brasil apresenta enorme potencial de crescimento e boas oportunidades de investimento.

4.3.2 Estudos de caso

4.3.2.1 Empresa A

A empresa A foi criada em 1999 e se classifica como uma agência de interatividade. Seu foco consiste na criação de campanhas de marketing utilizando ferramentas web e móvel. Dos 110 colaboradores da empresa 15 se dedicam exclusivamente às campanhas de marketing móvel, gerando cerca de 25% do faturamento sendo os outros 75% provenientes de atividades relacionadas à web.

De acordo com fontes da empresa, esta iniciou suas atividades na década de 90 do século passado voltada para o mercado de B2C, sendo uma das pioneiras na internet brasileira a oferecer um portal com conteúdo voltado para os usuários de internet no Brasil. Nessa época as receitas da empresa provinham da venda de espaço publicitário na web site. Esse modelo

de negócio foi seriamente afetado pela crise das empresas de internet no começo dos anos 2000 quando a maioria dos anunciantes do website, que eram companhias que atuavam na internet, teve problemas financeiros e com isso menor verba para publicidade, forçando a empresa a procurar por anunciantes do “mercado tradicional”. De acordo com a empresa A os possíveis anunciantes estavam interessados em investir em propaganda na web mas em sua grande maioria não possuíam websites. Como a empresa A detinha a capacidade de criar e gerenciar um website as empresas que foram contatadas para comprar espaço publicitário no website da empresa A propuseram que a empresa desenvolvesse-lhes websites. A partir dessa oportunidade houve uma mudança na estratégia da empresa A, passando a investir no mercado de B2B e na criação de campanhas publicitárias na internet para seus clientes.

No ano de 2003 uma importante operadora de telefonia móvel brasileira abriu concorrência para a criação de uma competição que envolvesse o uso do telefone celular. A empresa A venceu a disputa e em parceria com a operadora lançou no ano de 2004 uma competição que foi um grande sucesso com mais de 1,5 milhões de participantes na primeira edição e que agora está na quarta edição. Desde então a empresa passou a investir em marketing móvel, tendo firmado parcerias com todas as operadoras de telefonia móvel brasileira. A agência já criou mais de 200 campanhas de marketing móvel desde 2004 e conquistou importantes premiações no setor, como o prêmio por melhor ação de marketing móvel da América Latina dado pela MMA.

A empresa A se propõe a ser a agência digital de seus clientes, buscando firmar contratos de longo prazo com as marcas, se responsabilizando por todas as iniciativas de marketing móvel e na web de seus clientes. Na entrevista junto à empresa o responsável pela mesma afirmou que esta não procurava trabalhar com clientes na condução de uma única campanha. Esse tipo de contrato é usado apenas se a agência tem o interesse de adquirir um novo cliente, iniciando o contato com a realização de uma única campanha antes da assinatura de um contrato de longo prazo.

O relacionamento com as agências de publicidade tradicionais se dá através da co-criação. A empresa proprietária da marca envia o sumário das campanhas para as agências especializadas nas diferentes mídias e estas trocam informações para atingirem a criação de uma mensagem uniforme e coerente. Todas as decisões são tomadas pela empresa proprietária da marca, sendo a empresa A trabalha e é contratada por esta e não pelas agências tradicionais.

Para algumas campanhas que envolvem a utilização de conteúdos mais complexos, como por exemplo, jogos ou aplicativos para celular, a agência terceiriza esses serviços. Outros importantes fornecedores são os integradores e donos de redes Bluetooth, que são contratados por campanha, a empresa não possui parcerias nessa área. A agência também compra espaço publicitário em portais móveis de operadoras e de outros provedores de conteúdo.

Entre os principais clientes da empresa destacam-se uma importante fabricante de bens de consumo, uma operadora de telefonia móvel e uma loja online.

A figura 40 ilustra o posicionamento da empresa A na cadeia de marketing móvel, de acordo com o modelo proposto.

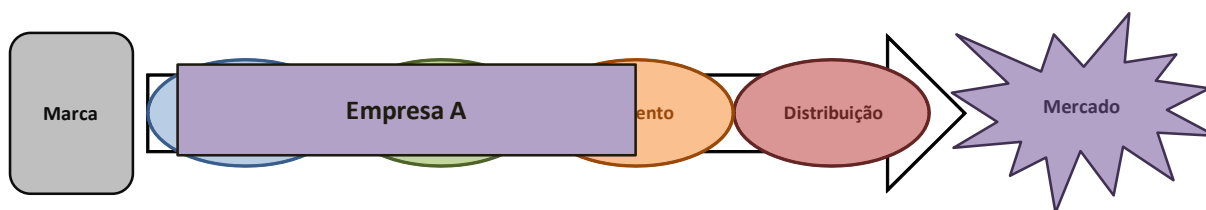


Figura 40 - Posicionamento da empresa A no modelo proposto, elaboração do autor

A agência é membro de ambas as associações de marketing móvel do Brasil: MMA e AMMB. A empresa acredita que a MMA é mais importante, pois possui melhor relacionamento com as operadoras de telefonia celular. A empresa está reconsiderando sua participação na AMMB e provavelmente vai se desfiliar da mesma. A companhia acredita que ambas as associações têm um papel importante na regularização do mercado, mas considera que elas não são tão desenvolvidas como as outras associações das quais a empresa também é membro, como por exemplo, as que representam as agências que trabalham com marketing na Internet.

Segundo a empresa A um dos principais problemas para o desenvolvimento do marketing móvel no Brasil é a falta de recursos das operadoras de celular. A empresa afirma que as operadoras não estão preparadas para atender as necessidades do marketing móvel, não sendo, por exemplo, capazes de fornecer informações básicas como o número de clientes que usam um determinado modelo de aparelho celular. A empresa A afirma que cancelou ao menos cinco projetos em 2008 devido à incapacidade das operadoras de telefonia móvel de entregar a informação necessária em um tempo hábil. A agência entende que as operadoras consideram o marketing móvel como uma fonte de receitas interessante, mas que possuem

outras prioridades no momento. O marketing móvel ainda representa uma fonte de poucos rendimentos para as operadoras de celular e receberá mais suporte e atenção quando apresentar maiores receitas. O problema é que para apresentar maior receita o marketing móvel necessita de maior apoio e investimentos das operadoras. Entretanto, a agência afirma que o número de usuários da telefonia móvel no Brasil é tão alto que se eles tivessem informações suficientes sobre cerca de 10% dos usuários seria mais do que o suficiente para conduzir e criar campanhas de marketing.

A empresa acredita que o marketing móvel tem enorme potencial no Brasil e que em cinco anos o país terá mais pessoas acessando a internet de aparelhos celulares do que em computadores.

Análise SWOT

Como principais pontos fortes da empresa destacam-se seu bom contato com grandes clientes, tendo contratos de longo prazo com grandes anunciantes e sua experiência no mercado de internet e de marketing móvel. Suas principais fraquezas decorrem do fato da empresa ser uma das pioneiras do mercado e ter um papel bastante ativo quanto à divulgação do mesmo, expondo muito suas ações e métodos, podendo ser facilmente copiada por concorrentes.

A principal oportunidade para a empresa é a esperada popularização da internet móvel, atraindo dessa forma mais anunciantes. A principal ameaça à empresa é a entrada de novos entrantes que já trabalhem com marketing e publicidade no canal móvel, podendo atrair os importantes clientes da mesma.

4.3.2.2 Empresa B

A empresa B tem origem européia, começando suas operações no início de 2007. A companhia possui escritórios na Espanha, França, Inglaterra, Portugal, Brasil, EUA e México. A empresa pertence a um grupo de mídia e atua no Brasil desde 2008. No Brasil a empresa tem forte ligação com outra empresa do grupo que atua no país desde o ano 2000. A empresa B possui 2 colaboradores que se dedicam exclusivamente para marketing móvel, mas costuma contratar mais colaboradores da empresa parceira quando lida com campanhas maiores. A

empresa B é considerada uma empresa isolada do grupo e tem 100% de seu faturamento proveniente de atividades relacionadas ao marketing móvel.

Embora a empresa atue há pouco tempo no país, tendo administrado apenas 20 campanhas, já pode ser considerada um importante ator do mercado. A empresa já teve campanha premiada pela MMA, e a gerente da mesma pertence à direção da MMA.

A companhia define seu ramo de atuação como consultoria para marketing móvel, sendo responsável pelo planejamento e coordenação das campanhas. A empresa recebe os objetivos, orçamento e prazo dos clientes e trabalha para entregar a melhor ferramenta de marketing móvel para atingir as expectativas dos clientes. A companhia também se responsabiliza por toda a negociação com as outras empresas da cadeia de valor. Para ilustrar a atuação da empresa considere que foi definido como solução para um determinado cliente a criação de um site móvel, a empresa B será responsável pela elaboração, definição de layout, métricas a ser adotadas, toda a parte criativa do projeto, terceirizando a fase de implementação. O gerenciamento do projeto também é responsabilidade da empresa B.

As agências de marketing tradicional são os principais clientes da empresa B, representando cerca de 90% do total. A maioria dos projetos da empresa é publicidade com hotsites (sites desenvolvidos especialmente para uma campanha), sendo cerca de 30% dos projetos. Todos os contratos são fechados por projeto, mas a empresa espera assinar contratos de longo prazo.

A figura 41 ilustra o posicionamento da empresa na cadeia de valor.

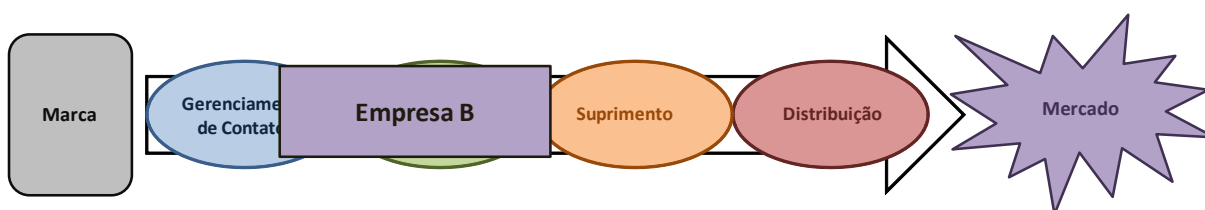


Figura 41 - Posicionamento da empresa B no modelo proposto, elaboração do autor

A empresa acredita fortemente no uso da mídia móvel complementando as outras mídias, afirmando que dessa forma é possível atingir melhor resultado que com o uso de apenas uma forma de mídia. Aproximadamente 90% dos projetos da empresa envolvem interação com outras mídias.

A agência acredita que muitos clientes estão investindo em marketing móvel pela primeira vez porque muitas empresas o estão fazendo e porque o marketing móvel está na “moda”. Uma campanha de marketing móvel atrai a atenção e gera notícias e artigos em mídia especializada. A empresa B afirma que após a realização da primeira iniciativa em marketing móvel os clientes entendem que o celular pode trazer resultados positivos e começam a investir com maior objetividade. Entretanto, caso os anunciantes tenham problema de orçamento, o primeiro projeto a ser cancelado é o de marketing móvel.

A empresa B ressalta dois problemas como sendo os principais para o sucesso do marketing móvel no Brasil: o custo e o papel das operadoras de celular. De acordo com a empresa uma campanha de marketing móvel é muito cara. Como exemplo a empresa apresenta os custos para uma ação com SMS e o custo de impressão de um banner em um site móvel. O custo para enviar uma única mensagem SMS está entre R\$ 1,00 a R\$ 1,50. Uma campanha baseada em mensagens SMS necessita de pelo menos cem mil mensagens. Um banner em um site móvel custa em torno de R\$ 50,00. De acordo com a empresa B as operadoras de telefonia móvel não têm infra-estrutura para dar suporte ao marketing móvel, apresentando geralmente cerca de cinco colaboradores para cuidar de todos os projetos de SVA (serviço de valor agregado). Aliada à falta de pessoas, as operadoras não são capazes de fornecer informações básicas sobre seus clientes e a base de dados sobre os clientes está desatualizada. A empresa entende que as operadoras de celular darão mais atenção ao marketing móvel e estão agindo para fornecer o suporte necessário, citando o exemplo da atuação das operadoras junto à MMA na revisão e apoio ao guia sobre SMS marketing.

A empresa B também considera que a elevada participação de celulares pré-pagos no mercado é uma oportunidade e não uma ameaça. De acordo com a empresa os usuários de pré-pago dão valor às iniciativas de publicidade e promoção, especialmente se elas entregam conteúdo gratuito. Por outro lado, a empresa considera que os usuários de internet móvel no Brasil são um excelente segmento para o lançamento de produtos mais caros. Segundo a empresa o anunciante precisa conhecer bem as características de seus clientes ao escolher a tecnologia móvel a ser adotada na campanha.

Análise SWOT

Os principais pontos fortes da empresa B são sua especialização na consultoria em marketing móvel, sua eficiência comprovada com prêmios ganhos e o fato de pertencer a um

forte grupo internacional. Sua principal fraqueza é seu tamanho, sem muitos colaboradores, sem capacidade para atender um potencial grande crescimento da demanda.

A principal oportunidade para a empresa é o esperado crescimento do mercado, sendo que esta pode se beneficiar da relação do grupo com importantes clientes. A principal ameaça é a segundo a própria empresa a falta de estrutura das operadoras de telefonia móvel para o marketing móvel.

4.3.2.3 Empresa C

A empresa C foi fundada em 2004 no Estado de Santa Catarina. A companhia começou suas atividades com o desenvolvimento de aplicativos que facilitavam a utilização de serviços de internet no aparelho celular. Hoje os serviços da companhia têm a audiência de 2 milhões de visitas por mês e seu principal portal móvel possui mais de 90 mil usuários cadastrados.

A empresa conta com nove colaboradores atuando em dois modelos de negócios: serviços para o usuário final e desenvolvimento de conteúdo para marketing móvel (primordialmente aplicativos e sites móveis). Os serviços oferecidos são sempre gratuitos para os usuários finais, a receita é gerada através de venda de espaço publicitário. A participação de cada modelo de negócio no total das receitas da empresa varia, mas os gestores afirmaram que cerca de 75% das receitas são provenientes de desenvolvimento de material para marketing móvel. O objetivo da empresa, no entanto é que a longo prazo a venda de espaço publicitário seja a atividade mais importante.

A companhia se classifica na cadeia de valor do marketing móvel como fornecedora de tecnologias. Seus principais clientes são agências de marketing, tanto as tradicionais quanto as digitais e especializadas em marketing móvel. A empresa não prospecta clientes entre as empresas anunciantes, mas já foi procurada por estas para a realização de alguns projetos.

Outra classificação que pode ser feita quanto ao posicionamento da empresa na cadeia de valor do marketing móvel é considerá-la também uma distribuidora devido à venda de espaço publicitário nos serviços que a empresa fornece aos usuários finais. Embora a empresa

não tenha uma equipe de vendas organizada para prospectar anunciantes e patrocinadores, parte de suas receitas provém da venda de anúncios e a companhia planeja se organizar para esse fim. Por enquanto são as agências que contatam a empresa C quando precisam comprar espaço publicitário.

A figura 42 ilustra o posicionamento da empresa na cadeia de valor do marketing móvel.

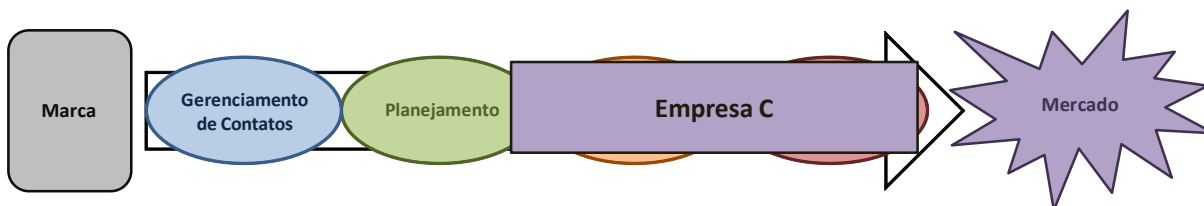


Figura 42 - Posicionamento da empresa C no modelo proposto, elaboração do autor

A empresa C é filiada à AMMB, mas acredita que essa será absorvida pela MMA. A empresa não possui nem um tipo de acordo com as operadoras de telefonia celular porque ela não opera no mercado de SMS marketing e seus sites móveis são off deck (não estão nos portais das operadoras, que são conhecidos com o nome de deck). A empresa afirma que as operadoras de celular têm um forte poder de barganha no mercado de internet móvel devido à audiência natural de seus portais, pois os usuários das operadoras são direcionados aos portais das mesmas ao se conectarem à internet pelo celular. A empresa C acredita que esse modelo será alterado e que no futuro as operadoras de celular terão papel semelhante aos dos provedores de internet hoje exercem, com menor poder de barganha. A empresa C não possui contratos fixos com nenhum fornecedor, para cada projeto novos acordos são feitos.

A companhia acredita que um considerável número de empresas está investindo em marketing móvel para gerar mídia espontânea e associar suas marcas à aspectos inovadores. Segundo a empresa C esse fato não pode ser considerado como negativo, pois essas empresas geram receitas para a cadeia de valor do marketing móvel e estão descobrindo o canal móvel. A empresa C acredita que o canal móvel pode gerar resultados e que as companhias que investem nesse canal vão descobrir sua potencialidade para gerar resultados e vão rever sua posição quanto aos investimentos nessa nova mídia.

Análise SWOT

O principal ponto forte da empresa é a sua capacidade de trabalhar com diferentes tecnologias móveis. Seu maior ponto fraco é a falta de uma melhor estrutura para vendas. A maior oportunidade é o esperado crescimento do mercado, sendo que esta pode fornecer tecnologia para os novos entrantes e o crescimento da internet móvel, aumentando a audiência

de seus portais. Uma grande ameaça é o fato da empresa se localizar afastada dos grandes centros comerciais do Brasil que estão no Sudeste.

4.3.2.4 Empresa D

Empresa D foi fundada no ano 2000, primeiramente atuando como uma lan house, aonde consumidores poderiam alugar o uso de um computador conectado à internet. Em 2005, o fundador da empresa, que é um publicitário decidiu mudar o ramo de atuação e investir em marketing móvel. No ano de 2009 a empresa contava com quatro colaboradores trabalhando com marketing móvel, sendo que todo o faturamento da empresa vem dessa atividade. No primeiro semestre de 2009 a companhia desenvolveu 12 projetos na área de marketing móvel. A empresa não está associada à AMMB ou à MMA.

A especialização da empresa D é prover a infra-estrutura para distribuição de conteúdo por tecnologia Bluetooth. O conteúdo das mensagens publicitárias é desenvolvido pelas agências ou pelos próprios anunciantes, a empresa D desenvolve apenas comunicação de suporte como, por exemplo, mensagens pedindo para os clientes ligarem a função Bluetooth de seus aparelhos.

A empresa oferece o serviço de aluguel da infra-estrutura de rede Bluetooth para ser instalada em exposições e outros eventos. A empresa possui também locais fixos aonde a presença da rede Bluetooth é constante e os clientes contratam o serviço de distribuição de suas mensagens. Ações em eventos representam 70% do faturamento da empresa. Quanto às redes fixas, a companhia tem acordos com bancas de jornal em importantes avenidas das cidades de São Paulo e Rio de Janeiro para a alocação da rede. A localização das bancas de jornal permite aos anunciantes atingir um elevado número de pessoas. A importância dessa iniciativa se dá também devido a estrita regulamentação para a mídia externa na cidade de São Paulo. Em 2006 a prefeitura de São Paulo estabeleceu uma lei controlando todos os cartazes e materiais de publicidade nos espaços públicos, quase proibindo a utilização desse tipo de material com o objetivo de proteger a cidade contra a poluição visual (G1, 2006). Como São Paulo é uma importante cidade para o país é esperado que outras cidades adotem posição semelhante, criando uma excelente oportunidade para o desenvolvimento de ações com a tecnologia Bluetooth em áreas públicas. A figura 43 apresenta a classificação da empresa D na cadeia de valor do marketing móvel.

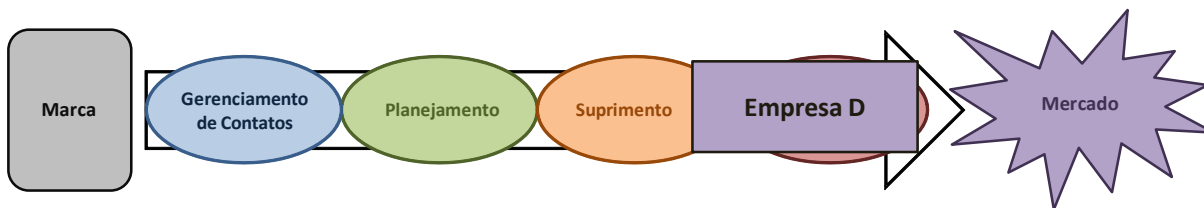


Figura 43 - Posicionamento da empresa D no modelo proposto, elaboração do autor

As principais atividades da empresa a classificam na esfera de distribuição, mas pode-se considerar que ela exerça o papel de fornecedora de tecnologia. A empresa C é cliente da empresa D.

Análise SWOT

O principal ponto forte da empresa D é a rede de distribuição de conteúdo Bluetooth em importantes vias da cidade de São Paulo. Sua principal fraqueza é a especialização em um momento em que o mercado ainda deve sofrer grandes transformações. A principal oportunidade é o mercado potencial criado pela lei contra a poluição visual. A maior ameaça é a possível mudança tecnológica.

4.3.2.5 Empresa E

A empresa E é uma agência de marketing móvel especializada em Bluetooth marketing. Fundada em 2006 a empresa já desenvolveu mais de 100 campanhas de marketing móvel. Atualmente conta com 22 colaboradores e todo o faturamento da empresa provém de atividades relacionadas ao marketing móvel. A empresa não é filiada a MMA ou a AMMB.

A empresa E é especializada em Bluetooth marketing, desenvolvendo todo o conteúdo para as ações e sendo responsável pela distribuição do material. A companhia tem presença constante nos estádios de futebol, com contratos que a permitem desenvolver campanhas nesses lugares. Devido à popularidade do futebol no país e a presença da empresa nos estádios, grandes marcas da indústria de automóvel e de bebidas já contrataram os serviços da empresa E. A figura 44 ilustra a posição da empresa E na cadeia de valor do marketing móvel.

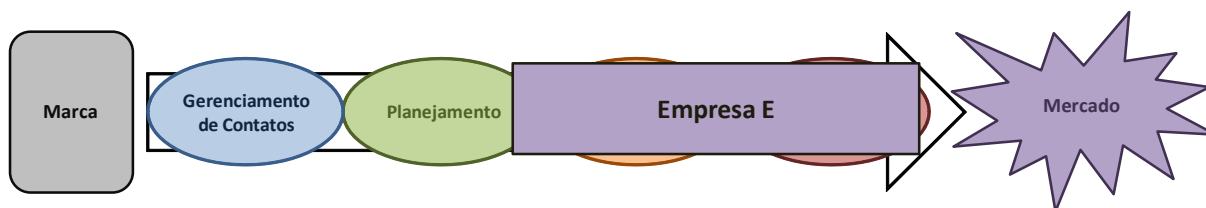


Figura 44 - Posicionamento da empresa E no modelo proposto, elaboração do autor

A empresa E está localizada nas esferas de distribuição e fornecimento, uma vez que ela desenvolve o conteúdo para campanhas por Bluetooth e fornece a infra-estrutura tecnológica. Algumas características de planejamento também podem ser relacionadas à companhia, dado que esta atua na criação de conteúdo.

Análise SWOT

O principal ponto forte da empresa é sua experiência com tecnologia Bluetooth e sua presença nos estádios de futebol. Seu principal ponto fraco é a utilização de apenas uma tecnologia e a falta de participação nas associações, que poderia lhe render contatos.

A principal oportunidade é a crescente preocupação com a poluição visual, limitando o mercado de placas e outdoors, sendo o Bluetooth marketing um potencial substituto para esse mercado. A maior ameaça é uma possível mudança de tecnologia.

4.3.2.6 Empresa F

A empresa F é brasileira de origem e começou suas atividades em 2000 como um provedor de internet. Desde os seus primeiros anos a empresa investiu no canal móvel e hoje seu portal para celulares tem mais de 2,3 milhões de visitas por mês.

A estrutura responsável pelo canal móvel na empresa conta com seis colaboradores, sendo que quatro estão alocados na célula de tecnologia e três são jornalistas especializados em adaptar o conteúdo gerado no portal da internet para o celular. Esses jornalistas especializados treinam os jornalistas do grupo para que todos possam ser capazes de adaptar seus textos para o celular.

O portal móvel da empresa ainda não vende espaço publicitário, embora ele já exista e atualmente é ocupado com publicidade de serviços do próprio portal. Esse fato é decorrente

da estratégia da empresa que no momento prefere investir no portal móvel para gerar uma audiência qualificada para então vender espaço publicitário. A empresa acredita que a partir de 2010 os contratos de publicidade serão negociados normalmente.

Em 2008 3% de todo o faturamento da empresa proveu de iniciativas ligadas ao mercado de mídia móvel. O faturamento em mídia móvel da empresa é resultado da venda de conteúdo para celular. A venda de mensagens SMS com notícias representam 75% do total do faturamento com celular. 98% dessas mensagens com notícias são vendidas para as operadoras de celular, que as revendem para os usuários finais com a marca da própria operadora.

A empresa F planeja lançar um serviço de mensagens por SMS sem custos para o usuário final, sendo que os custos seriam cobertos por patrocínios. O principal problema para essa iniciativa é o preço cobrado pelas operadoras de celular para o envio de SMS com mensagens publicitárias. O preço é diferenciado de um SMS comum e tornaria os custos de uma mensagem patrocinada muito elevado. Segundo a empresa F, os custos seriam de R\$ 0,50 por mensagem para a empresa F, que teria que cobrar dos anunciantes R\$ 1,00 por SMS enviado. Esse preço é muito elevado para os anunciantes e não é satisfatório para a empresa F uma vez que ela tem que pagar uma porcentagem para os integradores, comissão para os vendedores e impostos, restando-lhe menos de R\$ 0,10 por mensagem enviada e a responsabilidade de cobrir todos os gastos com produção. A empresa está negociando com as operadoras para encontrar um melhor modelo de negócios. Uma idéia é criar um canal de notícias por SMS sem custos para o usuário final, com um acordo com a operadora que cobraria da empresa F dois preços diferentes para o envio de mensagens SMS. Caso a empresa F consiga patrocínio, a operadora poderia cobrar um preço mais elevado pela mensagem, em caso contrário a operadora cobraria um preço menor, mas permitiria que a empresa F usar o espaço destinado à publicidade para promover seus próprios serviços.

A figura 45 apresenta a classificação da empresa F na cadeia de valor do marketing móvel de acordo com o modelo proposto e com a posição que a empresa pretende assumir.

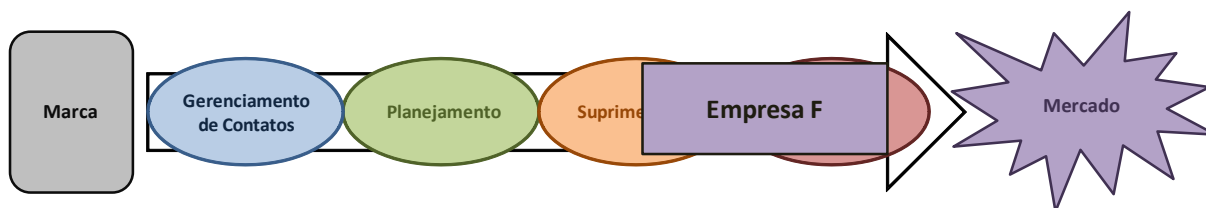


Figura 45 - Posicionamento da empresa F no modelo proposto, elaboração do autor

A empresa atua como fornecedora de conteúdo através do canal de notícias com SMS patrocinados e na esfera de distribuição através da venda de espaço publicitário no portal móvel.

A empresa acredita que a internet móvel tem um enorme potencial de crescimento no Brasil, mas que ainda não é expressiva. O custo de acesso é alto e o sistema de cobrança não foi propriamente escolhido segundo a empresa. Os usuários de telefonia celular no Brasil estão acostumados a pagar por minutos e não por quantidade de dados transferida, um usuário padrão não sabe qual a quantidade de dados transferida para acessar um site móvel. Em relação ao mercado de marketing móvel em geral a empresa F acredita que o mercado vive um momento de expansão, mas que dentro de 5 anos vai solidificar sua importância. No momento a maioria dos anunciantes não possui um site móvel e as agências não têm um orçamento específico para ações móveis. Outro fator relevante é que a mídia digital representa pequena parcela dos investimentos em publicidade e que com a crise os anunciantes optaram por cortar o orçamento para publicidade digital, investindo em meios mais tradicionais como a TV.

Análise SWOT

O principal ponto forte da empresa F é sua forte marca na internet e sua capacidade para gerar conteúdo para a mídia móvel. Seu principal ponto fraco é ainda não ter conseguido encontrar um modelo de negócios mais apropriado para o canal móvel.

A grande oportunidade para a empresa é a popularização da internet móvel, a empresa se beneficiará de sua popularidade na web atraindo os usuários para seu portal móvel. A principal ameaça é o crescimento de portais de mídia móvel, podendo inclusive esses passar a atuar também na web.

4.3.2.7 Empresa G

A empresa G é um banco privado fundado na década de 40 do século passado. É um dos maiores bancos do país e uma das mais importantes empresas brasileiras, ocupando sempre posição de destaque nas listas elaboradas pela mídia especializada em negócios, tanto nacional quanto internacionais.

O banco não investe apenas em marketing móvel como também em serviços bancários móveis e sistemas de pagamento pelo celular. A empresa G possui 1,3 milhões de clientes registrados em seus serviços bancários por celular com uma média de 460 mil transações por mês. O serviço de pagamentos ainda está em uma fase de testes.

Na cadeia de valor do marketing móvel o banco é classificado como a empresa dona da marca. A presença da empresa G nesse mercado é extremamente importante não apenas pela receita gerada, como também pela credibilidade fornecida ao mercado, ajudando a atrair outros anunciantes. A figura 46 ilustra o posicionamento da empresa G na cadeia de valor do marketing móvel.

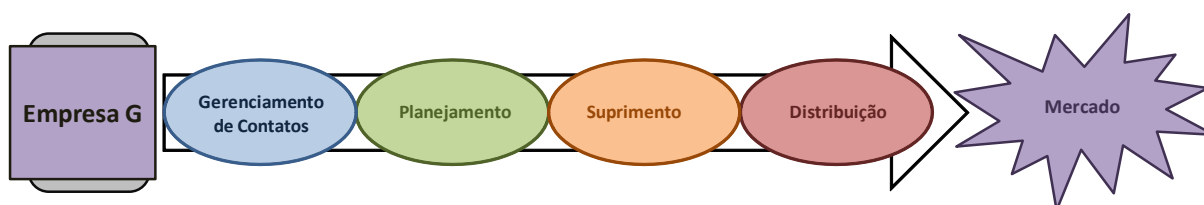


Figura 46 - Posicionamento da empresa G no modelo proposto, elaboração do autor

A empresa G começou a investir em marketing móvel em 2006, para promover um serviço criado em parceria com duas operadoras de telefonia celular brasileiras que permitia a compra de créditos de celular diretamente do aparelho. Essa primeira iniciativa foi feita usando-se mensagens SMS. Em 2008 o banco criou uma plataforma para enviar mensagens SMS para seus clientes. O número de clientes registrados nesse serviço é considerado irrelevante para o banco, mas a empresa espera que esse cenário mudará em breve.

A principal razão para investir em marketing móvel segundo o banco é porque este acredita que essa é uma maneira eficiente de comunicação para promover seus produtos e serviços. Embora o marketing móvel seja parte da estratégia institucional da empresa, não há um orçamento específico para as ações nesse setor.

O banco fez campanhas usando SMS e tecnologias de internet móvel (como banners em sites móveis e com o próprio site móvel), mas ainda não investiu em Bluetooth. A empresa G é cliente de diversas agências de marketing, tradicionais e digitais que a auxiliam nos seus esforços de marketing, incluindo as ações de marketing móvel. Um fato interessante sobre o banco é que este está construindo sua própria base de clientes *opt-in*. A central de atendimento por telefone do banco contata seus clientes e pede a autorização para a comunicação através do canal móvel.

Análise SWOT

O banco tem como principal ponto forte o reconhecimento de sua marca e sua presença em grande parte do território nacional. Como fraqueza pode-se destacar o fato do banco ser um novo entrante na cadeia de valor da telefonia móvel.

A principal oportunidade para o banco é a possibilidade de atingir novos clientes que possuem telefone celular, mas não possuem conta em banco. A maior ameaça é a possibilidade de novas empresas encontrarem formas diferentes de atender as necessidades de serviços financeiros dos consumidores através do canal móvel.

4.4 Discussão

Esta seção apresenta a análise do mercado de marketing móvel no país através das ferramentas propostas na revisão da literatura.

4.4.1 Marketing móvel como um setor emergente

É importante ressaltar as características do marketing móvel brasileiro que o classificam com o que Porter (2004) identificou como uma indústria emergente. O primeiro e mais evidente sinal é a recente formação desse mercado que vem atender as novas necessidades dos consumidores. O mercado brasileiro começou a se estabelecer no início dos anos 2000.

Mesmo em outros países, o interesse por essa nova forma de marketing cresceu consideravelmente nos últimos cinco anos e as empresas estão apenas começando da potencialidade deste instrumento. O crescente interesse é testemunhado no aumento da atenção sobre o tema por parte da imprensa, artigos acadêmicos e especialistas do setor (TAHTINEN, 2005, apud CAVALLARO, PORTALE, 2007). O mercado de marketing móvel começou a despertar o interesse das empresas do setor de telefonia celular em 2006 (BERTELÈ, RANGONE E RENGÀ, 2007; FORRESTER RESEARCH, 2007; MARRIOT, 2006 apud CAVALLARO, PORTALE, 2007), mas ainda falta uma visão clara e unificada tanto na literatura, quanto entre os especialistas do setor sobre temas como definições, instrumentos, atores, cadeia (CAVALLARO, PORTALE, 2007).

No Brasil, a característica da falta de existência de regras é evidenciada pela falta de legislatura sobre o setor, os esforços das associações para tentar criar certos padrões de atuação e a característica das empresas de atuar em diferentes etapas do processo produtivo, que não necessariamente sejam seu foco. Essa última característica também evidencia o fator de curto horizonte de planejamento, as pressões exercidas pelo mercado atualmente impedem o desenvolvimento de uma estratégia de atuação mais clara.

As características de forte presença de empresas recém-formadas e de compradores pela primeira vez é bastante evidente como demonstra a apresentação dos estudos de caso.

4.4.2 A dinâmica do setor de marketing móvel

Para melhor entender a dinâmica do mercado de marketing móvel brasileiro é importante entender o ambiente em que este está inserido. Com esse propósito foi aplicada a ferramenta de análise baseada no modelo das cinco forças estruturais atuantes no setor, desenvolvida por Porter (1991).

Os fornecedores do setor de marketing móvel são as empresas de tecnologia e as operadoras de celular, que proporcionam a estrutura tecnológica que permite a atuação do mercado. Esses não representam uma ameaça de integração visto que seu escopo de negócio não envolve o marketing móvel. Na realidade o faturamento de uma grande operadora de telefonia celular pode ser maior do que o faturamento que todo o setor de marketing móvel

apresenta hoje, como foi apresentado na revisão da literatura sobre o setor de telefonia móvel no país. As operadoras de telefonia celular são bastante concentradas, com quatro grandes empresas dominando o mercado, enquanto o setor de tecnologia é mais diversificado, com grandes empresas multinacionais, mas também com pequenas e médias empresas. As operadoras possuem mais informações sobre os clientes do que as empresas de marketing móvel e a atuação destas têm relevância para as operadoras uma vez que sua imagem poderia ser afetada com o mau uso do marketing móvel. Com essas considerações pode-se concluir que os fornecedores representam uma força competitiva de média intensidade porque embora estes concentrem certo poder de barganha, sua área de atuação é diferenciada e no presente momento estes não priorizam a governança da cadeia de marketing móvel.

Os compradores do setor de marketing móvel são as empresas detentoras de marca, principalmente as que atuam no mercado B2C. A característica plural do marketing móvel permite que tanto grandes quanto pequenas empresas possam se utilizar de seus serviços, criando um imenso mercado potencial. Não existe uma padronização do produto. Como a prestação de serviço envolve a imagem e reputação da marca junto ao seu público os custos de mudança são altos. Com isso pode-se concluir que os compradores representam uma força de baixa intensidade.

A concorrência interna dentro do mercado de marketing móvel é uma força de baixa intensidade. O mercado vive uma fase de expansão, onde as empresas focam seus esforços em incentivar os clientes a substituir as tradicionais ferramentas de marketing pelas soluções de marketing móvel. O mercado não exige grandes investimentos e nenhuma empresa domina mercado.

A possibilidade de entrada de novos competidores é alta. Mesmo quando consideradas as barreiras de entrada propostas por Porter (2004). Não existe diferencial em termos de tecnologia patenteada, o acesso à infra-estrutura (mão-de-obra, canais de distribuição e fornecedores) é simples e o risco em termos de custo de capital é baixo, uma vez que não é necessário um grande investimento para o início das operações. Contudo o mercado exhibe um enorme potencial de crescimento graças à grande utilização dos serviços de telefonia móvel no país. Novos competidores representam mais uma força atrativa para novos clientes ao mercado do que uma ameaça de competição pelos clientes existentes. Com essas considerações pode-se afirmar que novos competidores são uma força de intensidade média.

Os produtos substitutos são uma força de alta intensidade. Considera-se como produtos substitutos toda ação de marketing que uso como meio outra mídia que não a móvel. Sendo o marketing móvel uma indústria emergente é natural que seus possíveis substitutos estejam melhor posicionados no mercado. Os mercados dos produtos substitutos possuem estruturas sólidas, com empresas que os dominam e têm capacidade de reação contra as ameaças de novas mídias. Cabe ressaltar também que tanto o consumidor final, quanto o anunciante estão mais familiarizados com a dinâmica da comunicação de marketing feita nas outras mídias.

A figura a seguir resume a análise das cinco forças de Porter para o setor de marketing móvel no Brasil.

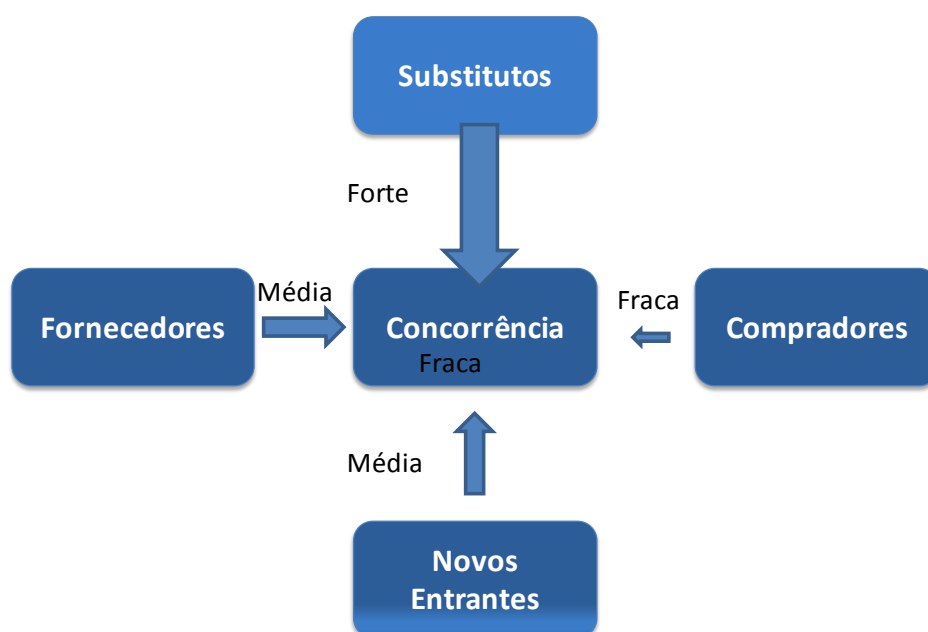


Figura 47 - As cinco forças de Porter para o mercado de marketing móvel no Brasil, elaboração do autor

Embora a análise pelas forças de Porter possibilite uma visão ordenada da atual situação do mercado de marketing móvel, essa análise é incompleta. Essa ferramenta é muito mais efetiva para a análise de setores mais desenvolvidos e com foco industrial. As relações existentes em um setor econômico de prestação de serviços, com alto grau tecnológico e recém estabelecido requerem novos paradigmas de análise.

As empresas do setor estão cientes de que se trata de uma indústria emergente e que o momento não é de disputa por divisão de mercado, mas de conquista de novos clientes e expansão do mercado como um todo, como defende Porter (2004) para a indústria emergente e similar a tese de Brandenburger e Nalebuff (1996) sobre “*coopetition*”. Conceitos de

“*coopetition*” são encontrados também na relação entre o canal móvel e seus principais produtos substitutos, as outras mídias. As outras mídias competem pela verba publicitária dos anunciantes, mas também podem interagir como soluções complementares. O marketing móvel tem a propriedade de adicionar interatividade às outras mídias. Um fator interessantíssimo do marketing móvel é permitir a medição de quantos clientes vieram de cada fonte de mídia. Por exemplo, em uma campanha em que os clientes devem mandar uma mensagem SMS para participar de uma promoção, o anunciante pode publicar diferentes códigos nos canais em que anuncia a promoção, tendo a possibilidade de saber exatamente qual canal atraiu o cliente para a iniciativa.

Porter (1993) desenvolveu seu modelo de diamante de determinantes para analisar a capacidade de uma indústria em um país se tornar competitiva em uma escala global. Porém, como Porter (1993) afirma que os determinantes, individualmente e como um sistema criam o contexto no qual as empresas de um país nascem e competem é possível adaptar esse modelo para analisar as condições de uma indústria emergente prosperar em um determinado país. Analisando-se as condições de fatores para o setor de marketing móvel, percebe-se que a infra-estrutura para a evolução desse mercado no Brasil é bastante sólida, existe uma boa gama de tecnologias, os profissionais de marketing e propaganda do país são bastante competentes e existem importantes empresas dispostas a investir nesse mercado. A demanda para o marketing móvel é excelente no país, a base de usuários de celular está em vertiginoso crescimento e empresas dos mais diversos setores investem em marketing pelo canal móvel, como foi demonstrado pelo mapeamento das iniciativas de marketing móvel no Brasil desenvolvido no presente trabalho. Os anunciantes e os usuários de telefonia celular apresentam tamanha diversidade que permite a segmentação e especialização das empresas em diferentes nichos, afetando a força competitiva.

As indústrias correlatas, que seriam as de telecomunicações e tecnologia da informação apresentam crescimento e potencial de adicionar valor com a interação com o marketing móvel. Outro fator interessante é a consideração de que os concorrentes do marketing móvel, ou seja, as outras mídias podem atuar também como complementares, sendo, portanto possível considerá-las como indústrias correlatas.

Porter (1993) afirma que a competição entre as empresas exerce pressão para que as mesmas inovem e evoluam. Como foi discutido anteriormente as empresas do setor de marketing móvel no Brasil não vivem uma fase de intensa competição, pois estão investindo

seus esforços para expandir o mercado e o número de clientes. Porém existe a pressão para que estas melhorem. Essa pressão se dá pelo fato das empresas temerem que uma campanha mal conduzida prejudique todo o mercado e procurarem o auto-regulamento para evitar esse risco. As associações também exercem um papel importante para o desenvolvimento do setor, através do estabelecimento e difusão de melhores práticas, no auxílio à divulgação do mesmo e no estabelecimento de premiações que estimulam as empresas a inovar e melhorar seus processos.

A análise do setor de marketing móvel no Brasil conduz a conclusão de que este setor se encontra em um período inicial, caracterizado pelas incertezas e falta de planejamento de longo prazo. Porém o país apresenta condições favoráveis ao setor e espera-se que este se desenvolva.

5 Conclusão

Neste capítulo apresenta-se a síntese dos principais resultados e conclusões do presente trabalho, revisando os objetivos propostos e a metodologia abordada. A análise crítica das limitações do mesmo e sugestões de desdobramento também são apresentadas neste capítulo.

5.1 Síntese

O objetivo do presente trabalho era analisar o setor de marketing móvel no Brasil. Com esse propósito duas questões principais foram levantadas para orientar o trabalho de pesquisa:

I - O QUE está sendo feito no mercado brasileiro de marketing móvel?

II- COMO se dá o relacionamento entre os diferentes atores desse mercado?

A análise do setor de marketing móvel foi abordada com a revisão da literatura e a condução de pesquisas e estudos de casos. A revisão da literatura abordou as ferramentas de análise setorial e da estratégia que embasaram a discussão sobre o estado do mercado de marketing móvel no Brasil e fundamentaram a coleta de dados e as pesquisas realizadas. Buscou-se na literatura também a definição dos fundamentos do marketing móvel e trabalhos que analisaram o setor em diferentes países, uma vez que o tema é recente na produção de pesquisa acadêmica, principalmente sobre o mercado brasileiro. Para melhor embasar as análises feitas sobre o mercado, e permitir o entendimento deste, foi revisado também os dados disponíveis sobre os mercados correlatos ao setor de marketing móvel: as diferentes mídias e o mercado de telefonia celular.

Para responder a primeira questão proposta foi realizado o mapeamento das iniciativas de marketing móvel no Brasil e a análise das mesmas através da metodologia proposta por Osservatorio (2007). Com essa análise pode-se concluir que o mercado de marketing móvel no Brasil se utiliza principalmente das tecnologias SMS, de proximidade e de internet móvel.

O uso da tecnologia SMS é mais maduro, ou seja, as iniciativas baseadas nessa tecnologia possuem propósitos mais desenvolvidos, como o aumento de vendas, e não apenas divulgação de uma marca. A busca por reconhecimento e divulgação das marcas é o principal motivo para os investimentos em marketing móvel.

Empresas de diferentes setores da economia estão investindo em marketing móvel. Os setores com maior destaque são o de bebida e comida, financeiro, automotivo e de telecomunicações. Percebe-se a tendência do setor de bebida e comida de utilizar a mídia móvel como um canal de comunicação de massa, priorizando o uso de tecnologias mais populares como o SMS, bem como o grande número de promoções que estimulem o aumento de vendas. Os setores de telecomunicações, financeiro e automotivo priorizam o uso do marketing móvel como forma de associar suas marcas a aspectos inovadores e divulgá-la para um público de alta renda, utilizando-se para isso de iniciativas baseadas principalmente na internet móvel. O preço dos serviços de internet móvel ainda é muito elevado para a média de gastos com telefonia celular do usuário brasileiro, tendo sido adotada principalmente pelas camadas de maior renda da população. Nesse momento de formação do mercado de marketing móvel percebe-se que muitas empresas investem em campanhas nessa mídia como experimentação ou curiosidade, sem um objetivo claramente definido e sem estudos de retorno sobre os investimentos ou outros indicadores mais precisos.

Para entender como se dá o relacionamento das diferentes empresas dessa cadeia de valor foram conduzidos estudos de caso com sete empresas, posicionadas em diferentes funções na cadeia. A primeira e mais evidente constatação que se obteve ao estudar as empresas é a que como foi descrito por Porter (2004) em sua teoria sobre as indústrias emergentes, a participação de empresas recém formadas é intensa no setor. As relações entre as empresas ainda não estão totalmente estabelecidas, bem como o foco em atividades específicas de cada empresa. Muitas empresas acabam aceitando serviços e realizando atividades que elas não consideram ser sua especialidade ou parte do foco que estas gostariam de adotar. Isso se dá por necessidade de conseguir receita em um mercado que ainda não apresenta grandes investimentos ou a necessidade de realizar atividades por falta de uma empresa para terceirizá-la. Foram identificados alguns grupos de atividades chaves no setor, e com base nesses grupos e na literatura sobre o tema foi proposto um modelo de cadeia de valor para o setor, para facilitar a compreensão do papel de cada empresa na cadeia. Os grupos de atividades identificados foram: gerenciamento de contatos, planejamento, suprimentos e distribuição. O modelo ajuda a evidenciar a falta de especialização das

empresas, o que é esperado, dados a pequena escala do mercado e o período de desenvolvimento em que este se encontra. Não se sabe ao certo quais tecnologias vão ser mais importantes na fase de maturidade do mercado e quais serão as competências e habilidades que representarão diferencial competitivo, sendo arriscado uma estratégia de maior especialização nesse período de implementação do mercado. É importante ressaltar que o conceito de competência aqui analisado é o defendido por Fleury e Fleury (2001) como “o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

A análise do setor pelas cinco forças propostas por Porter (1991) foi aplicada e discutiu-se a limitação dessa técnica para a análise de um setor emergente e de atividades de serviço como é o caso do marketing móvel. Buscou-se complementar essa discussão com análises baseadas e outros modelos como o conceito de *coopetition* proposto por Brandenburger e Nalebuff (1996). A análise do setor e do contexto em que este está inserido permite concluir que embora este se encontre em um período de desenvolvimento inicial, marcado pelas incertezas, existe forte potencial para crescimento. As tecnologias mais avançadas como a internet móvel estão se popularizando e a penetração da telefonia móvel no país é grande e espera-se que esta aumente.

Outro fator que aponta para a valorização do marketing móvel é a importância crescente da telefonia móvel e do aparelho celular no cotidiano de seus usuários. Como defendido por Rheingold (2003) o aparelho de celular em uma década se tornou o “controle remoto de nossas vidas”, não sendo utilizado apenas para as ligações, mas permitindo o acesso a internet e agregando uma série de funções e serviços. Segundo Frontini (2008) o aparelho celular pode ser considerado um modelo de referimento para o fenômeno conhecido como Convergência Digital.

5.2 Limitações

O presente trabalho apresenta algumas limitações. A primeira é o fato de não ser definitivo no mapeamento das iniciativas e empresas envolvidas no setor. Não era o objetivo

do trabalho a realização de um censo sobre o setor, mas a obtenção de dados que permitissem a construção de análise clara e objetiva do mesmo. Objetivo esse que foi alcançado.

Por ser uma análise de uma indústria emergente os resultados do presente trabalho tendem a não se verificarem mais na prática em um período de tempo médio. Ou seja, a dinâmica do setor provavelmente sofrerá mudanças, que podem invalidar os modelos e análises aqui apresentados. Novas tecnologias vão surgir e afetar as relações entre as empresas do setor. Esse é um risco que as empresas que atuam no setor também correm, uma vez que este ainda não atingiu a maturidade, e as necessidades de seus consumidores não estão estruturadas, podendo mudar, como também novos entrantes vão surgir, mudando o cenário competitivo atual.

5.3 Desdobramentos

Dada a disparidade nos números encontrados sobre o faturamento do setor de marketing móvel, fica evidente a necessidade da realização de pesquisas que possam definir com maior precisão o tamanho do mercado e outras informações econômicas importantes tais como o número de empregos diretos e indiretos gerados pelo setor. Esses dados ajudariam a consolidar a importância do setor para o país e estimulariam a regulamentação do setor, uma vez que a legislação atual não regulamenta o mesmo e existem projetos de lei que buscam proibir importantes atividades do setor como as campanhas publicitárias por SMS. As associações do setor têm desempenhado importante papel para a regulamentação do mesmo e a representação da indústria junto aos órgãos públicos. Dada a pró-atividade das associações e a facilidade das mesmas em conseguir o contato com as empresas do setor, sugere-se a criação de parcerias entre entidades de pesquisa ou Universidades e as associações para a realização de um censo sobre o setor, possibilitando o mapeamento mais completo do mesmo.

Sugere-se também o monitoramento do setor para o acompanhamento de sua evolução, para que se possa estabelecer comparações entre os diferentes estágios de evolução do mesmo, criando-se um importante estudo sobre a evolução de setores econômicos da atual economia.

Referências

AMA, 2007. Definition of Marketing [Online]. Disponível em: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx> [acessado 30 de Abril de 2009]

ANATEL, 2009. Brasil possui mais de 152 milhões de celulares. [Online]. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalInternet.do> [acessado 30 de Março de 2009]

ANER, 2009a. Circulação [Online]. Disponível em: <http://www.aner.org.br/Conteudo/1/artigo1861-1.asp> [acessado em 11 de Março de 2009]

ANER, 2009b. Evolução da circulação [Online]. Disponível em: <http://www.aner.org.br/Conteudo/1/artigo1862-1.asp> [acessado em 11 de Março de 2009]

ANER, 2009c. Maiores circulações- revistas semanais [Online]. Disponível em: <http://www.aner.org.br/Conteudo/1/artigo42424-1.asp> [acessado em 11 de Março de 2009]

ANER, 2009d. IVC - maiores mensais [Online]. Disponível em : <http://www.aner.org.br/Conteudo/1/artigo42418-1.asp> [acessado em 11 de Março de 2009]

ANJ, 2009a. Circulação diária [Online]. Disponível em: <http://www.anj.org.br/a-industria-jornalistica/jornais-no-brasil/circulacao-diaria/> [acessado em 11 de Março de 2009]

ANJ, 2009b. Leitura de jornais no mundo [Online]. Disponível em: <http://www.anj.org.br/a-industria-jornalistica/leitura-de-jornais-no-mundo> [acessado em 11 de Março de 2009]

ANJ, 2009c. Perfil de vendas dos jornais diários. [Online]. Disponível em: <http://www.anj.org.br/a-industria-jornalistica/jornais-no-brasil/perfil-de-vendas-dos-jornais-diarios/> [acessado em 11 de Março de 2009]

ANJ, 2009d. Títulos de jornais por região e estado. [Online]. Disponível em: <http://www.anj.org.br/a-industria-jornalistica/jornais-no-brasil/titulos-de-jornais-por-regiao-e-estado/> [acessado em 11 de Março de 2009]

ANJ, 2009e. Maiores jornais do Brasil [Online]. Disponível em: <http://www.anj.org.br/a-industria-jornalistica/jornais-no-brasil/maiores-jornais-do-brasil/> [acessado em 11 de Março de 2009]

ANJ, 2009f. Maiores setores anunciantes no jornal [Online]. Disponível em: <http://www.anj.org.br/a-industria-jornalistica/jornais-no-brasil/maiores-setores-anunciantes-no-jornal/> [acessado em 11 de Março de 2009]

AMATO, J.; OLAVE, M.E.L. Redes De Cooperação Produtiva: Uma Estratégia De Competitividade E Sobrevivência Para Pequenas E Médias Empresas. Revista Gestão e Produção, v. 8, n.3, dez. 2001, p. 289-303

AMMB. Estatuto. São Paulo, 03 de maio de 2007. 18 p

ARMSTRONG, J. S. . "The Value of Formal Planning for Strategic Decisions". Strategic Management Journal, V. 3 1982, P: 197–211

BECKER, M., , Unfolding of the Mobile Marketing Ecosystem: A Growing Strategic Network, iLoop mobile, prepared for MMA. 2005

BECKER, M., SHARPE, J., SILVEIRA, K., Industry anatomy of the United States Mobile Marketing Value Chain, Metta Tech 2004

BNDES. Privatizações Federais: Telecomunicação [Online]. 2004 Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/privatizacao/resultados/federais/telecomunicacoes/fedtelec.asp> [acessado em 4 de Abril 2009]

BRANDENDURGER, A. M.; NALEBUFF, J. B. **CO-OPETITION A Revolutionary Mindset That Combines Competition and Cooperation.** 1st edition. New York: Doubleday, 1996.

BRAW, D. 2009 Banda larga 3G : confira os pacotes disponiveis no Brasil. [Online]. Disponível em: <http://idgnow.uol.com.br/telecom/2009/05/07/banda-larga-3g-confira-os-pacotes-de-acesso-disponiveis-no-brasil/> [acessado em: 19 de Maio de 2009]

CAVALLARO, L.; PORTALE, V. **Il Nascente Comparto Dei Mobile Marketing & Services: Le Strategie Dei Mobile Service Provider**. 2007 . p 411, Tesi di laurea – Politecnico di Milano, Como, 2007

CONGRESSO NACIONAL. Lei no. 9.472. Dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos constitucionais nos termos da Emenda Constitucional no. 8, de 1995. Publicado em 16 de Julho de 1997

CONGRESSO NACIONAL. Projeto de Lei 757/2003 Proíbe as prestadoras dos serviços móvel celular e móvel pessoal de utilizarem o serviço de mensagem para a veiculação de propaganda comercial. Autor: José Carlos Martinez

CONGRESSO NACIONAL. Projeto de Lei 2387/2003 Altera o art. 3º da Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997, que "dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações", e dá outras providências.. Autor: Coronel Alves

CONGRESSO NACIONAL. Projeto de Lei 2766/2003 Proíbe o envio de mensagens de texto em celulares sem prévia autorização do usuário e dá outras providências. Autor: Milton Monti

CONGRESSO NACIONAL. Projeto de Lei 6593/2006 Dispõe sobre a proibição de operadoras de telefonia celular enviar "Torpedos" promocionais sem autorização de seus clientes.. Autor: Carlos Nader

CONGRESSO NACIONAL. Projeto de Lei 3159/2008 Dispõe sobre o envio de mensagem de texto SMS, conhecida como "torpedo" pelas operadoras de telefonia celular. Autor: Eliene Lima

CTIC.br, 2009. Survey on the use of information and communication technologies in Brazil 2008. [Online]. Disponível em:: <http://www.cetic.br/publicacoes/index.htm> [acessado 18 de março 2009]

DAGNINO, G. B.;PADULA, G. Coopetition Strategy A New Kind Of Interfirm Dynamics For Value Creation. EURAM – The European Academy of Management Second Annual Conference - “Innovative Research in Management” Stockholm , May 2002, P. 9-11

DURÃES, V. V. **O mercado brasileiro de conteúdo para celular : uma análise empírica** 2008. p. 135 – Trabalho de Formatura – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

FGV. Análise do perfil sócio-econômico do setor de rádio difusão no Brasil. Para ABERT. 23 de Setembro de 2008.

FGV, 2009. Telefonia móvel contribui com 2,39% do PIB [Online]. Disponível em: http://www.telesintese.ig.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=11321&Itemid=105 [acessado em 30 de Maio de 2009]

FINANCIAL TIMES, 2008. Brazil's winning game-plan. [Online]. Disponível em: <http://www.ft.com/cms/s/8366b88c-338c-11dd-ba8a-0000779fd2ac> [acessado em 20 fevereiro 2009]

FLEURY, A. C. C; FLEURY, M. T. L. Construindo o Conceito de Competência . RAC, Edição Especial 2001: p. 183-196

FLEURY, A. C. C; FLEURY, M. T. L. Estratégias Competitivas E Competências Essenciais: Perspectivas Para A Internacionalização Da Indústria No Brasil. Revista Gestão e Produção, v. 10, n.2, ago. 2003, p. 129-144

FRONTINI, M. A. . **Convergência Digital e a Telefonia Móvel: Implicações à Gestão Estratégica e à Inovação.** 2008. 248 p. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

G1, 2006. Vereadores Aprovam Lei Que Limita Publicidade [Online]. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/SaoPaulo/0,,AA1286781-5605,00.html> [acessado em 30 de junho de 2009]

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica.** Campinas, Alínea, 2001 80 p

HOLANDA, G. M., et al. Pluralidade E Pensamento Sistêmico Em Projetos De Telecomunicações. RAE-eletrônica, v. 4, n. 2, Art. 21, jul./dez. 2005

IDG Now!, 2009. Comércio eletrônico movimentou US\$ 193 bi no Brasil em 2008, aponta FGV. [Online]. Disponível em: <http://idgnow.uol.com.br/internet/2009/05/26/comercio-eletronico-movimentou-us-193-bi-no-brasil-em-2008-aponta-fgv/> [acessado em 20 de Maio 2009]

JARDIM, L. 2009. A Gangorra do Ibope [Online]. Disponível em: http://veja.abril.com.br/blog/radar-on-line/165044_comentario.shtml [acessado em: 5 de Maio de 2009]

KOTLER, P. **Marketing Management**, Pearson Prentice Hall, ed. 11a, 2004.

LAURINDO, J.B.; FRONTINI, M. A. B.; VASCONCELLOS, E.P.G. Estudo De Caso Sobre Gestão Tecnológica E Competitividade Em Uma Operadora De Telefonia Móvel Brasileira Revista Produção, Vol. VIII, Num. III, 2008

MIGUEL, P.A.C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. Revista Produção, v. 17, n.1, Jan/Abr 2007, p. 216-219.

MMA, 2006. Mission Statement [Online]. Disponível em: <http://www.mmaglobal.com/about/mission-statement> [acessado em 30 de Novembro de 2008]

MMA, 2008. Mobile Marketing [Online]. Disponível em: <http://www.mmaglobal.com/wiki/mobile-marketing> [acessado em 30 de Novembro de 2008]

MOLLER, K.; RAJALA, A.; SVAHN, S. Strategic business nets--their type and management. Journal of Business Research, 58. Sept 2002

NAVEIRO, R. 2000. Engenharia de Produção. [Online]. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/interna.asp?p=399&m=440&s=1&c=417> [acessado em 9 de Setembro de 2009]

NORMANN, R., & RAMIREZ, R. From Value Chain to Value Constellation. Harvard Business Review. Jul- Aug 1993.

OSSERVATORIO MOBILE MARKETING & SERVICE, Politecnico di Milano, (2007) School of Management - “Marketing and Services become Mobile!”, Report 2007

OSSERVATORIO MOBILE MARKETING & SERVICE, Politecnico di Milano, (2008) School of Management – The consumer is mobile, Report 2008

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro, Campus. 1991.

PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro, Campus. 1993. P 1 – 205

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

PROJETO INTER-MEIOS. Relatório de Investimento. [Online]. 2009 Disponível em: <http://www.projetointermeios.com.br/controller.asp?acao=relatorioInvestimento> [acessado 18 de março 2009]

QUINTELLA, R.H.; COSTA, M. A. O setor de telefonia móvel do Brasil após o SMP: as estratégias das operadoras e a convergência fixa-móvel, RAP , Rio de Janeiro, JAN./FEV. 2009, p. 123-150

REVISTA CLIENTE SA. O cliente cada vez mais Movei. [Online].2009 Disponível em: http://revista.clientesa.com.br/interna.asp?sp=materia_indice.asp&secID=488 [acessado 18 de março 2009]

RHEINGOLD, H. **Smart mobs: the next social revolution**. Basic Books, 2003.

SAUAIA, A.C.A; KALLÁS, D. O Dilema Cooperação-Competição em Mercados Concorrenciais: o Conflito do Oligopólio Tratado em um Jogo de Empresas. RAC, 1a. Edição Especial 2007, p. 77-101

TELEBRASIL, 2009. O Desempenho do Setor de Telecomunicações no Brasil-2008. [Online]. Disponível em: http://www.telebrasil.org.br/2_O_Desempenho_do%20Setor_de_Telecomunicacoes_no_Brasil_Series_Temporais_%20.pdf [acessado em 9 de Abril 2009]

SUTINEN, J.; TIRRI, J. Mobile Advertising Strategic Net: A Study of Actors and Activities., Faculty Of Economics And Business Administration, University Oulu, Finland (2005, May)

TELECO 2006. Dados históricos de Market Share das Operadoras de Celular no Brasil [Online]. Disponível em: http://www.teleco.com.br/mshare_2005.asp [acessado 12 Abril 2009]

TELECO 2007. Telecom Italia [Online]. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/Operadoras/Ti1.asp> [acessado 25 Abril 2009]

TELECO 2009a. Estatísticas de Celulares no Brasil. [Online]. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/ncel.asp> [acessado 15 Junho 2009]

TELECO 2009b. Seção: Rádio e TV [Online]. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/nrtv.asp> [acessado 25th Fevereiro 2009]

TELECO 2009c. Seção: TV por Assinatura [Online]. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/tvassinatura.asp> [acessado 27 Fevereiro 2009]

TELECO 2009d. Estatísticas de TV por assinatura [Online]. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/rtv.asp> [acessado 27 Fevereiro 2009]

TELECO 2009e. Operadoras de TV por assinatura [Online]. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/optva.asp> [acessado 28 Fevereiro 2009]

TELECO 2009f. Estatísticas de Rádio e TV [Online]. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/nrtv.asp> [acessado 4 Março 2009]

TELECO 2009g. Usuários de Internet no Brasil [Online]. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/internet.asp> [acessado 18 Março 2009]

TELECO 2009h. Provedores de Internet Banda larga [Online]. Disponível em: http://www.teleco.com.br/blarga_pprov.asp [acessado 11 Maio 2009]

TELECO 2009i. Internet Banda Larga no Brasil [Online]. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/blarga.asp> [acessado 10th Maio 2009]

TELECO 2009j. Serviço Móvel Especializado (Trunking) [Online]. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/sme.asp> [acessado 30 Maio 2009]

TELECO 2009k. Market Share das operadoras de Celular [Online]. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/mshare.asp> [acessado 4 Abril 2009]

TELECO 2009l. Tecnologias de Celular [Online]. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/tecnocel.asp> [acessado 11 Abril 2009]

TELECO2009m. Vivo [Online]. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/Operadoras/Vivo.asp> [acessado 12 Abril 2009]

Vivo, 2009. [Online]. Disponível em: A Vivo http://www.vivo.com.br/portal/institucional_vivo_home.php?WT.ac=Vivo_Voce.Menu_Superior.Institucional [acessado 12 Abril 2009]

TELECO 2009n. Operadoras de Celular no Brasil [Online]. Disponível em: http://www.teleco.com.br/opcelular_dados.asp [acessado 12 Abril 2009]

TELECO 2009o. Mapa dinamico das operadoras de celular [Online]. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/mapa.html> [acessado 20 Abril 2009]

TELECO 2009p. Claro (Telecom Américas) [Online]. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/Operadoras/TAmericas.asp> [acessado 20 Abril 2009]

TELECO 2009q. TIM [Online]. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/Operadoras/Tim.asp> [acessado 25 Abril 2009]

TELECO 2009r. Oi [Online]. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/Operadoras/Oi.asp> [acessado 30 Abril 2009]

TELECO 2009s. Brasil Telecom Movel [Online]. Disponível em: http://www.teleco.com.br/Operadoras/Brtgsm_tri.asp [acessado 30 Abril 2009]

TELECO 2009t. CTBC [Online]. Disponível em: http://www.teleco.com.br/Operadoras/CTBC_cel.asp [acessado 30 Abril 2009]

TELECO 2009u. Sercomtel [Online]. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/Operadoras/Sercomtel.asp> [acessado 30 Abril 2009]

TELECO 2009v. Unicel [Online]. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/Operadoras/unicel.asp> [acessado 30 Abril 2009]

TELECOMONLINE, 2009. Base de TV por assinatura cresceu 18% em 2008, alcançando 6,32 milhões de clientes. [Online]. Disponível em: <http://www.telecomonline.com.br/noticias/base-de-tv-por-assinatura-cresceu-18-em-2008-alcancando-6-32-milhoes-de-clientes> [acessado 27 Fevereiro 2009]

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo. Bookman, 2001.