

**RAFAEL DE CAMARGO**

**UM ESTUDO DO MERCADO BRASILEIRO B2B DE CONTEÚDOS  
MÓVEIS (*MOBILE*)**

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

São Paulo  
2009



**RAFAEL DE CAMARGO**

**UM ESTUDO DO MERCADO BRASILEIRO B2B DE CONTEÚDOS  
MÓVEIS (*MOBILE*)**

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

Orientadora:

Profa. Dra. Marly Monteiro de Carvalho

São Paulo  
2009

## FICHA CATALOGRÁFICA

**Camargo, Rafael de**

**Um estudo do mercado brasileiro B2B de conteúdos móveis  
(mobile) / R. de Camargo. -- São Paulo, 2009.**  
**p. 117**

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

**1. Comércio eletrônico 2. Telefonia celular 3. Inovações tec-  
nológicas I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.  
Departamento de Engenharia de Produção II. t.**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus pais, que são os responsáveis por tudo o que conquistei até hoje, e a todos aqueles que contribuíram para minha formação como um Engenheiro de Produção.



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos aqueles que auxiliaram e contribuíram direta e indiretamente neste trabalho.

À minha orientadora Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marly Monteiro de Carvalho por seus valiosos conselhos e orientações que enriqueceram este trabalho.

Aos meus amigos que ao longo destes cinco anos compartilharam momentos de alegria.

Aos meus colegas de trabalho que abriram a oportunidade da realização deste trabalho e que estiveram sempre presentes e dispostos a contribuir.



## RESUMO

Esse trabalho apresenta uma análise do ambiente competitivo no mercado brasileiro de conteúdos para celular de maneira focada sobre as empresas com atuação em mercados organizacionais. O estudo foi realizado através da aplicação prática de técnicas de mapeamento e monitoramento do ambiente competitivo traçando um panorama da indústria, fundamentado em fontes secundárias, e um estudo detalhado do mercado de conteúdos para celular, baseado em 18 entrevistas com diversos participantes do mercado. A avaliação do ambiente estratégico é composta da análise de forças competitivas abordando cada um dos elos do sistema de valor desse mercado, sendo o resultado final uma perspectiva interessante sobre a cadeia produtiva, apontado problemas para seu desenvolvimento e a importância do mapeamento de pressões para a obtenção de um posicionamento estratégico sustentável.

**Palavras-chave:** Serviço de valor adicionado. Análise do mercado organizacional. Estratégia competitiva.



## **ABSTRACT**

This paper presents an analysis of the competition in the value added services market for mobile devices in Brazil, focusing on enterprises oriented to a business to business model. This study was accomplished applying techniques for mapping the market and monitors its environment, being performed an overview of the value system, through secondary resources, and a detailed analysis of the market based on 18 interviews with a wide range of players. The valuation of the strategic scenario was developed according to a five competitive forces analysis over each step of the productive chain, being the final result an interesting perspective of the system, pointing out the main problems for the market development and the importance of mapping the strategic variables to reach a sustainable strategic position.

**Keywords:** Value added services. Market analysis B2B. Competitive strategy.



## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

<b>Figura 1.1 - Estrutura do trabalho</b>	<b>15</b>
<b>Figura 2.1 - estrutural da indústria: As cinco forças competitivas (Porter, 1979)</b>	<b>18</b>
<b>Figura 2.2 - Matriz do poder (adaptado de Cox et al., 2000)</b>	<b>20</b>
<b>Figura 2.3 - Cadeia de valor (Porter &amp; Millar, 1985)</b>	<b>22</b>
<b>Figura 2.4 – Matriz de intensidade de informação (adaptação Potter &amp; Millar 1985)</b>	<b>23</b>
<b>Figura 2.5 - Impacto de aplicações de TI (adaptado de McFarlan, 1984)</b>	<b>23</b>
<b>Figura 2.6 - O sistema de valor (Porter &amp; Millar, 1985)</b>	<b>24</b>
<b>Figura 3.1 - Descrição esquemática sobre a estrutura do trabalho</b>	<b>28</b>
<b>Figura 4.1 - atividades segundo predominância B2B e B2C</b>	<b>35</b>
<b>Figura 5.1 - Mapeamento das empresas entrevistadas</b>	<b>75</b>
<b>Figura 5.2 - Números de empresas por problema mencionado</b>	<b>77</b>
<b>Figura 5.3 - Descrição da partilha de receita</b>	<b>85</b>
<b>Figura 5.4 - Matriz do poder entre integradores, clientes e fornecedores</b>	<b>91</b>
<b>Figura 5.5 - Matriz do poder entre produtores de conteúdo e seus clientes</b>	<b>97</b>
<b>Figura 5.6 - Matriz do poder entre provedores de tecnologia e clientes</b>	<b>103</b>
<b>Figura 5.7 - Matriz do poder entre PSCM varejista, clientes e fornecedores</b>	<b>108</b>



## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 2.1 – Efeitos da internet nas forças competitivas (adaptado de Potter 2001)</b>	<b>25</b>
<b>Tabela 2.2 - Cadeia organizacional da internet (adaptado de Carvalho &amp; Laurindo 2003)</b>	<b>26</b>
<b>Tabela 4.1 - Descrição de tipologias de empresa segundo atividades exercidas</b>	<b>39</b>
<b>Tabela 5.1 - Sumário de empresas entrevistadas</b>	<b>42</b>
<b>Tabela 5.2 - Custo de tráfego de dados para conexão 3G</b>	<b>78</b>
<b>Tabela 5.3 - Estimativas para falha na cobrança</b>	<b>80</b>



## LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

**3G:** terceira geração de tecnologia de telecomunicações móveis;

**ANATEL:** Agência Nacional de Telecomunicações;

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

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

**GB:** gigabyte;

**Kb:** kilobyte;

**MB:** megabyte;

**PSCM:** provedor de serviços e conteúdos móveis;

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

**SVA:** serviço de valor adicionado;

**TI:** tecnologia da informação;

**TIM:** *Telecom Italia Mobile*, Telecom Itália Móvel;

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



## Sumário

1. Introdução .....	13
1.1. Motivação.....	13
1.2. Objetivos .....	13
1.3. Estrutura.....	14
2. Revisão da literatura.....	16
2.1. Estratégia.....	16
2.2. Análise ambiental .....	17
2.3. Cadeia e sistema de valor .....	21
2.4. Mercados B2B .....	26
3. Abordagem metodológica .....	28
4. Apresentação do setor .....	31
4.1. Apresentação dos atores .....	31
4.1.1. Operadoras de celular .....	31
4.1.2. Provedores de serviços e conteúdos móveis (PSCM) .....	32
4.1.3. Companhias de mídia.....	33
4.1.4. Provedores de conteúdo .....	33
4.1.5. Provedores de tecnologia.....	34
4.2. Apresentação das atividades no sistema de valor .....	34
4.2.1. Planejamento do conteúdo.....	35
4.2.2. Produção do conteúdo.....	36
4.2.3. Agregação do conteúdo.....	36
4.2.4. Gerenciamento do conteúdo .....	37
4.2.5. Integração.....	37
4.2.6. Apresentação do conteúdo.....	38
4.2.7. Gerenciamento da Tarifação .....	38
4.3. Síntese de tipologia de empresas por atividades na cadeia .....	39
5. Apresentação dos resultados.....	41
5.1. Apresentação dos casos .....	41
5.1.1. PSCM Integradoras .....	42
5.1.2. PSCM Varejistas .....	54



5.1.3. Provedor de conteúdo.....	63
5.1.4 Provedores de tecnologia .....	71
5.2. Análise dos estudos de caso .....	74
5.2.1. Transmissão de dados .....	77
5.2.2. Perfil dos usuários .....	79
5.2.3. Falha na cobrança.....	80
5.2.4. Impostos.....	81
5.2.5. Burocracia .....	82
5.2.7. Plano de assinatura .....	84
5.2.8. Poder das operadoras .....	84
5.2.9. Pirataria.....	85
5.3. Análise ambiental e discussão .....	86
5.3.1 PSCM Integradores .....	86
5.3.2 Provedores de conteúdo .....	92
5.3.3. Provedores de tecnologia.....	98
5.3.4. PSCM varejistas.....	103
6. Conclusão e recomendações.....	109
6.1.Mercado brasileiro B2B de conteúdos móveis .....	109
6.2.Considerações finais .....	112
REFERÊNCIAS .....	115
Anexo A - Roteiro de entrevistas:.....	117

## 1. Introdução

Nesse capítulo introdutório apresenta-se brevemente a empresa e o estágio em que foi desenvolvido o trabalho de formatura. Em seguida, descreve-se o objetivo da pesquisa e, após esta etapa a estrutura do trabalho é apresentada para orientar o leitor.

### 1.1. Motivação

O aluno realizou um estágio na *MobileK2*, uma empresa de consultoria em marketing, especializada na área de serviços de valor adicionado (SVA) para telefonia móvel. A empresa, que está localizada na Itália e é ligada ao *Politecnico di Milano*, surgiu em 2001, possuindo atualmente uma estrutura com cerca de 30 funcionários.

Criada com o objetivo de realizar uma análise do mercado italiano de SVA para celulares, a *MobileK2* é responsável por uma pesquisa anual sobre o perfil dos consumidores de SVA para celular, o posicionamento estratégico das empresas que compõe este sistema de valor, um censo sobre a oferta e tendências para este mercado.

Nos últimos anos, a empresa expandiu seu foco para os mercados emergentes, realizando pesquisas na África Setentrional, Brasil, Eslováquia, Hungria, Oriente Médio, Polônia, República Tcheca e Turquia. Em todas estas localidades a *MobileK2* conduz pesquisas anuais, seguindo o modelo das pesquisas desenvolvidas na Itália, publicando relatórios sobre o mercado de SVA local e comparações com outras regiões.

Durante 2008 a empresa realizou a primeira pesquisa sobre o mercado de SVA para telefonia móvel no mercado Brasileiro. Como estagiário, o aluno esteve envolvido no recenseamento dos serviços, oferecidos por 290 empresas, e entrevistas, com 24 companhias de diversos segmentos da cadeia de valor.

### 1.2. Objetivos

O setor de serviços de valor adicionado para telefonia móvel no Brasil é um mercado recente, sendo que o uso de aparelhos celulares se tornou abrangente somente após a

privatização do sistema Telebrás em 1998. Entretanto, este é um segmento dinâmico, com uma enorme variedade de produtos e serviços e contando com concorrentes de grande porte, como operadoras de celular e empresas de mídia. Vale também destacar a complexidade das forças competitivas, pois partes da cadeia são compostas por pequenas empresas como provedoras de tecnologia e programadores independentes, exigindo um delicado equilíbrio para a sobrevivência da cadeia produtiva.

Alem desta complexidade, a importância dos SVA para telefonia móvel deverá crescer de maneira significativa nos próximos anos e oferecer uma maior gama de serviços e produtos mais sofisticados. Isto será devido aos avanços tecnológicos promovidos pelos *smartphones* (telefones inteligentes) e uso de redes 3G, possibilitando um maior número de recursos aos aparelhos celulares, conexão rápida e a menor custo para acessar a internet.

O objetivo deste trabalho de formatura será um estudo exploratório do ambiente competitivo das empresas que operam na cadeia de SVA para telefonia móvel, focando especificamente nas relações entre empresas (*B2B, business to business*, empresas para empresas) e buscando entender o posicionamento dos principais competidores.

### **1.3. Estrutura**

Este trabalho de formatura é composto de seis capítulos, conforme a Figura 1.1. Após esse capítulo introdutório, o Capítulo 2 corresponde à revisão bibliográfica, que aborda conceitos relacionados a estratégia e a gestão da tecnologia da informação. Na sequência, o Capítulo 3 apresenta a abordagem metodológica adotada na pesquisa. O Capítulo 4 apresenta o mercado de B2B para telefonia móvel, com base em dados secundários e o discute a luz dos modelos da literatura. O Capítulo 5 apresenta os resultados do levantamento de campo e dos casos estudados. O Capítulo 6 finaliza este trabalho, trazendo as conclusões e recomendações.

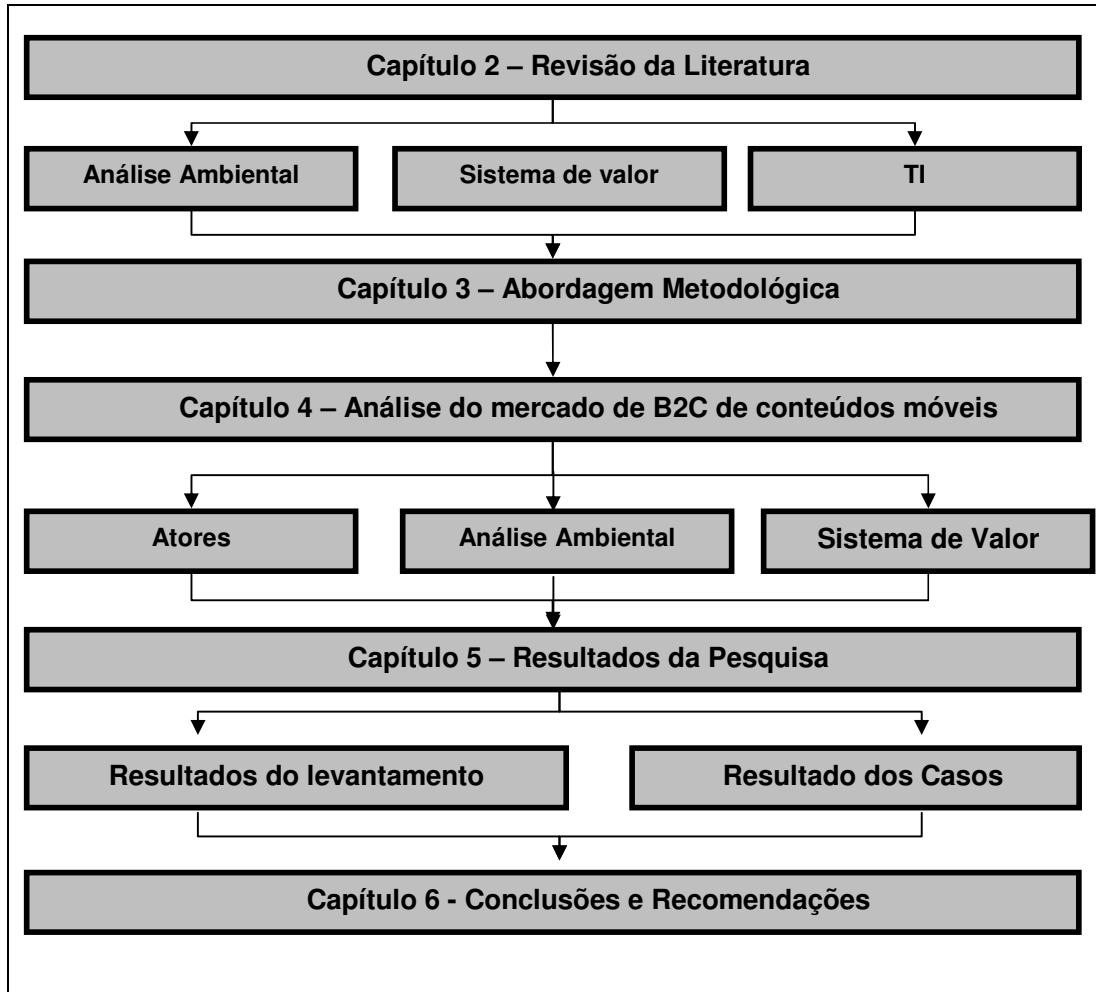


Figura 1.1 - Estrutura do trabalho

## 2. Revisão da literatura

Nesse capítulo são apresentadas as referências que compuseram o quadro teórico para o estudo das companhias do mercado de conteúdo móvel. Alinhado com os objetivos do trabalho, é dada ênfase para estruturas e conceitos que são capazes de descrever o ambiente competitivo e o posicionamento estratégico das empresas, como as cinco forças de Porter, sistema de valor, mercados organizacionais e a compreensão do papel da tecnologia da informação nesse contexto.

### 2.1. Estratégia

Segundo Porter (1996), os mercados estão diante de uma competição progressivamente mais agressiva e mudanças mais freqüentes, sendo que as empresas precisam se tornar mais flexíveis e responder mais rapidamente a competição. Nesse cenário, a estratégia ocupa cada vez mais uma posição de destaque nas empresas modernas, tornando necessário que a busca pelo sucesso seja cada vez mais dirigida por métodos racionais, almejando uma posição diferenciada de vantagem. Segundo Carvalho e Laurindo (2003), essa busca começa necessariamente por uma compreensão de quem você é e de onde se está, sendo o objetivo aumentar o escopo da vantagem da empresa na competição sobre o mercado.

Ainda segundo Carvalho e Laurindo (2003), uma posição estratégica significa executar atividades diferentes de seus concorrentes, ou executar atividades similares de uma forma diferente, sendo que uma empresa pode superar o desempenho de seus rivais somente se conseguir estabelecer uma diferença que possa ser mantida.

Também é importante mencionar que, segundo Porter (1996), a estratégia competitiva é muito mais do que meramente a busca por eficácia e eficiência operacional. Segundo o autor, a criação de um posicionamento estratégico único advém de três fontes distintas de foco: atender um nicho específico de necessidades de muitos clientes, atender amplas necessidades de um nicho específico de clientes ou amplas necessidades de diversos clientes, mas em um nicho específico de mercado. Dessa forma, a empresa deve evitar ser guiada por comparações com as atividades das demais companhias, em uma busca sem restrições por maior eficiência

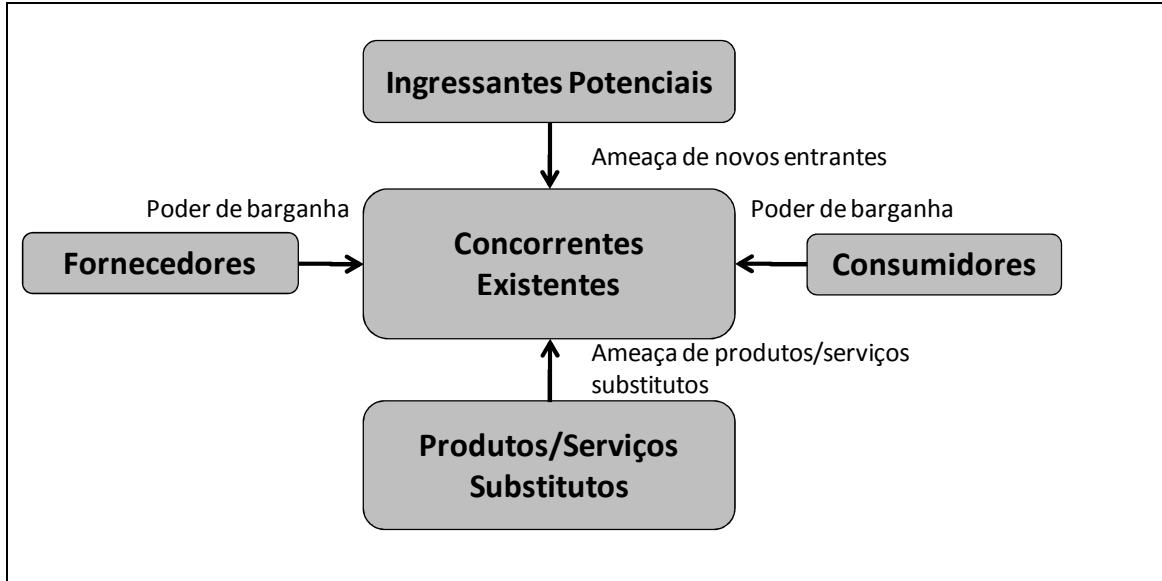
que culmina numa convergência de estratégias, e encarar as contrapartidas de suas decisões de foco, abrindo mão de atividades em prol de uma oferta de valor diferenciado para seus clientes.

Por último, vale mencionar que segundo Porter (1979), também é importante considerar a atratividade da indústria para a formulação da estratégia. Apesar de ser um fator inerente a cada indústria, visto que devido a diferentes pressões competitivas os mercados possuem oportunidades de ganho variadas, as forças que exercem essas pressões devem ser analisadas para melhor posicionar a empresa. Essa análise ambiental, que será explicada em detalhes na subseção seguinte, deve orientar a empresa de modo a escolher uma estratégia que minimize os impactos das forças competitivas e proporcione maior rentabilidade.

## 2.2. Análise ambiental

Considerando o ambiente competitivo atual, no qual as mudanças ocorrem de maneira dinâmica e a demanda por respostas ágeis é um imperativo, o monitoramento constante do ambiente competitivo se torna um requisito para o sucesso de uma estratégia. Esse tipo de análise externa deve ser abrangente, considerando não apenas os participantes da cadeia produtiva já estabelecida, como fornecedores, compradores e concorrentes diretos, mas também as possibilidades de novos concorrentes surgirem ou as interações entre indústrias similares, que apresentam produtos substitutos.

Para realizar uma análise estrutural da indústria de maneira prática, é possível utilizar o modelo cinco forças de Porter (1979). Segundo essa estrutura de mapeamento do ambiente competitivo, são analisados cinco agentes que operam sobre a indústria: clientes, fornecedores, concorrentes diretos, novos entrantes e produtos substitutos. Para uma compreensão mais clara a respeito das interações analisadas, a Figura 2.1 é uma representação gráfica deste modelo.



**Figura 2.1 - estrutural da indústria: As cinco forças competitivas (Porter, 1979)**

Analizando as forças no eixo horizontal da figura anterior, estas representam a batalha por lucratividade na cadeia produtiva, o poder de barganha da indústria comparado a seus fornecedores e clientes. Considerando as forças no eixo vertical, estas representam a relação entre concorrentes potenciais, concorrentes existentes e produtos substitutos aos oferecidos pela indústria em questão.

A intensidade dessas cinco forças são um indicativo da atratividade do mercado para as empresas que já estão estabelecidas, sendo que uma incidência mais fraca de forças competitivas é um cenário propício para uma indústria com ganhos maiores. No limite de intensidade das forças competitivas, quando essas exercem uma grande pressão sobre a indústria, o cenário se aproxima de um modelo econômico de “concorrência perfeita”.

Quanto à análise das forças de barganha entre as empresas da indústria, fornecedores e clientes, segundo Carvalho e Laurindo (2003), existem alguns itens que são aspectos determinantes no poder de negociação.

Analizando o poder de barganha dos clientes, esses são principalmente regidos pela:

- Concentração dos clientes (número de clientes ou compras em grandes quantidades);
- Representação das compras como uma fração significativa dos custos dos clientes;
- Grau de padronização da oferta de produtos;
- Grau de importância do produto na qualidade da produção dos clientes;
- Grau de informação dos clientes;

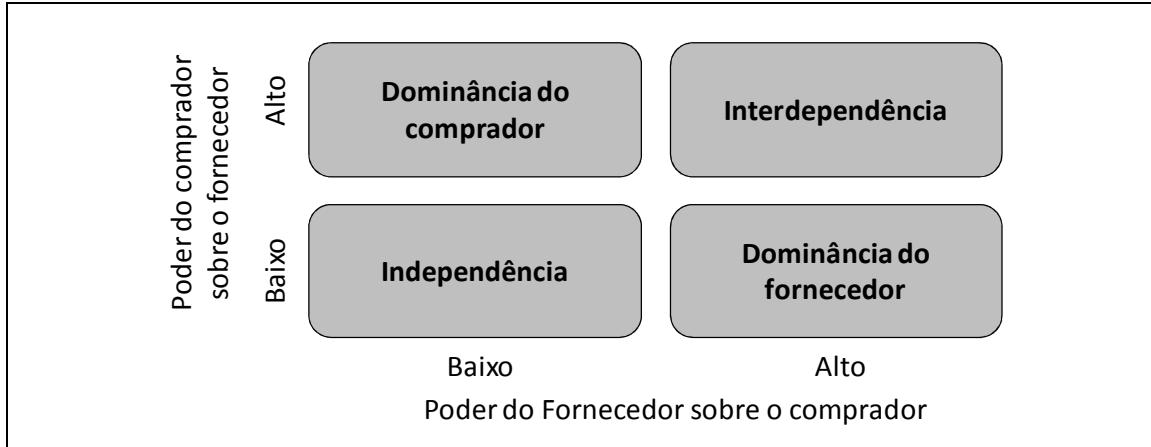
- Posicionamento dos clientes como uma ameaça concreta de integração para trás;
- Impacto dos custos de mudança de fornecedor para o cliente;
- Rentabilidade do cliente (a baixa lucratividade dos compradores os torna mais inflexíveis).

Considerando o poder de barganha dos fornecedores, esse é influenciado principalmente por aspectos como:

- Concentração dos fornecedores;
- Grau de importância do insumo fornecido;
- Grau de importância da indústria para os fornecedores;
- Grau de padronização dos insumos;
- Possibilidade de a indústria utilizar produtos substitutos;
- Posicionamento dos fornecedores como uma ameaça concreta de integração para frente.

Como forma de concluir a análise do poder de barganha dos fornecedores e compradores, pode-se utilizar a matriz do poder, proposta por Cox et al. (2000). Essa ferramenta possui quatro quadrantes, sendo que um destes indica a dominância do fornecedor, outro da indústria compradora, e os demais uma relação de interdependência e dependência. Quando ocorre a interdependência, situação na qual fornecedores e compradores possuem forte influência um sobre o outro, é necessário o envolvimento de ambos para uma transação de comum acordo. Entretanto, no quadrante de independência, nenhum dos atores possui força suficiente para exigir do outro algum tipo de condição, sendo que ambos possuem outras oportunidades de realizar as transações.

A Figura 2.2 exemplifica a matriz de poder.



**Figura 2.2 - Matriz do poder (adaptado de Cox et al., 2000)**

Quanto à análise das forças competitivas do eixo vertical, seguindo o modelo de Porter, é necessário verificar as interações entre os concorrentes diretos, o potencial de entrada de novos concorrentes e a força gerada por indústrias concorrentes com produtos substitutos.

Considerando os aspectos que influenciam a rivalidade interna da indústria, a competição entre empresas já existentes, é necessário citar os seguintes fatores:

- Concentração de concorrentes e seu equilíbrio;
- Taxa de crescimento da indústria;
- Impacto dos custos fixos;
- Impacto dos custos de estocagem;
- Impacto dos custos de mudança de fornecedor para os clientes;
- Grau de padronização entre as ofertas;
- Restrições para o aumento da capacidade (possível apenas através de grandes investimentos);
- Grau de divergência entre as estratégias dos concorrentes;
- Impacto das barreiras de saída.

Levando em consideração que a potencial concorrência de novos entrantes, esta é diretamente ligada à existência de barreiras de entrada, deve-se ser considerar aspectos como:

- Necessidade de economias de escala;
- Grau de proteção gerada por patentes;
- Acesso aos canais de distribuição;
- Velocidade da curva de aprendizado;
- Necessidade intensa de investimentos;

- Necessidade de subsídios para adquirir força competitiva;
- Retaliação dos demais concorrentes;
- Impacto dos custos de mudança de fornecedor para os clientes;
- Impacto de uma marca forte.

Por último, as forças exercidas pelos produtos que provavelmente podem substituir os da indústria analisada, são guiadas por características como:

- Similaridade do desempenho do produto substituto;
- Impacto dos custos de mudança de fornecedor para os clientes;
- Benefícios do produto substituto.

Portanto, tendo em mente todos esses aspectos, a estratégia deve procurar nichos em que as forças sejam menores ou criar condições de enfraquecer algumas forças, para gerar maior lucratividade. Um exemplo de posicionamento capaz de elevar a vantagem competitiva da empresa seria a busca por um maior diferencial na oferta da companhia ou a elevação dos custos de mudança para o cliente.

### **2.3. Cadeia e sistema de valor**

Segundo Porter & Millar (1985), cadeia de valor seria o conjunto de atividades tecnológicas e economicamente distintas que a empresa utiliza para realizar seus negócios. A relevância estratégica dessa análise está no fato de que ao agregar valor a cadeia de maneira mais significativa do que os concorrentes, uma empresa torna-se mais competitiva.

Para se construir uma representação de uma cadeia de valor, é preciso escolher atividades independentes, que podem ser divididas em duas classificações: atividades de suporte e atividades primárias. Usualmente são representadas nove atividades genéricas, cinco pertencentes a atividades primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing, vendas e prestação de serviços) e quatro pertencentes a atividades de suporte (infra-estrutura empresarial, gerenciamento de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição de insumos).

A Figura 2.3 é uma representação para o estudo de uma cadeia de valor.



**Figura 2.3 - Cadeia de valor (Porter & Millar, 1985)**

Vale mencionar que a estratégia das companhias é baseada em muito mais do que ações isoladas, sendo a importância dessas estruturas de análise uma visão sistêmica e abrangente da empresa. Segundo Porter (1996), o foco excessivo em eficiência operacional causa uma padronização entre as atividades das empresas e a perda ou enfraquecimento e sua diferenciação, causando problemas de sustentação de um diferencial competitivo. Também são mencionadas vantagens quanto à obtenção de um conjunto de ações alinhadas ao redor de um ideal estratégico, proporcionando à empresa vantagens competitivas advindas de suas interações, causando um benefício competitivo maior do que a soma direta de cada uma das atividades isoladamente. Esse posicionamento conjunto de ações é muito mais difícil de ser copiado por outra empresa, uma vez que os mesmos benefícios não são alcançados caso nem todos os aspectos sejam copiados, promovendo maior sustentabilidade das vantagens competitivas.

É importante notar que a TI permeia as cadeias de valor, não só na forma de executar as atividades de valor, mas também na natureza das ligações entre elas. O potencial impacto da TI varia de acordo com as características intensidade de informação da cadeia de valor e do produto. A Figura 2.4 apresenta uma representação elaborada por Potter & Millar (1985) sobre a intensidade de informação em uma indústria e, de maneira complementar, a Figura 2.5. representa o *grid* estratégico de McFarlan (1984) cruzando a TI com a estratégia e operação das indústrias.

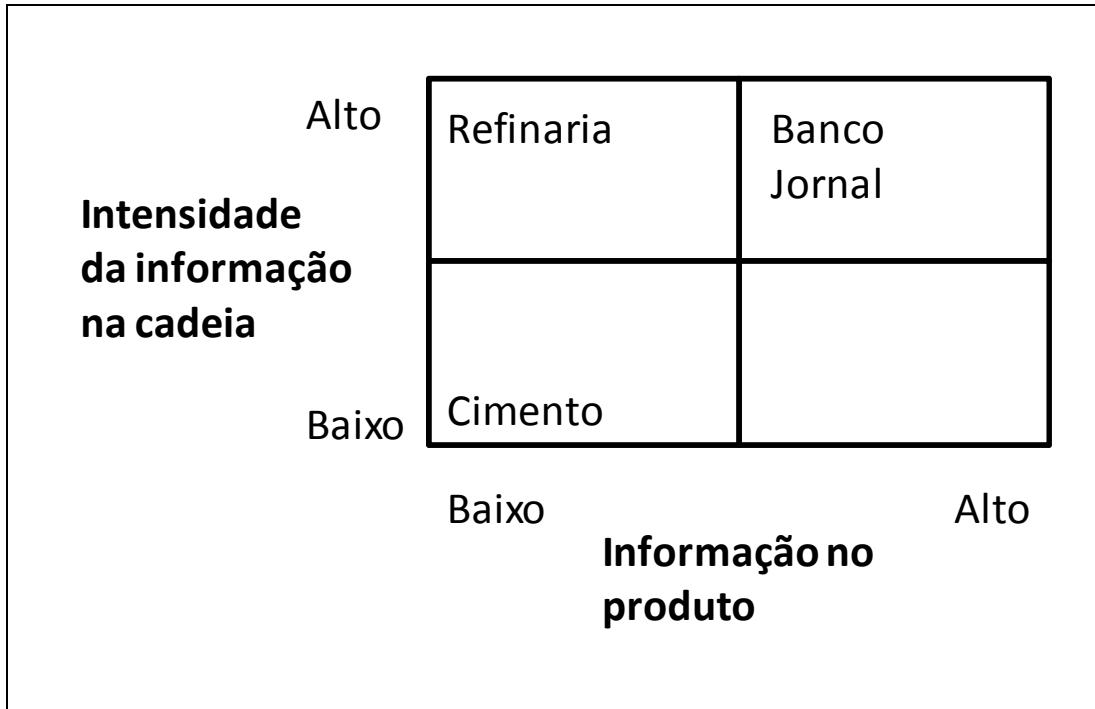


Figura 2.4 – Matriz de intensidade de informação (adaptação Potter & Millar 1985)

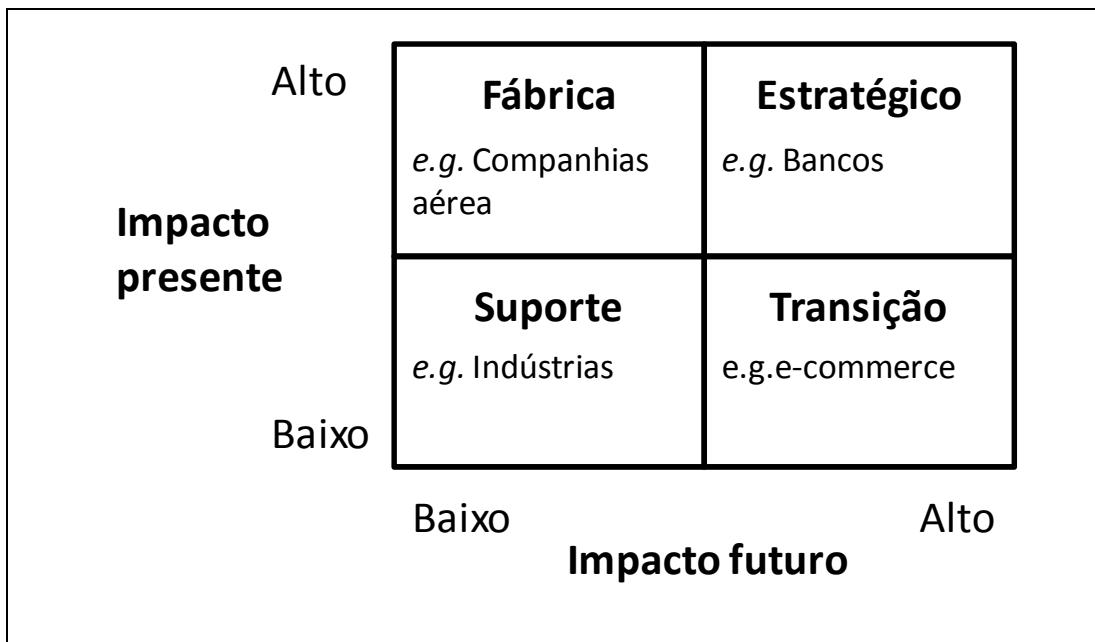


Figura 2.5 - Impacto de aplicações de TI (adaptado de McFarlan, 1984)

O quadrante “supporte” engloba empresas em que a TI possui pequena influência nas estratégias atuais e futuras das mesmas. Essas companhias possuem baixa intensidade de informação em sua cadeia de valor e normalmente produtos simples. Assim, não existe necessidade de posicionamento de destaque da área de TI na hierarquia da empresa.

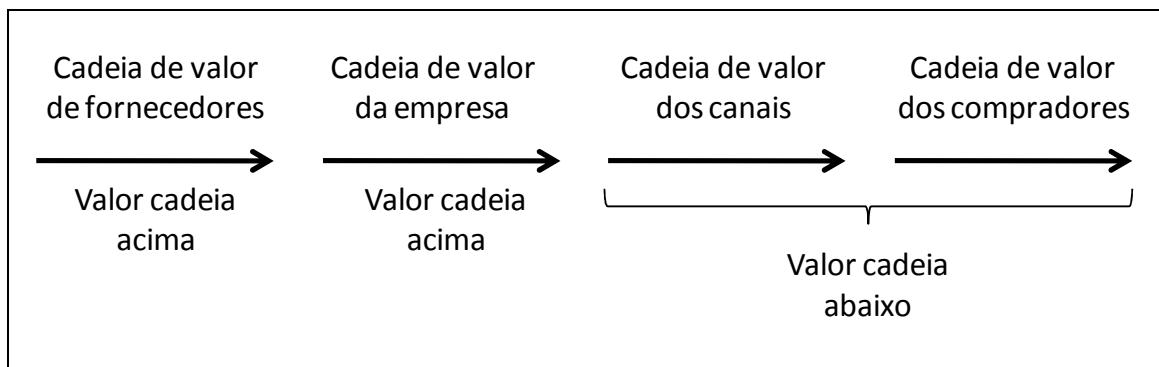
Considerando o quadrante “fábrica”, este apresenta companhias nas quais as aplicações de TI são importantes para o seu sucesso atual. São exemplos dessas companhias empresas que possuem grande uso de informação em sua cadeia ou produto, mas em sua maioria não trabalham puramente com informação. Nesses casos, não são projetadas novas aplicações com impacto estratégico para a empresa e a TI deve estar posicionada em um alto nível hierárquico.

O quadrante “transição” apresenta empresas cuja importância da TI está passando de “suporte” para uma posição de maior destaque estratégico. Assim, a TI tende a seguir o mesmo caminho com relação à hierarquia da empresa, indo para uma posição de maior relevância.

Por último, o quadrante “estratégico” engloba companhias em que a TI tem grande influência estratégica. Majoritariamente, empresas que operam em um ambiente de grande intensidade de informação e com produtos que são puramente informação fazem parte deste quadrante. Neste tipo de cenário, tanto as aplicações atuais quanto às futuras aplicações de TI têm importância estratégica. Portanto, é necessário que a TI esteja posicionada em alto nível hierárquico.

Entretanto, essa análise sobre cadeia de valor é interna a empresa, sendo que a aplicação deste conceito para uma indústria, desde os fornecedores até os consumidores finais, constitui um sistema de valor. Essa análise divide os participantes da cadeia entre fornecedores, produtores, canais e compradores e é mais adequada para a proposta desse trabalho, focado na cadeia e não em uma empresa particular.

A Figura 2.6 apresenta uma representação de um sistema de valor.



**Figura 2.6 - O sistema de valor (Porter & Millar, 1985)**

Por último, Tapscot (2001) menciona os impactos da internet quanto à integração entre empresas e uma maior dependência da estratégia para com todo o sistema de valor. No atual cenário, a terceirização se tornou uma atividade muito mais comum, sendo citada como

exemplo a Boeing, companhia que não mais é considerada uma montadora de aviões, mas atua como uma integradora do sistema de valor. Analisando esse fato, é possível perceber que a internet é o meio que possibilita uma maior coordenação e integração dos atores, sendo, portanto um agente principal dos negócios modernos, no qual as empresas estão mais focadas em um escopo menor de atividades, tornando-se mais especializadas e eficientes em seus negócios principais.

Conforme mencionado anteriormente, Porter (2001) alerta para o fato de que, apesar de gerar maiores eficiências, esse escopo estreito de verticalização causa dificuldade em se manter uma posição estratégica diferenciada. A competição passa a depender da cadeia e apesar da imitação de um sistema de valor ser complexa, segundo Porter (2001) as forças competitivas são ampliadas pela maior interdependência e as empresas perdem o controle sobre as características de sua estratégia.

A Tabela 2.1 explicita o efeito da mudança sobre cada uma das cinco forças competitivas.

**Tabela 2.1 – Efeitos da internet nas forças competitivas (adaptado de Potter 2001)**

Força competitiva	Efeito da Internet
Concorrentes existentes	Reduz diferenças, acirra guerra de preços e aumenta o mercado.
Novos entrantes	Diminui barreira de entrada, atrai novos entrantes.
Produtos substitutos	Viabiliza produtos substitutos, aumenta o mercado
Compradores	Mais poder aos consumidores quem consultam preços <i>online</i> reduz custos de mudanças e elimina alguns intermediários.
Fornecedores	Aumenta o poder de barganha, pois o acesso a fornecedores é mais fácil; em contrapartida os fornecedores têm acesso a mais clientes.

Pode-se notar que, em uma análise geral, a competição tende a se tornar mais acirrada à medida que barreiras de entrada são reduzidas, os custos de mudança se tornam menores e os clientes ganham mais acesso a informação. Entretanto, essas características permitem uma atuação mais ampla e o acesso a novos mercados, devido a menores necessidades de presença física, sendo um importante fator para atenuar a competição.

Como exemplo de cadeias para negócios virtuais, Gereffi (2001) propôs uma cadeia organizacional dividida em empresas encarregadas de fornecer a infra-estrutura para os

negócios como equipamento para internet, fabricantes de PC, Software para PC e navegadores. Também fazem parte da cadeia as empresas que fornecem a conexão com a internet e os provedores de conteúdo. A tabela 2.1 a seguir exemplifica essa cadeia organizacional, citando alguns exemplos de companhia pertencentes a cada categoria.

**Tabela 2.2 - Cadeia organizacional da internet (adaptado de Carvalho & Laurindo 2003)**

Fornecedor de equipamento para internet	Fornecedor de PCs e componentes	Fornecedor de software	Fornecedor de browser	Fornecedor de serviço de internet	Provedores de conteúdo	Consumidores
Cisco System	Dell	Microsoft	Microsoft	Telefônica	Terra	Empresas
Lucenet	HP	Apple	Google	Net	Ig	Usuários finais
Technology	Compac	Unix	Apple		Globo	
Nortel	IBM	Linux				
Sum	Intel	SAP				
Microsystems						

## 2.4. Mercados B2B

Segundo Kotler & Keller (2007), o mercado *B2B* (Business to business) é formado por todas as organizações que produzem bens e serviços utilizados na produção de outros produtos ou serviços que são vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros. As compras realizadas por empresas envolvem maiores volumes do que as feitas por consumidores finais, sendo que diversos fatores separam nitidamente esse mercado dos mercados consumidores.

Notadamente, as transações *B2B* ocorrem em ambientes nos quais o número de clientes é menor, porém o porte destes é muito maior. Por consequência, existe um relacionamento muito mais estreito entre os fornecedores e clientes, sendo que os fornecedores estão freqüentemente dispostos a customizar suas ofertas segundo as necessidades de seus maiores clientes, e as compras são profissionais, devendo todas ser bem avaliadas e seguir uma série de procedimentos.

Essas são características muito adversas de um mercado *B2C* (mercado consumidor), no qual diversas compras ocorrem por impulso e com influência de poucos envolvidos. Analisando as compras corporativas, é comum que para a aquisição de bens importantes sejam criados comitês de compras com a participação de técnicos, gerentes, especialistas de mercado e alta gerencia. Essas compras são comumente realizadas com um número muito

maior de contatos entre os envolvidos, uma vez que há um maior número de pessoas e procedimentos.

Além desse fator, existem diferenças relacionadas à origem da demanda de cada um desses mercados. É importante mencionar que a demanda dos mercados organizacionais é derivada dos consumidores, portanto, é de suma importância que os fornecedores *B2B* também acompanhem as tendências dos mercados consumidores e indicadores econômicos. Entretanto, os profissionais de marketing dessas empresas possuem poucos recursos para estimular a demanda dos consumidores finais, adotando uma postura atenta, porém passiva ao mercado final.

A demanda também difere do *B2C* por ser mais inelástica. Isso se deve ao fato de as empresas clientes não alterarem muito seus padrões de compras baseados no preço dos insumos, a não ser que existam produtos substitutos para os insumos e esses possam ser facilmente adquiridos. Também, pode ser que os clientes resolvam se estocar de produtos, aproveitando de uma situação na qual acreditam que os preços dos fornecedores estão anormalmente baixos, mas a demanda tende a ser inelástica, pois é derivada, acompanhando as compras realizadas por clientes finais.

Esse acompanhamento dos mercados consumidores torna a demanda do mercado *B2B* mais oscilante. Segundo Kotler & Keller (2007), alguns economistas se referem a isso como um efeito acelerador, sendo que as variações de demanda dos consumidores finais se amplificam ao longo da cadeia de valor e se traduzem em variações percentuais maiores para os fornecedores.

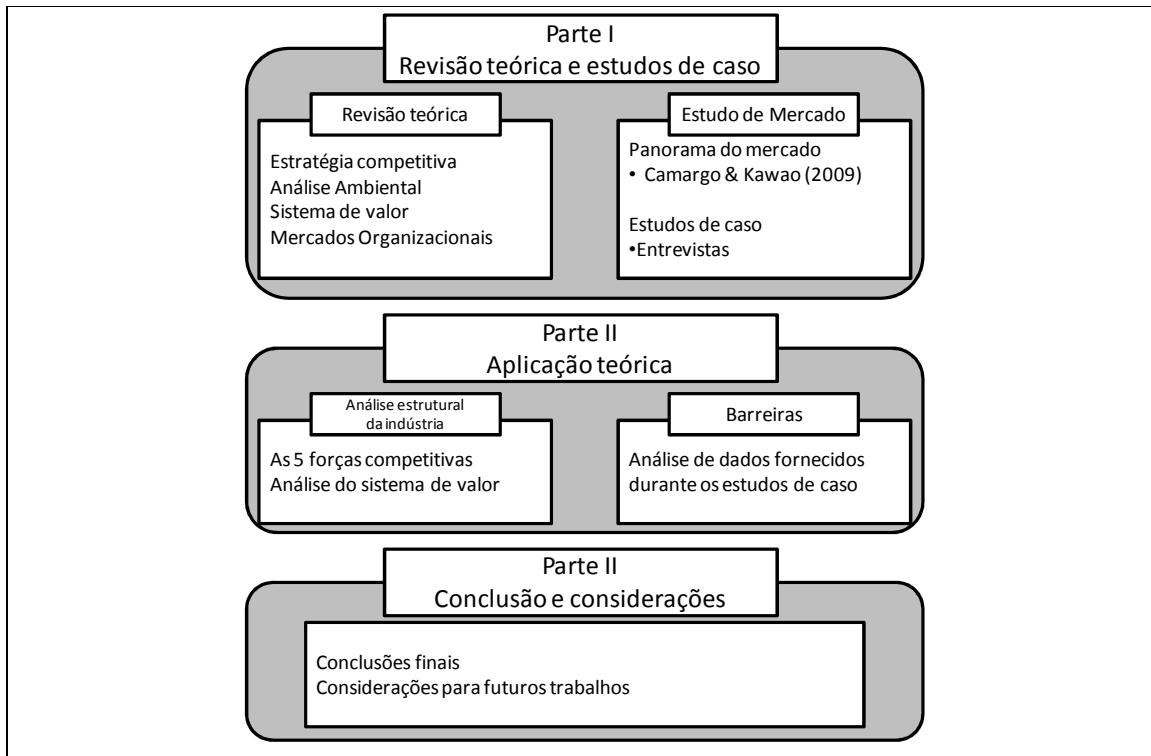
Por último, esses mercados se caracterizam pela concentração geográfica e a predominância de vendas diretas. A explicação para o primeiro fenômeno está relacionada ao fato de que ao concentrar geograficamente os compradores, menores custos de venda são incorridos, portanto as empresas desenvolvem focos de monitoramento regionais. Quanto às compras diretas, essas são preferencialmente realizadas com os fabricantes, sobretudo quando os produtos adquiridos possuem uma maior complexidade ou representam grande parte dos custos.

Portanto, dessa maneira pode se traçar claramente uma divisão entre os negócios *B2C* (*Business to Consumer, Empresas para Consumidores*) e *B2B*. Ao longo desse trabalho será dada uma maior ênfase aos negócios *B2B*, sendo que as explicações sobre o funcionamento da cadeia produtiva no capítulo três irá descrever as interações entre as companhias, dando a origem da demanda.

### 3. Abordagem metodológica

Esse capítulo é dedicado a descrição sobre a abordagem metodológica que levou a obtenção dos dados contidos neste documento. Para explicar mais facilmente esses aspectos, mostra-se conveniente dividir este trabalho em três partes, sendo a primeira dedicada a uma revisão teórica e estudos de mercado, a segunda para aplicação teórica sobre o tema escolhido e por último um capítulo dedicado exclusivamente a conclusões e considerações.

A Figura 3.1 exemplifica de maneira esquemática a organização deste documento.



**Figura 3.1 - Descrição esquemática sobre a estrutura do trabalho**

Desta maneira, analisando a primeira parte do trabalho, se faz necessário explicar quais as fontes utilizadas para a revisão teórica. Para uma revisão sobre os conceitos de estratégia foi utilizado o livro “Estratégias para a competitividade”, Carvalho & Laurindo (2003), e diversos artigos da *Harvard Business Review*, sobre estratégia e análise ambiental.

Considerando a descrição do setor, a estrutura e nomenclatura utilizada foram baseadas no modelo utilizado pelo *Osservatori ICT & Management*, empresa ligada ao Politecnico di Milano e no qual o estudante realizou um estágio, podendo se verificar a divisão e

estruturação do sistema do sistema de valor em diversos trabalhos publicados pela instituição. Essa divisão foi utilizada no relatório *Mobile Content: aspetando Mobile Internet e Mobile TV*, Rangone (2007), em uma análise sobre o mercado italiano, mas que se mostrou válida também para uma análise do mercado brasileiro de serviços de valor adicionado móvel, sendo também empregada no trabalho “*An Empirical Analysis of the Mobile Content Market in Brazil*”, Camargo & Kawao (2009), sobre o mercado Brasileiro em 2008.

As fontes secundárias utilizadas para o entendimento da realidade brasileira quanto à atuação de empresas no mercado de conteúdos para celular também foi baseada em sites especializados sobre telecomunicações. Nesse aspecto, o site da consultoria Teleco, foi utilizado como fonte para o entendimento do mercado sendo que este agrupa trimestralmente dados quantitativos sobre o crescimento e receita das operadoras, expansão da cobertura de aparelhos móveis e homologação (divisão do número de aparelhos por funcionalidades). Também são apresentados diversos dados qualitativos, notícias sobre o funcionamento da cadeia, eventos importante sobre os principais atores e as operadoras de celular. Esse conhecimento amplo sobre o mercado foi necessário para um melhor aproveitamento das entrevistas.

Muitos dos dados contidos nesse trabalho se baseiam no panorama de mercado de 2008, traçado por Camargo & Kawao (2009). Esse trabalho realizou um censo sobre o mercado de conteúdo de valor adicionado móvel no Brasil durante 2008, possuindo dados atuais sobre o número de empresas, produtos e serviços oferecidos, bem como informações sobre diversas companhias.

Para o estudo do mercado e a condução dos estudos de caso, foram realizadas entrevistas com 18 empresas do setor. A escolha dessas companhias foi orientada para cobrir as grandes empresas representantes dos elos predominantemente B2B do sistema de valor. Entretanto, um critério de conveniência também foi necessário visto que não foi possível o acesso a todas as empresas escolhidas como alvo. Desta forma, foram entrevistadas seis empresas PSCM integradoras, cinco PSCM varejistas, quatro provedores de conteúdo e três provedores de tecnologia, sendo que o número de participantes foi escolhido de acordo com a concentração do setor, sendo os PSCM mais concentrados e os provedores de conteúdo ou tecnologia os menos. Esse maior detalhamento se mostra relevante devido ao fato de que os setores mais concentrados estão mais próximos das operadoras de celular, atores que dominam o sistema, sendo que uma maior compreensão deste elo ajuda a entender melhor todo o mercado.

Nas companhias entrevistadas, os profissionais abordados pertenciam preferencialmente aos setores de novos negócios ou desenvolvimento de produtos e serviços, sempre ligados a área de conteúdos móveis. A escolha por esse tipo de profissional foi orientada pelo fato de que essas áreas possuem um profundo conhecimento sobre os pontos críticos para o desenvolvimento do mercado e as principais tendências da indústria. A posição hierárquica do entrevistado dentro da empresa variou entre diretores, gerentes e supervisores, sendo dada preferência para um contato com os funcionários de posição mais elevada dentro da área dedicada ao mercado de celulares no Brasil. O roteiro pra as entrevistas segue no anexo A.

As entrevistas foram organizadas em estudos de caso, sendo divididos quanto ao elo na cadeia ao qual a empresa pertence. Todos os casos possuem uma estrutura baseada no roteiro de entrevistas e tentam passar um panorama sobre a origem e porte da companhia, modelo de negócios e problemas críticos para o desenvolvimento do mercado. Infelizmente, os nomes das empresas e suas marcas não constam nesse trabalho devido ao fato de não ter sido requisitado nenhum tipo de autorização para a utilização destes, entretanto, para o objetivo proposto sobre uma análise da indústria esse tipo de informação não se mostrou necessária.

Com essas fontes de dados secundários e primários, a primeira parte do trabalho fornece dados suficientes para uma investigação mais aprofundada sobre a análise estrutural da indústria. Essa segunda parte do documento é constituída pela triagem dos dados coletados durante os estudos de caso, considerando principalmente as informações quanto a barreiras para o desenvolvimento do mercado. Os dados coletados durante as entrevistas quanto a essas barreiras foram categorizados em oito problemáticas, sendo feita um ordenamento quanto ao número de empresas que mencionaram determinado fator e posteriormente uma investigação sobre as os impactos e tais aspectos sobre o mercado.

Após essa triagem específica sobre os estudos de caso, foi realizada uma análise ambiental sobre cada elo da cadeia. Seguindo a metodologia da análise das cinco forças competitivas, descrita em detalhes durante o segundo capítulo, cada um dos tipos de atores foi investigado quanto às pressões competitivas em sua indústria. Dessa maneira, essa análise se divide segundo os membros da cadeia e está estruturada de maneira a retomar qual a pressão exercida por cada uma das forças e uma análise final sobre a lucratividade do setor.

Baseado nesse estudo é possível concluir sobre o posicionamento de cada um dos elos do sistema de valor e as relações competitivas entre eles. Nessa última etapa dedicada a conclusões, o resultado da análise ambiental é retomado, bem como o objetivo do trabalho e considerações sobre sua importância e ações futuras para um aprofundamento sobre o tema e atualização da pesquisa.

## 4. Apresentação do setor

O objetivo deste capítulo é a descrição da cadeia produtiva de SVA para telefonia móvel no Brasil e a delimitação das companhias que são mais focadas em transações B2B. Para isto, as atividades de cada tipo de empresa e as interações entre estas serão descritas nas próximas subseções.

### 4.1. Apresentação dos atores

Essa subseção é dedicada à descrição de todos os tipos de atores envolvidos no sistema de valor dos serviços de conteúdo móvel. Serão apresentadas atividades associadas a cada tipo de empresa e exemplos de companhias do setor. Vale ainda mencionar que foi dada uma maior ênfase para as companhias que atuam em um modelo *B2B* de negócios, alinhando o capítulo ao foco do trabalho.

#### 4.1.1. Operadoras de celular

Começando pelas operadoras, é possível notar que estas possuem um papel fundamental na cadeia, uma vez que todo usuário de SVA por telefonia móvel precisa ser cliente de uma operadora. Esse tipo de companhia controla o sistema de tarifação sobre as contas de celular, sendo também focada na apresentação do produto ou serviço ao usuário final. Considerando que qualquer SVA oferecido através de telefonia móvel utiliza os meios físicos controlados por estas companhias, este tipo de empresa é indispensável na cadeia.

Apesar de sua maior participação em atividades relacionadas ao consumidor final (*B2C*, *Business to Consumer*, *Empresas para Consumidores*), esse tipo de companhia também está presente em atividades de *B2B*, como o planejamento da oferta de conteúdos. Levando em consideração a significativa participação das operadoras nas receitas geradas por esse tipo de

material, estas possuem grande interesse em promover produtos e pressionam ou fazem pedidos de produção para outras empresas da cadeia, influenciando o mercado para criação de determinados tipos de SVA.

Existem operadoras com cobertura nacional e regional. Quanto ao grupo das empresas que atuam de maneira regional, este é composto por três empresas: AEIOU, CTBC e Sercomtel. No segmento de operadoras com cobertura nacional, estão presentes quatro empresas: Claro, Oi, TIM e Vivo, companhias com porte muito maior.

#### **4.1.2. Provedores de serviços e conteúdos móveis (PSCM)**

Descrevendo as atividades deste tipo de companhia, é possível notar que estas possuem foco na agregação e gerenciamento de conteúdo. A razão para o foco em agregar conteúdos de outras empresas, remonta aos objetivos de fornecer pacotes de produtos para outras companhias (fornecimento *B2B*) ou atrair a atenção dos clientes finais (atividades *B2C*), atividades que necessitam de um extensivo portfólio de produtos e serviços, adquiridos de diversas companhias, uma vez as PSCM normalmente não possuem foco na produção de conteúdo.

Entretanto, esta tipologia de empresa pode ainda ser classificada como integradora ou varejista. Os integradores são focados em atividades *B2B*, atuando como uma interface entre as empresas e o sistema de tarifação das operadoras de celular, estabelecendo e gerenciando as conexões com a operadora. Os varejistas são focados em atividades de *B2C*, desenvolvendo a oferta do conteúdo agregado para consumidores finais, ou atividades *B2B*, ofertando e gerenciando o conteúdo agregado para outras empresas. Apesar desta divisão, é possível que um integrador exerça parcialmente as atividades de um varejista ou o contrário, portanto uma classificação flexível.

Quanto à descrição das empresas varejistas, essas formam um mercado pulverizado segundo Camargo & Kawao (2009). Dentre as empresas que atuam no segmento *B2B*, existe uma predominância de pequenas e médias companhias nacionais, apesar de alguns atores estrangeiros. Entretanto, analisando as atividades de varejo, é possível notar uma predominância de companhias internacionais, muitas com grande sucesso na Itália.

#### **4.1.3. Companhias de mídia**

É um fato marcante do cenário brasileiro a forte presença de companhias de mídia atuando no mercado de SVA para telefonia móvel. Essas empresas possuem marcas fortes e relacionadas a outros tipos de mídia (*e.g.* televisão, rádio, revistas, jornais *et cetera*), sendo os SVA para telefonia móvel apenas um complemento de suas atividades oferecidas aos usuários finais. Também é importante mencionar a possibilidade de estas companhias atuarem como um provedor de serviços e conteúdos móveis, agregando conteúdo e o revendendo com marca própria.

Dentre as atividades exercidas por essa tipologia de empresa, possui destaque o planejamento e produção de conteúdo, particularmente o info-entretenimento. A explicação para isto remonta ao fato destas possuírem especialização para a criação deste conteúdo fora do canal móvel, sendo natural seu desenvolvimento em um formato para celulares. Vale apenas mencionar que esse tipo de ator possui um modelo de negócios basicamente voltado para o B2C, sendo que nesse ramo o uso de suas marcas possui um maior efeito.

Quanto à descrição dos atores nesse segmento, é possível perceber a participação de quase todas as companhias de mídia brasileira. Segundo Camargo&Kawao (2009), grandes corporações como Abril e Globo estão presentes, representando empresas de mídia tradicional como impressa e televisiva, porém, editores Web como IG e Terra também fazem uso do canal móvel como meio de captar novas fontes de receita e explorar novas oportunidades.

#### **4.1.4. Provedores de conteúdo**

Estas são companhias focadas no planejamento e produção de conteúdos, normalmente são caracterizadas por empresas menores e especializadas em algum tipo específico de produto (*e.g.* jogos, papéis de parede). Entretanto, muitas vezes o planejamento não está sob o controle dos produtores, uma vez que as operadoras ou agregadoras podem exercer pressão

por algum tipo específico de conteúdo, executando pedidos de produção e controlando essa etapa.

Este é o segmento mais frágil da cadeia, um mercado pulverizado em que muitas companhias são micro empresas ou programadores independentes. A maioria das companhias do setor vende seus produtos sem uma marca própria, tornando-se fornecedores de PSCMs.

#### **4.1.5. Provedores de tecnologia**

Este grupo de empresas fornece suporte para a cadeia, sendo especializadas no desenvolvimento de soluções tecnológicas. Como exemplo de suas atividades, é possível citar a criação de *sites* no formato WAP, formatação de figuras para papel de parede e protetor de tela, ferramentas para gerenciamento de conteúdo ou plataformas para envio de SMS.

Portanto, as atividades principais deste grupo são a criação de plataformas tecnológicas e suporte técnico para os integrantes da cadeia, o que permite as outras empresas focar em suas atividades, sem desenvolver uma especialização tecnológica.

Quanto à descrição dos atores nesse segmento, é possível notar a presença balanceada de companhias nacionais e internacionais. São exemplos dessa tipologia de empresa a Responsfabrikken, Hands e Pinuts Studios.

### **4.2. Apresentação das atividades no sistema de valor**

Dentre as atividades desempenhadas no sistema, algumas possuem uma maior inclinação B2B, enquanto outras seguem modelo B2C. Sendo que esse trabalho possui foco nas atividades B2B, é necessário criar uma descrição e separar as atividades desempenhadas ao longo da cadeia.

A Figura 4.1 a seguir apresenta as atividades da cadeia, separadas de acordo com a predominância B2B ou B2C.

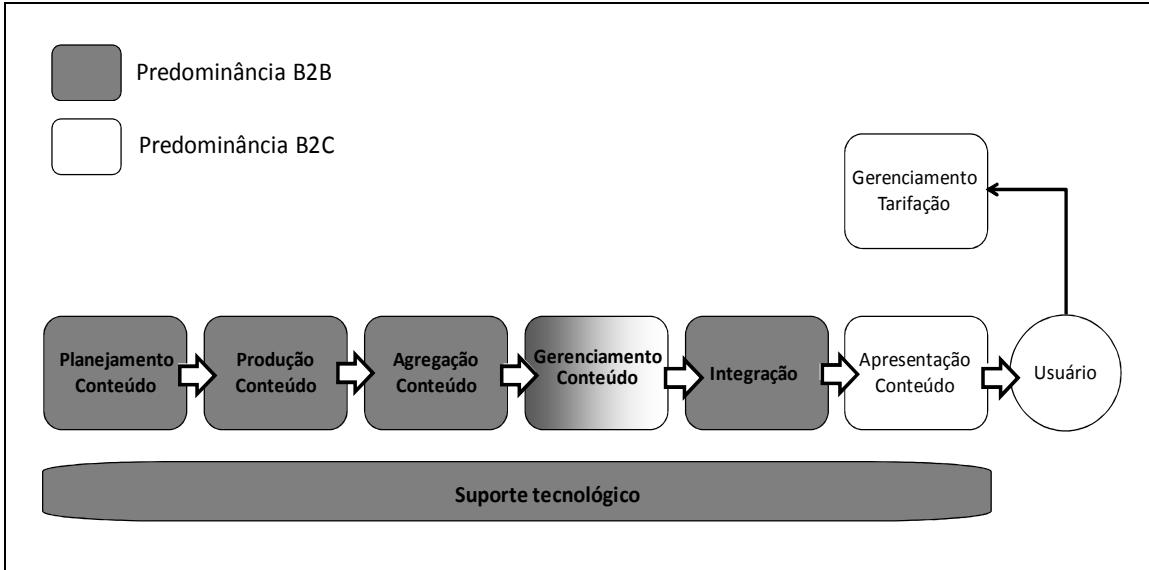


Figura 4.1 - atividades segundo predominância B2B e B2C

#### 4.2.1. Planejamento do conteúdo

Essa é a etapa inicial da cadeia, nessa atividade se decide qual conteúdo será produzido e como ele será produzido. As empresas podem decidir durante o planejamento se atuarão com uma produção direcionada para a estocagem ou a pedidos, produzindo somente após o recebimento de ordens. Essas decisões marcam o domínio sobre o planejamento, sendo que empresas que produzem para estoque e empurram sua produção para o mercado possuem uma maior autonomia sobre o conteúdo que produzem, entretanto as empresas que possuem sua produção puxada pelos clientes atuam como seguidoras do planejamento destes.

Para entender a participação das operadoras e PSCM no planejamento do processo produtivo, primeiramente é preciso considerar que estes são os principais clientes das empresas que não possuem uma marca própria ou reconhecida pelos consumidores finais, tipicamente produtores. Devido a esse fato, a sobrevivência das empresas produtoras de conteúdo está ligada ao alinhamento de seu planejamento com o planejamento das operadoras e PSCM, que exercem esse poder para promoverem um suprimento maior de conteúdos que julgam mais interessantes.

#### **4.2.2. Produção do conteúdo**

A produção normalmente fica a cargo dos provedores de conteúdo, com domínio técnico sobre a tecnologia de celular, ou das empresas de mídia, com domínio sobre notícias, direitos sobre a imagem de artistas e licenças. Normalmente os produtores de conteúdo trabalham no B2B, realizando adaptações de figuras, vídeos e sons para o formato celular, além de criar jogos em formato Java, atuando como fornecedores de produtos. Considerando as empresas de mídia, essas possuem uma oferta comumente direcionada ao público final (B2C), e mais relacionada a serviços, como a provisão de notícias por SMS ou em sua página WAP, sendo que a formatação de conteúdo para celular usualmente terceirizado para empresas com domínio tecnológico.

A produção pode ser realizada em diferentes escalas, sendo que a execução pode vir de programadores independentes ou empresas com muitos programadores (*e.g.* Tectoy). Isso se deve ao fato de que o investimento necessário para a criação de conteúdo muitas vezes se resumem ao conhecimento técnico sobre a tecnologia de celulares, havendo pouco ganho de escala para conteúdos simples. A principal barreira para a produção pode ser muitas vezes os direitos sobre o conteúdo (*e.g.* direitos autorais sobre uma música), um recurso que não é acessível a programadores individuais, sendo controlado por empresas de mídia e gravadoras.

#### **4.2.3. Agregação do conteúdo**

Essa etapa consiste na coleta do conteúdo de diversos pequenos produtores, formando um pacote de produtos com tamanho suficientemente para suprir as necessidades de grandes clientes, como as operadoras de celular. Essa é uma atividade importante para produtos que são produzidos de maneira muito pulverizada e obrigariam as empresas que realizam ofertas para o público final a estabelecer contratos com inúmeras empresas. Portanto, para diminuir a complexidade dessa etapa, empresas como PSCM são especializadas em agregar conteúdo, para que as companhias que mantêm foco no mercado B2C não precisem estabelecer uma especialização em contratos B2B múltiplos.

Além das PSCM, as empresas de mídia também realizam agregação de produtos, porém de maneira secundária. Essas companhias por vezes têm interesse em complementar sua oferta de info-entretenimento com conteúdos de customização, porém não querem se

especializar na produção desse tipo de produto. Por esse foco secundário na oferta de produtos que não estejam ligados ao info-entretenimento, as companhias de mídia não precisam agregar o conteúdo de inúmeros produtores como as operadoras de telefonia móvel, tornando a etapa de agregação menos complexa. Entretanto, também é comum que companhias de mídia façam uso das ofertas previamente agregadas de PSCM, simplificando suas atividades.

#### **4.2.4. Gerenciamento do conteúdo**

Após a produção e agregação de conteúdo, as empresas possuem um grande portfólio de produtos e serviços variados que devem ser gerenciados. Dessa maneira, companhias que detenham conteúdo ai vender os produtos para outras companhias oferecem também o gerenciamento deste para outras empresas. Isso é possível devido ao caráter virtual do conteúdo móvel, podendo pertencer a uma companhia, mas estar armazenado no servidor de outra, livrando empresas de tarefas técnicas como gerenciamento de servidores.

Entretanto, essa atividade também esta relacionada ao modelo B2C, ao se considera o conteúdo que é ofertado diretamente ao consumidor final. Todas as operadoras de celular mantém em seus servidores a oferta de conteúdo móvel que pode ser tarifada, cuidando de seu gerenciamento, mas com uma forte orientação para os negócios orientados ao consumidor final, como gestão do faturamento.

#### **4.2.5. Integração**

Esta é uma atividade que consiste na ligação do sistema das empresas ao das operadoras, sendo necessária para todas as companhias que desejam ofertar seu conteúdo através do portal das operadoras e utilizar seu sistema de tarifação. Essa tarefa é normalmente terceirizada para empresas PSCM integradoras, visto que existem entraves técnicos devido à falta de padronização do sistema das operadoras e políticos, dificultando a obtenção de acesso ao sistema de tarifação. Essa conexão é uma atividade complexa, sendo que as operadoras só disponibilizam acesso para empresas que já conhecem e confiam, representando uma barreira para a entrada de novas companhias. Portanto, as empresas integradoras atuam como

facilitadoras, oferecendo as outras companhias conexões para todas as operadoras, tornando esse processo muito mais ágil visto que estas já possuem a confiança das operadoras.

#### **4.2.6. Apresentação do conteúdo**

Essa é a atividade que lida com o canal direto de apresentação para o consumidor final, portanto uma atividade exclusivamente B2C. A apresentação de conteúdo significa não apenas a disposição deste nos WAP sites, mas também a presença de ofertas em veículos de mídia diversos, como um número curto apresentado em uma revista ou propaganda de TV.

Para essa etapa é importante que as empresas possuam uma marca reconhecida pelos consumidores finais, de maneira a chamar a atenção destes para a oferta. Portanto, essa atividade é comumente exercida por companhias de mídia e operadoras, que utilizam principalmente seus canais de mídia mais naturais para a oferta (*e.g.* uma empresa que trabalha com mídia impressa naturalmente fará grande uso de revistas para divulgar serviços por números curtos).

#### **4.2.7. Gerenciamento da Tarifação**

Essa é uma tarefa de domínio exclusivo das operadoras, uma vez que o sistema de tarifação sobre a conta de celulares a estas pertence. Considerando que para ser tarifado utilizando a conta dos celulares dos celulares como pagamento, qualquer conteúdo deve passar por esse sistema, as operadoras possuem um enorme poder de barganha sobre o restante da cadeia.

Métodos alternativos para a cobrança do conteúdo como cartão de crédito não são comuns nesse tipo de mercado. Isso pode ser entendido devido à maior burocracia e insegurança desses meios, que atrelam contas bancárias a compra de conteúdo móvel e inibe o consumo dos clientes, que se sentem mais a vontade em utilizar suas contas de celular.

Apesar de pequena, também é importante mencionar a presença de conteúdo não tarifado, como ações de marketing. Esse tipo de conteúdo funciona usualmente como um comercial ou ação de marketing viral das empresas, sendo que essas fornecem os produtos

gratuitamente, pois estão interessadas que os clientes finais utilizem os produtos de customização ou entretenimento com a sua marca.

#### 4.3. Síntese de tipologia de empresas por atividades na cadeia

Após a exposição de todas as tipologias de empresas, é necessário retomar de maneira comparativa a atuação de cada uma destas. A tabela 4.1 apresenta de maneira sintética a descrição das companhias do setor, considerando as atividades exercidas.

**Tabela 4.1 - Descrição de tipologias de empresa segundo atividades exercidas**

Atividade	Operadora	PSCM integrador	PSCM revendedor	Companhia de mídia	Provedor de conteúdo	Provedor de tecnologia
Planejamento	+		+	+++	+++	
Produção	+		+	+++	+++	
Agregação			+++	+		
Gerenciamento		+++	+++	+		
Apresentação	+++		+++	+++		
Tarifação	+++					
Supporte tecnológico		+++				+++
Integração		+++				
<b>+++ → Atividades principais</b>						
<b>+ → Atividades secundárias</b>						

Analisando a tabela anterior, é possível perceber que algumas empresas possuem maior ênfase em atividades de B2C, encarregadas de oferecer o conteúdo aos usuários finais. Portanto, as operadoras, PSCM varejistas e companhias de mídia, segundo uma óptica de relacionamentos entre empresas (*B2B*), podem ser classificadas como clientes, uma vez que estas apresentam os serviços aos usuários finais e recebem suporte de outras companhias da cadeia. É também importante ressaltar que, apesar de as companhias de mídia possuírem foco no planejamento e produção de conteúdo, utilizam essas atividades como fornecedores internos, sem atuar de maneira relevante como fornecedoras de conteúdo em transações B2B.

Verificando as atividades das empresas focadas em planejamento e produção de conteúdo, suporte tecnológico e conexão com as operadoras, estas caracterizam as companhias que atuam como fornecedoras de transações B2B. Portanto, PSCM integradoras, provedores de conteúdo e provedores de tecnologia são aquelas que mais se enquadram nesta classificação. A única tipologia de empresa que possuí um caráter duplo, por vezes ofertando serviços aos usuários finais, mas exercendo uma importante função como fornecedora em transações B2B, são as PSCM varejistas, pois matem foco na agregação de conteúdo e, consequentemente, fornecem pacotes de produtos para outras empresas.

## **5. Apresentação dos resultados**

Esse capítulo é dedicado a apresentar os resultados empíricos da pesquisa. Sua estrutura está dividida de maneira a primeiro apresentar os estudos de caso, criados a partir de uma série de entrevistas. Depois, um ordenamento das informações coletadas, mapeando as empresas segundo tamanho, diversidade de oferta e modelo de negócios, bem como uma análise sobre os problemas de mercado comumente citados durante as entrevistas. Por último, de posse dos dados coletados e das fontes secundárias de informação, é realizada uma análise ambiental seguindo o modelo de cinco forças, avaliando a atratividade de cada elo da indústria.

### **5.1. Apresentação dos casos**

Seguindo a metodologia previamente apresentada, foram realizadas 18 entrevistas com diversos membros da cadeia de VAS, orientados para um modelo B2B de negócios. A lista de empresas que praticam atividades essencialmente relacionadas a outras companhias é composta por PSCM integradores e varejistas, provedores de conteúdo e provedores de tecnologia. A tabela 5.1 apresenta as empresas que foram entrevistadas de acordo com sua tipologia, número de funcionários e origem do capital.

**Tabela 5.1 - Sumário de empresas entrevistadas**

<b>Empresa</b>	<b>Participação no sistema de valor</b>	<b># Funcionários</b>	<b>Origem do capital</b>
A	PSCM Integradora	110	Brasil
B	PSCM Integradora	140	Brasil
C	PSCM Integradora	99	Itália
D	PSCM Integradora	45	Dinamarca
E	PSCM Integradora	100	Brasil
F	PSCM Integradora	100	Brasil
G	PSCM Varejistas	5	Espanha
H	PSCM Varejistas	18	Itália
I	PSCM Varejistas	3	Itália
J	PSCM Varejistas	10	Itália
K	PSCM Varejistas	60	Argentina
L	Provedor de conteúdo	30	Brasil
M	Provedor de conteúdo	50	Brasil
N	Provedor de conteúdo	100	França
O	Provedor de conteúdo	35	Brasil
P	Provedor de tecnologia	18	Brasil
Q	Provedor de tecnologia	18	Brasil
R	Provedor de tecnologia	40	Brasil

### **5.1.1. PSCM Integradoras**

#### **Empresa A**

Nesta empresa foi entrevistado um gerente do setor de interatividade e novos negócios, pertencente a área de entretenimento e comunidades.

Esta companhia surgiu em dezembro de 2007 como o resultado da fusão entre duas empresas, que começaram suas atividades no final da década de 90, e possuíam focos distintos, uma detentora de um portfólio variado de serviços SMS e a outra especializada em convergências de mídia e interatividade. Após a fusão, a empresa resultante obteve uma relevância nacional e um salto significativo em ganhos de escala, despontando como uma das líderes do setor.

Atualmente a companhia está organizada em quatro áreas principais: *marketing móvel* e *interatividade, entretenimento e comunidades, mobilidade corporativa e serviços para*

operadoras. Essa última classificação se mostra necessária devido a necessidades especiais das operadoras, um tipo muito relevante de cliente nesse mercado.

Analizando seu tamanho, vale mencionar que a companhia possui 110 funcionários e esperam atingir a marca de 150 empregados até o final de 2009. A sede da companhia está localizada em Campinas, possuindo escritórios nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro, porém, apesar do foco nas atividades brasileiras, a empresa também opera negócios na Argentina, Chile, Estados Unidos Peru e Uruguai.

O modelo de negócios utilizado possui características *B2C* e *B2B*. Entretanto, a empresa demonstra um maior foco em atividades direcionadas para outras companhias, sendo que suas marcas próprias, voltadas para o cliente final, atuam principalmente como propaganda de seus serviços *B2B*. Analisando o faturamento da companhia, a maior parte deste é resultante de serviços e produtos fornecidos para outras empresas, sem a sua marca. Vale ainda mencionar que a companhia estabelece contratos de valor fixo para seus produtos mais antigos e contratos com divisão de faturamento para os mais novos.

Considerando as opiniões da companhia sobre o mercado de conteúdo móvel, esta acredita que no Brasil, apesar do grande crescimento desde 2006, o mercado ainda possui um tamanho médio com grande possibilidade de expansão. Ainda analisando as percepções de mercado, a empresa caracterizou a Okto como líder do segmento de integradoras.

A empresa não se considera uma desenvolvedora de conteúdo, apesar de possuir equipes de desenvolvimento para projetos internos. A maior parte do desenvolvimento é feita através de terceiros, sendo que a companhia possui mais de 50 parceiros para criação.

Considerando as atividades de agregação, a companhia possui acordos com outras empresas que são consideradas agregadoras menores. Essa dinâmica pode ser analisada através do exemplo de oferecimento de jogos em Java, sendo que a empresa está ligada a quatro agregadoras menores e cada uma possui vínculo com cerca de 30 a 40 empresas desenvolvedoras de jogos. A explicação para tal é que a empresa julga não ser interessante o estabelecimento de contratos diretos com inúmeras pequenas empresas devido ao grande porte de suas operações, o que tornaria as atividades muito complexas para obter um gerenciamento de contratos tão eficiente como na terceirização da agregação.

Ainda segundo as percepções da empresa, o maior problema do mercado brasileiro é a falta de aparelhos com tecnologia compatível com os produtos mais sofisticados. Agravando esse cenário, a empresa revelou que os serviços de celular no Brasil custam mais do que no exterior (e.g., no Brasil o envio de SMS custa oito vezes mais do que nos Estados Unidos).

Essa combinação de serviços e aparelhos com um alto custo, aliadas ao diminuto poder de compra da maioria dos brasileiros é um fator que atrasa o desenvolvimento do mercado.

Entretanto, a companhia afirma que existe uma tendência de queda de preços. Isso é baseado na análise de dados históricos, sendo que nos últimos dois anos o mercado se tornou muito mais acessível. Analisando o futuro, a empresa acredita que a adoção do 3G deverá ser um fator de grande contribuição para a queda no preço de transmissão de dados, popularizando os serviços e promovendo uma expansão agressiva do mercado de valor adicionado para celulares.

Outro ponto levantado pela empresa foram às elevadas barreiras de entrada para o mercado de integradoras e operadoras. Por causa de um rígido controle exercido pelas operadoras, as companhias nessa atividade se conhecem bem e exercem uma baixa competição, descrita como cordial. Entretanto, os avanços tecnológicos diminuem essas barreiras, à medida que as possibilidades de inovação aumentam, proporcionando uma maior chance de entrada para novos concorrentes. Esse avanço tecnológico possui uma relevância ainda maior para desenvolvedores, sendo que novos produtos possuem barreiras de entrada baixas.

Por fim, é mencionado que a companhia planeja a aquisição de empresas menores. Isso será feito com o intuito de uma acelerada expansão e a obtenção de maiores ganhos de escala.

### **Empresa B**

Nesta empresa foi entrevistado um gerente do escritório de São Paulo, ligado a área de novos negócios, prospecção de novos mercados.

As atividades da empresa começaram na mesma época em que os primeiros serviços de valor adicionado móvel foram lançados no Brasil. Fundada em 2000 como uma subsidiária de uma companhia americana, a filial brasileira se consolidou como uma especialista em multiconectividade SMS. Entretanto, posteriormente a empresa se desligou da matriz americana, atualmente possuindo capital majoritariamente nacional.

A companhia conta com escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro e, desde 2008, também na cidade do México. O objetivo atual da companhia é replicar o sucesso brasileiro em países em desenvolvimento, sendo que o hoje a empresa possui no total 140 empregados.

Esta é uma empresa de capital fechado cuja ocupação principal é a provisão de integração de serviços SMS, exercendo gerenciamento de tráfego e cobrança. Vale também

mencionar que a empresa não possui uma marca de varejo, sendo totalmente focada na provisão de tecnologia para que os seus parceiros tornem seus projetos factíveis. Portanto, a empresa possui uma postura puramente *B2B*.

Líder na provisão de plataformas SMS, WAP e para *download*, a companhia descreve como uma característica diferenciada, e a mais importante de seu negócio, os serviços a customização dos aplicativos e da tecnologia vendida. Vale ainda mencionar que a companhia opera exclusivamente em um modelo de divisão de receita, obtendo uma porcentagem do faturamento dos serviços vendidos para seus clientes.

Analizando o crescimento da companhia e do mercado, foi afirmado que a empresa fez um ótimo uso do rápido crescimento do mercado de celulares no Brasil, obtendo entre 2003 e 2006 um crescimento de 200% ao ano e em 2008 um crescimento de 50%. A empresa se identifica como líder em tecnologia SMS, responsável por 90% do seu faturamento, e a maior PSCM no mercado Brasileiro, com uma participação de mercado que beira aos 80% em algumas linhas de negócio.

Foi mencionado que a companhia possui conexões com todas as operadoras do Brasil, sendo que muitas delas exigem que seus outros clientes estejam ligados a plataforma da companhia para obter acesso ao sistema de cobrança. A empresa também afirma que não possui interesse em verticalizar as atividades executadas cadeia acima ou abaixo, pois isso iria ferir seus clientes ou fornecedores desestabilizando a cadeia.

É importante citar que a empresa possui uma política que evita alianças estratégicas com outros atores cadeia abaixo. Qualquer sinal de exclusividade ou parceria mais profunda poderia irritar uma parcela de seus clientes e ameaçar o modelo de negócios desenvolvido, no qual a empresa se tornou a solução comum para a conectividade no mercado Brasileiro.

Como fatores críticos de mercado, a empresa apontou para o fato de o mercado brasileiro estar se expandindo e possibilitando a entrada de diversas companhias pequenas. Entretanto, também foi mencionado que os níveis de competição na cadeia de conteúdo móvel são elevados, havendo muitos atores dominantes que exercem uma enorme pressão sobre os menores. Apesar das dificuldades em encontrar investidores, o mercado está passando por um momento de consolidação sendo que diversas companhias estão juntando operações.

Ainda considerando as percepções da empresa, esta acredita que o 3G não trará um grande impacto para o mercado brasileiro. O crescimento desse novo tipo de tecnologia é previsto como devagar, sendo que o mercado continuará a ser impulsionado por serviços mais

simples. Portanto, o papel dos produtos mais sofisticados permanecerá como secundário nos próximos dois anos.

O mercado de celulares no Brasil ainda apresenta características adversas para a comercialização de conteúdo, como uma grande base de usuários pré-pagos e com baixa renda, utilizando o telefone apenas para receber ligações. O custo de transmissão de dados também foi apontado como demasiadamente alto, sendo um entrave para a disseminação de novos serviços. Apesar desses entraves, o Brasil foi considerado como um mercado bastante inovador, sendo que algumas emissoras de TV estão interessadas no lançamento de transmissão de imagens para celular, focada em nichos específicos de clientes.

Por último, foi reforçado que a empresa acredita na continuidade do elevado crescimento do mercado Brasileiro no médio prazo. Existem planos de expansão da companhia, diversificando para novos negócios como pagamento via celular e serviços relacionados à conexão 3G, planejando ao final de 2009 conquistar uma posição de destaque nesses novos ramos de atividade.

### **Empresa C**

Nesta empresa foi entrevistado o supervisor da área de integração e interatividade no Brasil.

Essa é uma companhia Italiana com atividades no Brasil e México, que atua como uma integradora. Atualmente a companhia possui como atividades centrais serviços de interatividade, integração de provedores de conteúdo, marketing móvel e cobrança WAP.

A companhia iniciou suas atividades no Brasil em 2006 e possui escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro e Porto Alegre. Internacionalmente a companhia possui parcerias com as operadoras de telefonia celular, oferecendo tecnologia e gerenciamento de projetos para atividades ligadas a serviços de valor adicionado móvel. Considerando o tamanho atual da empresa, esta possui 65 empregados no Brasil, sete na Itália e nove no México.

A companhia trabalha exclusivamente em um modelo B2B e, desde 2006, oferece serviços de plataforma e cobrança para seus clientes. Em 2008 a empresa iniciou atividades ligadas a leilões reversos, salas de bate-papo, marketing e, em 2009, serviços de cobrança WAP. Ao contrário dos líderes de mercado, apontados como Okto e Cyclelogic, a empresa

possui parcerias estratégicas com operadoras para as quais oferece exclusividade em plataformas de marketing.

É importante mencionar que esta empresa possui a liderança do segmento de serviços sob modelo de subscrição, muito difundido na Europa, controlando 90% do mercado brasileiro nesse segmento. Foi também mencionado que os serviços de plataforma tecnológica são responsáveis por 95% do faturamento da companhia, sendo os outros tipos de oferta complementares.

Pode ser considerado que, pela posição ocupada dentro da cadeia de valor como um integrador, seja natural que a empresa possua conexões com todas as operadoras de telefonia móvel do Brasil. Porém, isso é executado com uma habilidade diferenciada, capaz de obter algumas parcerias estratégicas, obtendo uma posição privilegiada de acesso ao setor de relacionamento com os clientes dessas empresas.

Como fatores relevantes do mercado brasileiros, a empresa identificou os impostos como sendo uma questão crítica para o desenvolvimento do mercado. Desconsiderando o fato de que sua incidência é elevada, cerca de 30% em média, esta acontece a cada divisão da cadeia, tornando-se um enorme problema para as empresas localizadas nas primeiras divisões do sistema de valor. Entretanto, a empresa acredita que o governo seria capaz de solucionar essa cobrança em cascata excessiva se desse a devida importância ao mercado de serviços de valor adicionado móvel.

Outro aspecto apontado como crítico foi o grande número de regulações, que nesse ambiente são em sua maioria exercidas pelas operadoras de celular e não pelo governo. Como exemplo disso, a empresa afirmou que durante 2008 o número de exigências para a condução dos negócios aumentou muito, sendo que novas regras para o uso de números curtos e cobrança exigem uma dupla aprovação dos usuários, criando uma burocracia muito maior para se lançar serviços.

Por último, a empresa comentou suas percepções quanto à evolução dos serviços de leilão reverso no Brasil. Foi mencionado que a instituição reguladora de atividades de apostas, loterias e prêmios em dinheiro no Brasil, a Caixa Econômica Federal, decidiu que desde o final de 2008 esse tipo de atividade estava associado a apostas. Por conta desse posicionamento, ratificado pelo ministério público, muitas das grandes companhias de mídia abandonaram esse tipo de atividade ao longo de 2009, objetivando se proteger de questões jurídicas que poderia danificar sua imagem.

## **Empresa D**

Nesta empresa foi entrevistado o gerente da área de interatividade com mídia televisiva, ligado ao departamento de interatividade.

Esta é uma companhia dinamarquesa fundada no início de 2001 por ex-funcionários de companhias de mídia e publicidade. Em 2002, essa adquiriu uma companhia sueca com uma plataforma de conectividade SMS para diversas operadoras de celular. Desde então, a companhia obteve um foco crescente em atividades de marketing e interatividade com televisão.

Em 2005 a companhia realizou uma expansão internacional, criando seu escritório no Brasil através de uma parceria com uma companhia nacional, especializada em marketing esportivo.

Considerando o tamanho atual da empresa no Brasil, esta possui 45 funcionários adquirindo uma relevância crescente desde agosto de 2006 ao lançar o serviço de leilão reverso. Como mencionado anteriormente, esta é uma empresa que opera em um modelo *B2B*, sendo seu foco principal serviços de interatividade com mídia, e obtendo uma grande relevância para as operadoras com seu serviço de leilão reverso (e.g., 38% do faturamento de serviços de valor adicionado da TIM em 2007).

Uma das questões mais importantes para a companhia é controlar a cópia de seu serviço de leilão reverso por outras empresas do mercado. Entretanto, imitar as operações dessa companhia exige certa habilidade política, sendo que a companhia é capaz de estabelecer parcerias simultâneas com concorrentes de peso no mercado de mídia e entre as operadoras de celular.

Outro fator que auxilia a empresa a manter certa exclusividade no mercado é o fato de ser a única a obter aprovação da Caixa Econômica Federal, pois a mecânica de seu serviço não é considerada um jogo de apostas. Isso ocorre, pois a empresa informa os usuários sobre seu status na disputa, caracterizando o jogo como um leilão verdadeiro e provendo a empresa uma vantagem estratégica legal e tecnológica, uma vez que essa é uma funcionalidade complexa.

Atualmente a empresa possui conexão com todas as operadoras, porém os serviços mais antigos ainda possuem parceria de outra integradora. Isso foi necessário para lançar o serviço em tempo hábil e ganhar a confiança das operadoras ao iniciar as atividades no Brasil.

Apesar do grande sucesso de seu produto principal, o leilão reverso, a companhia se prepara para a substituição deste, antevendo o declínio devido a pressões jurídicas e envelhecimento do serviço. Entretanto, esta não pretende mudar o foco em interatividade, planejando lançar no mercado brasileiro serviços que são sucesso no exterior.

Considerando as relações da empresa dentro da cadeia de valor, todo o suprimento de conteúdo é desenvolvido dentro da empresa. A empresa utiliza sua tecnologia não apenas para serviços controlados pela companhia, mas também para outros integradores, atuando como um provedor de tecnologia.

Foi mencionado que a competição entre integradores tem crescido no Brasil, com uma oferta cada vez mais similar de serviços. Entretanto, essa competição é desestimulada pelas operadoras de celular, que não estão interessadas em uma guerra de preços entre serviços que constituem boa parte de sua receita.

Como pontos críticos apresentados pela empresa, esses estão relacionados a aspectos legais e regulamentação. No Brasil a associação entre promoções e apostas é muito tênue, sendo difícil obter autorização para serviços de interação com mídia e afastando clientes potenciais. Por exemplo, foi mencionado que a TV Globo não participa de promoções via celular desde que a promoção “Bolão do Fustão” gerou um processo legal e ameaçou sua imagem, desde então a empresa utiliza apenas de interações simples como votação.

Outro ponto destacado como critico para o mercado é a discrepância entre o conteúdo vendido e cobrado. Esse valor pode representar uma perda de 15% a 85% do faturamento sendo suas principais razões ligadas a problemas técnicos. Serviços como os de interação com mídia possuem uma resposta pontual muito forte dos clientes, dificultando a cobrança pelas operadoras, que recebem ao mesmo tempo milhares de SMS. Outra questão apontada é o hábito do brasileiro em descobrir métodos que burlam a cobrança dos serviços, identificado como sendo maior do que em outros países.

Também foram feitas críticas quanto à dificuldade em se estabelecer conexões com os sistemas de cobrança das operadoras no Brasil. A companhia foi obrigada a se conectar através de um integrador ao chegar no Brasil, não por falta de tecnologia, mas devido a enorme burocracia para se estabelecer uma conexão direta. Foi apontado certo monopólio de algumas empresas de confiança das operadoras para o serviço de integração.

Por último, a empresa diz não acreditar no desenvolvimento da TV por celular no curto prazo. Essa afirmação é baseada no fato de os interesses entre as operadoras de celular e emissoras de TV divergirem nessa questão, uma vez que o padrão Japonês de TV digital não

gera tráfego para o sistema das operadoras ao transmitir programas de TV. Portanto, as operadoras não estão se empenhando em disseminar esse tipo de serviço e a base de clientes fica reduzida, o que desestimula as transmissoras de TV a criar programas com formato próprio para celular, limitando o potencial desse serviço. A empresa aposta que com a adoção do 3G as operadoras deverão tentar estabelecer o acesso a TV por streaming, monetizando esse tipo de operação.

### **Empresa E**

Nesta empresa foi entrevistado o gerente de projetos de melhoria, ligado a área de conteúdos móveis.

A companhia foi fundada em 1997, originalmente dedicada a serviços de voz, como interatividade e respostas automáticas. Em 2002 a empresa passou por uma grande mudança ao se fundir com uma empresa parcialmente canadense que operava no Brasil desde 1999, e que adicionou ao portfólio da companhia diversos tipos de serviço de valor adicionado.

Considerando o tamanho atual da empresa, esta conta com aproximadamente 100 empregados diretos. Quanto às atividades ligadas a conteúdos móveis, esses representam 50% do faturamento da companhia e 60% da força de venda. Entretanto, apesar do expressivo crescimento desse departamento, a companhia continua a investir em atividades ligadas ao marketing móvel e produtos corporativos, como automação da força de vendas, em uma tentativa de manter as proporções atuais.

Apesar de atualmente possuir foco exclusivamente no Brasil, a empresa tem planos de expansão e já negocia algumas operações com operadoras de países africanos. Além disso, a empresa possui um projeto conjunto com uma grande operadora, para levar o seu padrão de site 3G para outros países da América Latina.

A companhia pode ser caracterizada como predominantemente ligada ao B2B, provendo agregação de conteúdo e suprimento para as operadoras, a companhia também possui um canal de varejo B2C. É importante mencionar que a companhia também possui um forte departamento de criação interna, sendo esse um diferencial para conteúdo solicitado pelas operadoras, mas difícil de agregar no mercado.

Todos os contratos estipulados junto às operadoras se baseiam em um modelo de participação de receita. A divisão do faturamento varia de acordo com o conteúdo fornecido,

sendo que, conteúdos menos modernos têm aproximadamente 35% do valor retido pelas operadoras e conteúdos modernos 65%. Outros fatores que impactam na divisão de receitas é a presença de uma forte marca e o esforço de venda que será empregado pelas operadoras.

É importante destacar que a companhia não utiliza modelos de subscrição e se opõe a essa prática. Na percepção da empresa, esse tipo de modelo é apenas uma moda passageira, pois não agrupa valor aos consumidores finais, podendo inclusive lesionar a estes.

Vale também mencionar que a empresa mantém um foco sobre serviços de customização simples. Essa é uma estratégia centrada em clientes de baixa renda, que são ávidos consumidores desse tipo de conteúdo, associado a status em seu meio social. Outra atividade muito lucrativa a é a formatação de imagens licenciadas para conteúdo de customização de aparelhos móveis, atividade feita em parceria com grandes marcas, detentora de direito sobre as imagens, mas sem capacidade e interesse de desenvolver a formatação de conteúdo.

Apesar de contar com a parceria de todas as operadoras, grandes empresas de mídia e com grandes companhias de ramos variados, nenhuma dessas alianças é vista como estratégica. A companhia mantém uma política de procura constante por novos parceiros como uma maneira de manter sob controle a dependência aos contratos já estabelecidos. Essa é uma questão importante para a companhia que possui um departamento exclusivamente para essa atividade.

É um aspecto curioso o fato de a empresa manter conexões realizadas por outros integradores. O motivo para tal comportamento se baseia na falta de capacidade técnica das próprias conexões da companhia, sendo que estas muitas vezes estas não possuem a velocidade demandada pelos serviços. Também é intrigante o fato da empresa manter conexões com dois integradores, fato que é explicado pelas exigências das operadoras.

Considerando os aspectos levantados como críticos, foi mencionado que o Brasil possui uma grande concentração no mercado de mídia tradicional. Exemplificando essa situação, pode-se perceber que as duas maiores emissoras de TV do país possuem 70% da audiência. Portanto, considerando o crescimento do segmento de celulares no Brasil, existem muitas empresas de diversos segmentos interessadas na utilização dessa nova mídia como um meio substituto a anúncios na TV.

Entretanto, o potencial dos celulares como mídia para anúncios ainda é pouco explorado, sendo que as primeiras experiências para sua utilização ainda são recentes no Brasil. Em localidades cujo uso de marketing via celular é mais avançado, esse se tornou uma

maneira mais econômica de alcançar um grande público de maneira seletiva, indicando o potencial desse tipo de atividade.

Outro assunto apontado como crítico é a crescente regulamentação do mercado de conteúdo móvel. Segundo as percepções da companhia, considerando se a regulamentação, o mercado deverá se tornar parecido com o de voz, no qual aspectos como qualidade e contratos seguem um padrão definido.

Considerando a adoção da tecnologia 3G, os custos de tráfego de dado devem cair, promovendo um maior consumo de produtos mais sofisticados como jogos e vídeos. Outro fator que irá promover essa mudança de consumo é adoção de aparelhos mais sofisticados como o Iphone, compatíveis com um maior número de produtos.

Por último, a companhia acredita ser possível estimar o mercado de conteúdos móveis como 30% a 40% da receita de tráfego de dados gerados pelas operadoras.

## **Empresa F**

Nesta empresa foi entrevistado um gerente da área de desenvolvimento de aplicativos, responsável pela adaptação de conteúdo para diversos aparelhos.

Esta é uma companhia brasileira fundada em 1999 e que atua como uma integradora, provendo conteúdo, soluções técnicas e conexão ao sistema das operadoras.

A empresa está baseada na cidade de Belo Horizonte, tendo também escritórios em São Paulo e no Chile. Atualmente a companhia possui cerca de 100 funcionários divididos em quatro áreas de negócio: gerenciamento de conteúdo, desenvolvimento de aplicativos, conexões com operadoras e integração com a plataforma das operadoras.

Quanto ao posicionamento dos negócios, a empresa está totalmente focada no ramo *B2B*. Apesar de anteriormente possuir um braço *B2C*, a empresa abandonou esse tipo de atividade, vendendo seu portal. Essa decisão foi tomada para evitar conflitos com clientes, que eram concorrentes das atividades *B2C* da companhia.

Analizando as operações atuais da empresa, essa possui um grande foco na provisão de conteúdos e plataformas. Ainda segundo a empresa, essa está migrando de serviços focados na provisão de conteúdo e vendas no atacado para produtos de uma maior sofisticação tecnológica, em termos de tecnologia da informação. Quanto à política de contratos, esses são

estabelecidos segundo um modelo de divisão de receitas, sendo que os principais clientes da companhia são as operadoras de celular e gravadoras de música.

Vale também mencionar que a empresa possui uma aliança estratégica com uma operadora, o que a torna a maior integradora da companhia no estado de Minas Gerais. Isso concede certo poder e prestígio regional, uma vez que estar ligado a uma operadora representa um vínculo com o ator mais importante da cadeia de valor.

Analizando os assuntos considerados como críticos para o mercado, a empresa ressaltou a recente entrada de empresas européias. Essa nova leva de companhias de origem italiana e espanhola está difundindo o modelo de assinatura de conteúdos no Brasil. Além disso, as empresas com maior experiência devem acirrar a competição pelo mercado e promover uma onda de fusões e aquisições.

Foi dado destaque a promoção “Bolão do Faustão” em 2006, um evento promovido através do celular, mas que não estava ligada diretamente a conteúdo e sim a um prêmio, alterando os paradigmas do mercado. Essa dissociação representou uma atividade de grande sucesso e que não contava com a participação das operadoras, uma chance de promover portais independentes, livres da participação usual de 50% utilizada pelas operadoras.

Vale ressaltar também a tendência de conteúdo patrocinado, sem custos para o usuário final. Esse é um modelo empregado largamente na internet e que deverá se tornar uma alternativa viável no campo de conteúdos móveis. Entretanto, a empresa não acredita na substituição do modelo tradicional de negócios, com a venda de conteúdo ao usuário final, mas na coexistência de ambos os métodos.

Realizando uma análise sobre o uso de tecnologia 3G, a empresa identifica uma tendência positiva de uso, sendo que ela deverá promover a convergência de conteúdo oferecido pela internet com aquele disponível pelo WAP. Desta maneira, quando a cobertura 3G for suficientemente grande e o custo de tráfego de dados atingirem um preço razoável, devido a menores custos de infra-estrutura dessa tecnologia, os usuários deverão realizar uma atualização de seus aparelhos celulares e o Brasil irá ingressar em uma nova era de múltiplas plataformas de conteúdo.

### **5.1.2. PSCM Varejistas**

#### **Empresa G**

Nesta empresa foi entrevistado o supervisor de vendas corporativas no Brasil.

A companhia foi fundada com 2001 sendo que hoje esta possui parceria com mais de 150 operadoras e companhias de mídia, atuando em 70 países. A companhia possui sede na Espanha e escritórios por diversos países da América Latina, Estados Unidos, Marrocos, Índia, Singapura, China e Japão. Ainda quanto a as características da companhia, é preciso mencionar que a empresa foi adquirida por outra em 2008.

Considerando as atividades desenvolvidas no Brasil essas tiveram início em 2005 sendo que a companhia não possui atividades de produção ou jurídicas, desenvolvidas exclusivamente na Espanha e tornando o escritório brasileiro meramente representativo. Desta maneira, a companhia possui apenas cinco funcionários para vendas no Brasil, realizando todas as atividades administrativas através do escritório espanhol.

A companhia trabalha em um modelo B2B, sendo que mesmo ao prover conteúdo este nunca é oferecido diretamente aos clientes finais. A empresa possui parcerias com todas as operadoras no Brasil, atuando como provedora de conteúdo licenciado. Dentre suas atividades é necessário destacar o fornecimento de plataformas tecnológicas para acesso WAP, sendo a empresa reconhecida como uma das melhores no ramo e aproximando a companhia das atividades de um provedor de tecnologia.

A estratégia principal da empresa é baseada no desenvolvimento de projetos para terceiros, especialmente aqueles ligados a tecnologia WAP. Complementariamente a companhia também possui certo empenho na provisão de tecnologias SMS e sites para empresas que não possuem capacitação tecnológica, o que deverá aproximar ainda mais a empresa da função de um provedor de tecnologia no longo prazo. Entretanto, a companhia atualmente possui cerca de 50% de seu faturamento ligado a venda de conteúdo para terceiros, sendo que a parcela de receita originada pela venda de tecnologia ainda ocupa uma posição de menos destaque.

Analizando a diminuição das vendas de conteúdos de valor adicionado da companhia em maior detalhe, é possível ligar este ao fato de as operadoras de celular priorizarem a venda

de conteúdo de terceiros ao invés de conteúdo sem marca. Considerando a relevância deste tipo de ator na cadeia, uma mudança estratégica desse porte exerce um grande impacto sobre os outros participantes da cadeia, e exige uma reformulação de estratégias.

Vale mencionar que a companhia, apesar do foco na produção de conteúdo próprio, também realiza compra de conteúdo de terceiros. Dessa maneira a companhia possui atividades de agregação de conteúdo, mas de modo limitado. Durante a entrevista, foi afirmada que a cadeia de conteúdo para o celular se tornou muito complexa, havendo inúmeros atores que possuem apenas uma marca e são focados em apresentar o conteúdo ao usuário final, mas sem capacidade técnica de criação ou transmissão de conteúdo, criando interações sensíveis e sobreposições de papel.

Como consequência dessas várias interligações, as empresas não apresentam uma forte concorrência. Isso pode ser explicado pelas companhias não saberem exatamente quando irão necessitar de uma parceria com as demais, e para não prejudicar as boas relações um clima de cordialidade impera no mercado. Apesar de tornar o mercado concentrado, a crescente centralização exercida por alguns integradores é positiva no sentido de padronizar contratos, diminuir custos e o tempo de lançamento de serviços.

Como fatores críticos, a companhia destacou os problemas socioeconômicos do Brasil que evitam que o mercado atinja seu pleno potencial. Outro fator que contribui para que o país seja incapaz de utilizar seu enorme potencial é a falta de padrão e excesso de burocracia para se obter acesso as operadoras. Complementariamente, a empresa, que possui origem espanhola, criticou o grande número de exigências governamentais e a demora no processo de regulamentação das atividades, caracterizando uma barreira para a entrada de empresas estrangeiras.

Para exemplificar a burocracia exacerbada devido à falta de padronização a companhia citou os problemas para se adquirir um número curto. Essa identificação é considerada às vezes como de propriedade das empresas de mídia, mas em alguns casos pode ser propriedade das operadoras, dessa forma, para ter o seu número aceito e efetivamente ligado ao sistema das operadoras as companhias devem negociar contratos de maneira individual com todas elas. Esse tipo de contrato varia, pois caso as operadoras julguem que o serviço irá gerar uma boa quantidade de tráfego, melhores condições são oferecidas. Segundo as percepções da empresa, caso as identificações por número curto fossem responsabilidade das operadoras, estas teriam um sistema unificado que pouparia empenho e tempo, diminuindo a complexidade das negociações.

Por último a companhia comentou o avanço da tecnologia 3G, acreditando que as operadoras irão praticar subsídios para a renovação da base de celulares e possibilitar que um maior número de usuários accesse a essa tecnologia. O aspecto financeiro é visto como o maior impedimento para a expansão desse tipo de tecnologia, sendo que empresa acredita que a maioria dos usuários possui conhecimento técnico suficiente para a utilização desse tipo de serviço.

## **Empresa H**

Nesta empresa foi entrevistado o diretor da área de conteúdos móveis no Brasil.

Esta é uma PSCM varejista de origem Italiana com negócios em 53 países e conexões para mais de 100 operadoras de telefonia móvel. Possuindo 38 escritórios ao redor do mundo esta é a maior companhia do ramo de entretenimento através do celular.

Considerando as operações realizadas no Brasil, estas tiveram início em 2007, quando a companhia adquiriu uma empresa de origem espanhola com operações no Brasil. Atualmente a empresa conta com um escritório em São Paulo e apenas 18 funcionários, fato que pode ser explicado pelo suporte prestado pelos escritórios de Madrid e Milão.

No Brasil a companhia segue um modelo de negócios orientado mais para o *B2B* do que um padrão *B2C*. A parcela de negócios orientada diretamente ao consumidor final é representada pela marca própria, especializada em conteúdos de customização. Entretanto, apesar de não revelar quantias, a companhia afirmou que a maior parte de seu faturamento advém de transações *B2B* e que os maiores benefícios dos negócios para clientes finais estão relacionados à publicidade gerada.

A companhia possui uma parceria estratégica na qual está ligada a uma operadora para o gerenciamento de sua oferta de musicas. Essa é uma posição de destaque devido ao grande porte desse tipo de operação e uma chance de popularizar a venda de conteúdo por assinatura, um modelo europeu cuja companhia possui grande interesse em popularizar no Brasil.

Considerando as parcerias da companhia com editores web, essa atividade se destaca, pois a companhia administra as salas de bate papo de uma destas companhias em duas operadoras de grande porte, a Vivo e Oi.

Outro aspecto importante das atividades da empresa é uma relação próxima com diversas gravadoras de musica. Esse é um aspecto que torna seus serviços de musica diferenciado, pois a companhia obtém licenças para utilizar sons reais e obter uma qualidade superior em seus produtos.

Como pontos críticos do mercado, a empresa ressaltou que o mais grave está relacionado ao fato dos custos de transmissão de dados serem muito elevados no Brasil. Segundo as percepções da companhia, apesar de algumas operadoras cobrarem mais pelo serviço de transmissão de dados, todas possuem um preço alto quando comparadas com demais localidades da Europa ou Estado Unidos. Entretanto, a companhia acredita que o preço por transmissão de dados deverá cair no médio prazo e destaca como uma importante medida paliativa, no curto prazo, a criação de espaços isentos de tarifação para navegação dentro do portal das operadoras.

Outro problema considerado importante está relacionado à incidência de impostos, que possui uma incidência em cascata e prejudica muito a cadeia de valor de serviços de valor adicionado para celular. Apesar da companhia não considerar a alíquota cobrada anormal, o método de cobrança a cada elo da cadeia causa uma fuga de receitas que inviabiliza parcerias e desestimula a criação de empresas no início da cadeia.

Foram também mencionadas questões regulatórias, como o fato de a TIM e Vivo terem descontinuado sua oferta de leilões reversos devido a pressões governamentais. A empresa acredita que promoções transmitidas pela TV e jogos de loteria possuem uma tênue diferença, o que pode tornar esse tipo de atividade ilegal. Portanto, a empresa decidiu não lançar mais serviços relacionados a esse tipo de atividade, apesar da demanda explícita e do fato de muitas empresas se aventurarem nesse ramo, obtendo considerável sucesso.

Por último, a empresa comentou os problemas relacionados a falhas de cobrança. Apesar de não revelar números, foi mencionado que uma porcentagem expressiva de todo conteúdo vendido não consegue ser faturado pelas operadoras, sendo que a empresa acredita que isso se deve principalmente a questões técnicas de limitação de cobertura. Essa questão está muito presente em serviços que apresentam uma mecânica de resposta pontual, como promoções veiculadas através da televisão, e em áreas geográficas com forte sazonalidade, onde o dimensionamento da cobertura é complexo. Como consequência desse tipo de falha é gerada um enorme desestímulo para alguns tipos de serviço que possuem um alcance massivo, mas também baixos retornos e imprevisibilidade.

## **Empresa I**

Nesta empresa foi entrevistado o diretor do mercado Brasileiro de conteúdos móveis.

Essa é uma companhia totalmente dedicada ao ramo de SVA para celular, atuando como uma provedora de conteúdo desde 2007, ano de sua fundação na Itália. Atualmente a companhia possui planos de internacionalização sendo que já possui presença na Espanha, Brasil e Turquia e cobre uma base de 300 milhões de usuários em potencial.

As operações no Brasil começaram em janeiro de 2008 sendo que apenas em junho a companhia lançou suas operações com uma marca própria. Também em junho de 2008 foi realizada a compra de uma empresa espanhola especializada em um modelo B2B, movimento estratégico promovendo sinergias para acelerar sua penetração no mercado brasileiro. Portanto, graças à capacidade técnica empresa adquirida, a companhia conseguiu um rápido desenvolvimento de suas atividades destinadas a outras empresas.

Segundo o modelo de outras companhias internacionais e com operações no Brasil, a companhia mantém um reduzido número de empregados no Brasil, apenas três. Isso é possível, pois as atividades de desenvolvimento e administrativas estão concentradas na Itália.

As atividades da companhia possuem foco em um modelo B2B de negócios, sendo que grande parte do conteúdo desenvolvido é destinado para usuários finais. Assim como outras empresas européias a companhia privilegia vendas por assinatura ou em blocos, com o objetivo de aumentar a fidelidade dos clientes e o fluxo de caixa previsível.

Entretanto, o depoimento dessa companhia ajuda a destacar a importância das empresas PSCM integradoras, encarregadas de estabelecer conexões com todas as operadoras. Segundo a empresa, o serviço oferecido por esse tipo de empresa é muito importante no Brasil devido ao grande número de operadoras e dificuldades como o fato de algumas dessas empresas possuírem sistemas duplicados (e.g., Vivo Telemig e Vivo Network). Além disso, obter integração exige um considerável investimento inicial para o desenvolvimento de uma plataforma tecnológica e um significativo período para obter acesso e de testes para se obter a confiança das operadoras. Segundo a companhia, sem o auxílio de um integrador para o estabelecimento de conexões suas operações estariam comprometidas no Brasil.

Apesar de manter como objetivo o desenvolvimento de um relacionamento próximo com as integradoras, a empresa prefere não estabelecer nenhum tipo de exclusividade com as

gravadoras de música. Essa decisão é tomada, pois esse tipo de empresa exige uma grande parcela do faturamento dos itens por ela licenciados, portanto a companhia prefere estabelecer contratos apenas com pequenas gravadoras ou gravadoras regionais independentes.

Analisando as relações entre a companhia e as operadoras de celular, novamente foi comentada a pressão que esse tipo de companhia exerce sobre os demais membros da cadeia. Isso foi considerado um grande entrave do mercado, sendo que essas empresas tomam para si cerca de 55% de todo o faturamento dos produtos faturados utilizando seus mecanismos de cobrança. Essa elevada porcentagem aliada à incidência de impostos em cascata torna o equilíbrio da cadeia delicado, sendo que os centavos cobrados por um serviço se tornam muito importantes para uma empresa que está situada no início da cadeia produtiva.

Outro ponto relevante sobre esse assunto é que os impostos sobre as atividades da companhia variam de acordo com o estado, elevando o grau de complexidade para o planejamento das operações de companhias internacionais no Brasil. Esses fatos são considerados um grande incentivo para verticalização de operações, sendo que por haver menos empresas pertencentes à cadeia a incidência de impostos se torna menor.

Também foi dado destaque ao aumento de regulamentações sobre o setor. A companhia relatou que desde janeiro de 2008 as operadoras se tornaram rígidas quanto ao controle de operações, sendo que esse tipo de atitude tem aumentado a burocacia e o tempo necessário para se lançar um produto.

Por último, também foi identificado como um significativo entrave para o mercado a alta tarifa sobre transmissão de dados. Apesar de a companhia considerar o sistema WAP como popular no Brasil, a empresa acredita que este possui um potencial reprimido. Outro ponto a destacar é o fato de as conexões possuírem uma grande instabilidade, prejudicando a transmissão de conteúdos de maior porte.

## Empresa J

Nesta empresa foi entrevistado um gerente da área de interatividade com mídia televisiva, responsável pelo desenvolvimento de aplicativos e serviços.

A companhia é recente, fundada em janeiro de 2007, entretanto sua formação é composta por empresas mais experientes. Essa PSCM é o fruto da fusão de quatro empresas com atuação no mercado de conteúdo para celular desde 2002 ou 2004.

Em 2008 a companhia se tornou internacional, ampliando as operações para países emergentes como o Brasil. Nesse caso específico a empresa utilizou uma parceria com uma empresa transmissora de televisão, formando uma *Joint venture*.

Atualmente a empresa conta com dez funcionários, sendo que esses provenientes das operações da companhia na Itália e do departamento de interatividade da emissora de televisão com quem possui parceria. Vale também mencionar que a empresa possui 51% de seu controle exercido pela emissora de TV, sendo que o CEO está submetido diretamente ao CEO da emissora.

Quanto ao modelo de negócios da companhia, essa possui tanto uma operação orientada para o B2B como para o B2C. A orientação para negócios possui uma maior participação no faturamento da empresa, podendo ser explicada principalmente pela ligação entre empresas, gerando um forte cliente que demanda o fornecimento de muitos conteúdos sem marca e serviços de interatividade para mídia televisiva. Quanto aos canais orientados para o consumidor final, a empresa conta com um portal, vendendo principalmente produtos de customização com a marca da companhia e por planos de assinatura.

Foi mencionado que a companhia possui acordos de divisão de receita com as operadoras, para a venda de produtos com marca própria e vendidos sob a marca de outras empresas. Nesses casos a empresa revelou que sua participação varia de 35% a 50% sobre o faturamento, sendo menor quando a operação é estabelecida com marca própria.

Para as conexões ao sistema das operadoras a companhia conta com os serviços prestados por integradores. Entretanto, mais recentemente a empresa tem estabelecido contratos com um integrador em específico, afirmindo que este é mais orientado para as necessidades de negócios que funcionam em um modelo de assinatura semanal.

Quanto às perspectivas gerais da empresa para a cadeia de suprimentos, eles acreditam que as operadoras não possuem uma forte competição para os serviços de tráfego de dados. Esse fato pode ser explicado pelos altos índices de crescimento do mercado, desestimulando

uma competição por clientes de outras companhias. Ainda, alinhado com esse comentário, a empresa afirma que os negócios de conteúdo para o celular são dominados pelas operadoras de celular e as companhias de mídia, sendo que o poder da primeira se dá principalmente pela infra-estrutura e o da segunda pela força de sua marca, reconhecida em território nacional e um poderoso catalisador de vendas.

Quanto a assuntos críticos a empresa acredita que as operadoras não estão de fato se empenhando para a promoção de conteúdos móveis. Esse comentário está baseado no fato destas fazerem poucos anúncios promovendo o consumo de tal tipo de produto, sendo a maior parte do orçamento publicitário destinado para estimular a compra de aparelhos celulares ou planos de tarifas. Um dos motivos para explicar tal comportamento pode estar ligado ao medo destas canibalizarem as receitas de dados de voz, uma vez que a maior parte dos clientes possui planos pré-pagos e aumentar os gastos com conteúdos diminuiria o consumo de funcionalidades básicas. Outro motivo para a preferência pela receita advinda por dados de voz está relacionado ao fluxo constante e previsível destas em comparação com a venda de conteúdos, apesar das margens do segundo serem mais atraentes.

Segundo a companhia, o grande fomentador de conteúdo móvel no Brasil são as empresas de mídia. Esse fato está ligado à forte marca deste tipo de empresa e, no caso brasileiro, tradição de oferta direcionada ao consumidor final. Essa é uma característica diferente do mercado Italiano e que a empresa julga ser muito relevante no Brasil, sendo que alianças com esse tipo de ator devem ser encaradas de maneira estratégica.

Considerando as relações da companhia e as gravadoras, esta possui parceria com uma grande gravadora, mas também mantém relações com companhias menores. Entretanto, apesar de manter contratos com gravadoras menores e ter acesso a músicas famosas interpretadas por artistas independentes, a empresa opta por não fazer uso desse tipo de conteúdo como uma maneira de manter boas relações com a grande gravadora.

Outro ponto crítico levantado pela companhia são as falhas de cobrança. Apesar da companhia não mencionar números, foi afirmado que para empresas com muitos serviços de interatividade em seu portfólio ou serviços baseados em SMS esse é um grande problema. Vale mencionar que o custo de transmissão de dados também foi apontado como uma barreira para o desenvolvimento do mercado.

Por último, a empresa revelou preocupação quanto à crescente onda regulatória no país, aumentando a burocracia e a demora das operações desse tipo de negócio. Especificamente a empresa apontou que o processo contra o leilão reverso da Record, promovido pela Globo, foi

um marco que prejudicou muito o desenvolvimento de serviços de interatividade agora sobre um controle muito mais rígido.

## **Empresa K**

Nesta empresa foi entrevistado o diretor de novos negócios e projetos de melhoria.

A companhia começou suas operações na Argentina em 2001, ampliando sua atuação rapidamente para o Brasil em 2002. Atualmente a empresa conta com 60 empregados em seu escritório brasileiro, mas também mantém operações na argentina e outros países da América Latina, África e Ásia. Vale também mencionar que a companhia possui capital fechado.

Quanto a suas operações, a companhia possui uma atuação focada em um modelo *B2C*, mas também possui negócios sob um modelo *B2B*. Por conta da orientação para clientes finais, as relações mais importantes para a empresa estão ao redor de gravadoras, tanto as de grande porte como as pequenas regionais, uma característica estratégica para a produção de toques de celular com um maior grau de sofisticação. Entretanto, a companhia procura não fazer uso de interpretações de musicas famosas por outros artistas, como uma maneira de evitar indisposições com as grandes gravadoras e focar no conteúdo que possui maior margem, considerando que com o fornecimento de licenças famosas boa parte dos ganhos estão comprometidos com as grandes gravadoras.

Ainda sobre as operações *B2B* da companhia, esta possui o fornecimento de produtos sem marca própria para outras companhias e desenvolvimento de plataformas tecnológicas de diversos tipos. Foi também mencionado que no passado a empresa chegou a gerenciar o conteúdo oferecido por portais das operadoras como a TIM, entretanto a empresa não possui mais esses contratos se limitando a gerenciar o conteúdo de ouras empresas PSCM.

É um fato relevante a alta taxa de crescimento da companhia, sendo que em 2004 foi alcançado 300%. Dessa maneira foi afirmado que a companhia não sente uma grande pressão competitiva, sendo que há espaço para diversos atores em um mercado crescente. Entretanto, a empresa destacou como fonte de sucesso a diferenciação de conteúdo, sendo que empresas limitadas a produção de commodities estão fadadas a permanecer com a menor divisão de lucros e ter maiores dificuldades para sobreviver.

Se aprofundado mais nas questões sobre divisão de receita, foi revelado que a companhia em todas as suas interações com outras empresas procura manter uma divisão igual de lucros, 50% para cada. Portanto, a empresa considera que as taxas cobradas pelas operadoras são justas, mas se recente da falta de iniciativa destas para a promoção de serviços de maior tecnologia como a redução das tarifas para tráfego de dados e isenção de cobrança dentro dos portais.

Como questão crítica para o mercado, a empresas destacou as elevadas tarifas para tráfego de dados. Isso é considerado uma grande barreira para o desenvolvimento do mercado baseado em tecnologia WAP. Outro aspecto está relacionado à incompatibilidade dos modelos de celular da maioria dos consumidores com tecnologias mais sofisticadas, sendo outra fonte de atraso.

A companhia considera que as falhas de cobrança se caracterizam como uma ameaça ao mercado brasileiro, apesar de não ser uma das maiores no mundo. Essas taxas são altas podendo comprometer 36% do faturamento, sendo que novas empresas são desestimuladas a entrar no mercado e parcerias com companhias de mídia são frustradas. Dessa maneira a venda por assinatura é considerada melhor, possuindo uma freqüência mais constante e menos sujeitas a falhas.

Apesar de estar utilizando o modelo por assinaturas, a empresa critica o agressivo modelo de vendas italiano, que apresenta o conteúdo para o cliente após este firmar uma assinatura de compra semanal. Esse tipo de iniciativa segundo a empresa pode lesar os clientes e comprometer o mercado, que tem sua credibilidade abalada. O maior desafio a ser combatido, na visão da companhia, é um meio de adaptar a oferta aos hábitos do consumidor brasileiro, como a recarga de poucos créditos por mês.

### **5.1.3. Provedor de conteúdo**

#### **Empresa L**

Nesta empresa foi entrevistado um gerente responsável pelas operações de adaptação de conteúdo para o mercado brasileiro.

Esta é uma companhia brasileira que iniciou suas operações em 2002 como uma empresa de desenvolvimento e consultoria de software, especializada em entretenimento e softwares para celular. Atualmente a companhia mudou seu foco para a adaptação de jogos para diversos tipos de aparelho celular e possui planos futuros de se tornar apenas uma vendedora atacadista de jogos. Quanto a sua área de atuação, a companhia possui um escritório principal em Campinas e em 2004 estabeleceu operações no Chile.

A empresa atua exclusivamente através de um modelo B2B, sendo seus principais clientes as agregadoras de conteúdo e operadoras de celular. Portanto, a empresa atua como uma fornecedora de jogos sem marca própria, deixando a cargo dos clientes a promoção da demanda dos produtos fornecidos.

Para as atividades de adaptação de jogos, a companhia conta com alianças de grandes atores do mercado de jogos da Europa e Estados Unidos. Entre seus parceiros figuram nomes de peso e que até 2008 não possuíam presença direta no Brasil e requisitavam para a companhia o lançamento de seus jogos no país, com as necessárias adaptações para os modelos de celular em circulação. O fato de a empresa ter descontinuado a produção de jogos próprios está alinhado com a decisão estratégica de se aproximar dos grandes produtores internacionais, deixando de ser uma concorrente em potencial.

Além disso, segundo a companhia, o desenvolvimento de jogos é uma atividade que requer uma grande quantidade de funcionários. Esse fato diminui os ganhos de escala e torna muito mais importante uma rápida curva de aprendizado para obter eficiência. Esses foram motivos que contribuíram para a empresa abandonar esse tipo de atividade e focar em tarefas facilmente escalonáveis.

Vale também mencionar que, apesar de não revelar porcentagens, a companhia atua através de acordos de divisão de receita com as operadoras de celular e demais clientes. Como exemplo genérico sobre o funcionamento da divisão na cadeia, a empresa afirmou que o governo costuma reter 30% do preço de um jogo e as operadoras 45%, distribuindo o restante para os demais participantes da cadeia, sendo que muitas vezes o governo também participa dessa divisão com a incidência de impostos em cascata.

Retomando o posicionamento da empresa dentro da cadeia de valor, essa pode ser sintetizada como prestadora de serviço para as grandes produtoras de jogos, e fornecedora de conteúdo para o mercado brasileiro. O principal cliente da companhia são as operadoras, sendo que seu portfólio de produtos conta com mais de 200 títulos de jogos internacionais. Quanto aos demais clientes, a empresa acredita que esses possuem uma relevância marginal e

continuarão dessa maneira, pois em todo o mundo o canal de venda mais importante são os portais das operadoras.

Como fatores do mercado considerados críticos, a companhia é uma forte opositora ao modelo de venda por assinatura semanal. Segundo a companhia, esse tipo de dinâmica, com renovação automática de cobranças, não oferece benefícios aos usuários e termina por denegrir a imagem do setor. O principal problema apontado é a falta de transparência dos serviços sob esse tipo de modelo, sendo que os clientes permanecem desorientados e mal informados, sem saber de quem é a responsabilidade pela cobrança, das operadoras ou dos PSCM.

Outro aspecto considerado relevante são as maiores dificuldades enfrentadas por clientes de base pré-paga para o consumo de conteúdo para celular. A base para essa afirmativa está no fato de que dentro de um orçamento fixo, é difícil que um cliente se permita a compras por impulso ou que não se sinta lesado após ter cometido tal compra, que pode em alguns casos comprometer até 33% dos créditos de um usuário padrão no Brasil. Também há casos de clientes mal informados sobre as funcionalidades de seus aparelhos, reduzindo o potencial de conteúdos mais sofisticados, um problema que se deve em grande parte as operadoras de celular que fazem um pequeno esforço para o esclarecimento desse tipo de assunto.

Por último a empresa reforçou a complexidade da cadeia de valor para negócios de conteúdo para celular. Nesse tipo de ramo as margens são estreitas e o equilíbrio entre os diversos atores e o governo delicado, qualquer mudança abrupta na divisão de receitas pode eliminar facilmente uma classe de atores, sendo que os mais prejudicados são aqueles localizados no início da cadeia. A companhia acredita fortemente que nesse tipo de atividade um bom relacionamento com as operadoras de telefonia móvel é essencial para a sobrevivência de qualquer tipo de companhia.

## **Empresa M**

Nesta empresa foi entrevistado um gerente de desenvolvimento de jogos, ligado a área de conteúdos móveis.

A companhia foi fundada em 1987 e desde esta data possui foco no desenvolvimento de brinquedos com alta tecnologia. Sua divisão de conteúdo pra celular foi lançada em 2005 acreditando que essa é uma importante tendência e que no futuro os celulares serão considerados uma importante plataforma de jogos. Outro motivo para o interesse em tecnologias de celular está relacionado com a maior segurança dos sistemas, que evita mais eficazmente a pirataria.

Atualmente a empresa conta com um estúdio de desenvolvimento de jogos em Campinas e um escritório em São Paulo. Portanto, a empresa se destaca como uma das poucas empresas brasileiras no ramo com grande entusiasmo pela inovação e desenvolvimento de tecnologia própria. Vale também mencionar como diferencial, que a empresa possui capital aberto com ações negociadas na Bovespa.

Quanto a seu modelo de negócios, a companhia possui forte orientação B2B e pratica agregação de jogos e conteúdos de customização, possuindo algumas pequenas empresas focadas em desenvolvimento como fornecedoras. A empresa também atua na adaptação de jogos internacionais para diversos modelos de celulares brasileiros, das Filipinas e outros países da América Latina, pretendendo no futuro aprofundar suas operações no México e outros emergentes. Apesar dos grandes desenvolvedores de jogos serem competidores da companhia em âmbito mundial, quando esses não possuem atuação no Brasil utilizam da empresa para a publicação de seus próprios jogos, estabelecendo uma parceria.

Vale mencionar que a atividade de adaptar jogos para diversos tipos de celular está intimamente ligada ao fato deste tipo de conteúdo ser mais difícil de piratear. A explicação reside no baixo conhecimento sobre os softwares de celular de um usuário comum e na necessidade de uma combinação entre o aparelho e uma específica versão de um conteúdo, tornando a pirataria complexa.

A companhia afirma que, apesar da forte pressão exercida pelas operadoras de celular, sua produção de conteúdo é independente. Segundo a visão da companhia, as operadoras possuem uma forte cobrança para a produção do conteúdo que já é largamente consumido, mas a empresa possui como decisão estratégica concentrar grande parte de seus esforços no desenvolvimento de jogos que serão um grande sucesso apenas no futuro. Esse tipo de comportamento exige certa habilidade diplomática da empresa, uma vez que as operadoras são seus únicos clientes e possuem enorme poder no mercado.

Ainda sobre as operações da companhia, a empresa fornece conteúdo sem marca própria para as operadoras. Os contratos firmados nessas operações são todos baseados em divisão de receitas, sendo que as operadoras possuem uma participação de 40% a 50% do preço dos

títulos vendidos. A responsabilidade pela promoção dos jogos fica a cargo das operadoras e raramente a companhia se envolve em alguma ação de marketing, portanto, pode-se afirmar que a empresa é orientada através de tecnologia e não pelo mercado.

Como assunto crítico para o mercado a empresa destacou a pirataria como o maior desafio a ser enfrentado. Essa prática é extremamente danosa ao mercado e em particular para as empresas desenvolvedoras de conteúdo, representando no Brasil uma significativa barreira para esse tipo de negócio.

Outro aspecto tido como altamente relevante é a ampliação da cobertura 3G, sendo que seus impactos sobre a indústria de celulares iram se tornar evidentes no médio prazo. Segundo a empresa, considerando especificamente o mercado de jogos, composto por arquivos de um tamanho relativamente grande em comparação com os demais conteúdos, esse tipo de tecnologia irá tornar o custo de dados mais barato e sua transmissão mais rápida, sendo um importante agente promotor do mercado.

Por ultimo a empresa comentou o aspecto econômico dos usuários brasileiros, limitados a um ARPU mensal médio de R\$30,00. Esse dado é altamente relevante no cenário atual, sendo que um jogo pode custar dez reais e exigir para sua aquisição mais dez reais em transmissão de dados comprometendo seriamente o orçamento dos usuários. Outro problema grave se refere ao número de celulares que não possuem as funcionalidades necessárias para jogos, restringindo muito o mercado para as empresas focadas em conteúdo de maior sofisticação.

### **Empresa N**

Nesta empresa foi entrevistado um supervisor de vendas de ringtones, ligado a área de conteúdo móvel.

Esta companhia é a maior gravadora de musicas da indústria musical, possuindo 25% de participação do mercado e com operações nos Estados Unidos, França, Reino Unido, Portugal e outros. Presente no Brasil desde 1997, através da aquisição da gravadora local, a companhia hoje possui um departamento digital encarregado de vendas pela internet, celulares e novas mídias. Atualmente a empresa possui um escritório em São Paulo e Rio de Janeiro, totalizando 100 funcionários.

O modelo de negócios da companhia se divide em *B2B* e *B2C*, sendo que o conteúdo oferecido através de canais próprios também é licenciado para outras companhias como operadoras e integradoras. É relevante mencionar que o conteúdo licenciado para outras empresas atua como uma promoção de seu próprio portfólio, havendo uma correlação positiva entre as duas atividades.

Segundo o entrevistado, as divisões de receitas são afetadas por diversos fatores, sendo que por vezes esta não é igual em diferentes transações realizadas com a mesma empresa. O número de empresas participando influí significativamente, pois quando a empresa fornece conteúdo às operadoras, a divisão é efetuada apenas entre duas empresas, porém no caso de um integrador esta receita é dividida em três companhias. Outros fatores relevantes se referem a qual empresa está realizando o maior esforço de marketing, o volume de negócios realizados e se a empresa utiliza um modelo de assinatura.

A empresa também possui participação na promoção da venda de celulares, pois pratica a venda de músicas embarcadas. Sendo a primeira a atuar nesse segmento, a empresa autoriza a gravação de musicas em celulares que serão vendidos como uma maneira de agregar valor a estes, promovendo sua venda.

Também é importante mencionar que o departamento de mídia digital tem crescido muito mais do que as mídias tradicionais, sendo que a mídia móvel tem crescido ligeiramente mais do que aquela baseada na internet. Dessa forma as operações de celular adquiriram grande relevância dentro da companhia nos últimos anos, se tornando estratégicas. Esse é um fato curioso, pois ao se considerar que em 2003 a empresa iniciou suas operações através do portal das operadoras apenas devido à insistência desse tipo de companhia para a criação de serviços de música, a companhia ficou muito impressionada com o potencial deste tipo de negócio. A participação das gravadoras mudou o mercado de maneira significativa, pois antes disso havia somente o comércio de tons monofônicos e polifônicos, dominados pelas agregadoras, sendo muito menor do que o grau de sofisticação de tons reais.

Atualmente a empresa necessita de integradoras para obter acesso aos sistemas de cobrança das operadoras e estabelecer canais próprios de venda. Apesar de contar com a confiança das operadoras, a empresa revelou que não dispõe da capacidade técnica necessária para realizar sozinha a integração. Considerando o poder de barganha dessa companhia com as operadoras, existe certa paridade de poder, sendo esta uma das poucas empresas realmente capazes de estabelecer uma real parceria com este tipo de empresa.

Analizando o poder de barganha com as integradoras, pode se perceber que a companhia possui forte predominância. Apesar das integradoras tentarem comercializar musica famosas

interpretadas por atores desconhecidos, como uma maneira de não depender da licença das gravadoras, estas exigem que os integradores não trabalhem com esse tipo de material para receberem licenças originais. Nesse aspecto a dependência das integradoras é maior, sendo que sem a licença a empresa fica impossibilitada de veicular a imagem ou nome dos artistas com os conteúdos vendidos, agregando pouco valor a seus produtos.

Como aspecto crítico do mercado foi mencionado o alto custo de tráfego de dados. Essas taxas foram consideradas abusivas, sendo que em alguns casos, os gastos com navegação para escolher os produtos é tão oneroso que ao encontrar aquilo que deseja, já não existem créditos para executar a transação. Dessa maneira essa é uma enorme barreira de mercado, sendo que 80% dos clientes das operadoras são usuários pré-pagos e mais sensíveis a esse tipo de custo.

Outro aspecto que merece ser ressaltado é a grande incidência de impostos sobre a cadeia de celular. Esses foram citados como em média 30%, mas podem representar muito mais, pois são cobrados em cascata ao longo da cadeia.

Por último, foi feita uma breve crítica quando a desatualização dos aparelhos celulares dos clientes brasileiros e sua falta de instrução para o uso e conteúdo. A empresa revelou que apesar de possuir produtos como ringbacktones, o mercado não está maduro para esse tipo de conteúdo, sendo que os usuários não saberiam utilizá-lo e poucos aparelhos seriam compatíveis.

## **Empresa O**

Nesta empresa foi entrevistado o diretor de marketing.

Essa é uma companhia especializada na adaptação do conteúdo de mídias tradicionais ou internet para o formato celular. Gerenciando cerca de 250 WAP sites, a maior parte do faturamento da companhia é proveniente da participação sobre os anúncios veiculados nesses sites. A companhia foi fundada em 1999 e hoje possui 35 funcionários divididos em três departamentos: desenvolvimento de sites (composto por três empregados, capaz de laçar oito sites por mês), marketing para celular (composto por 5 pessoas), propaganda para celular (composto por 27 funcionários).

Portanto, pode-se perceber pela característica de seus departamentos que a companhia opera segundo um modelo *B2B*, sendo que 80% de seu faturamento se advém do departamento de propaganda para celular. O modelo de negócios da empresa não cobra pelos sites criados, mas estabelece um acordo com os clientes para dividirem toda receita originada de propagando, devido a aluguel de espaço no WAP site. Vale mencionar que, no caso do site estar alocado no portal de alguma operadora, essa também possui participação sobre a receita originada por propaganda sendo que tipicamente, apesar de não revelar números precisos, a operadora permanece com 50%, o provedor de tecnologia 25% e o restante para o dono do site, sendo descontados os impostos a cada estágio da cadeia de valor.

Outro aspecto curioso é que, apesar de não possuir uma plataforma de envio de SMS, a companhia ocasionalmente oferece esse tipo de serviço através de outras empresas como integradores ou com outros provedores de tecnologia. Para manter foco nos negócios relacionados com sites e pela menor freqüência desse tipo de serviço a companhia julga não ser vantajosa a criação de uma plataforma como essa, mas para manter seu portfólio completo, a empresa aluga a plataforma de outras companhias para determinados projetos.

Atualmente a companhia tem prestado muita atenção ao desenvolvimento do mercado de *smartphones*, sendo que considera essa uma oportunidade estratégica. Considerando que desde 2008 o Iphone figura entre um dos aparelhos celulares mais vendidos em todo o mundo, essa renovação da base de aparelhos possibilita a criação de novos tipos de serviço e produtos, tornando obsoleta uma parte da tecnologia anterior. Aspectos como a disseminação da internet para celular são fortemente influenciados por esses aparelhos, sendo que 85% dos usuários de *smartphone* possuem acesso contra apenas 12% dos demais grupos. Por esse motivo a companhia figura entre a principal provedora de tecnologia para os sites de toque de tela da Vivo e Claro.

Figuram entre os clientes da companhia grandes empresas com uma forte marca, como o Grupo Estado, Itaú e Petrobrás. Foi mencionado que os serviços de SMS são oferecidos apenas para grandes clientes, sendo que o preço mais elevado desse tipo de serviço é uma barreira para as pequenas empresas.

Como pontos críticos do mercado, a companhia revelou que a adoção do Iphone irá causar uma grande revolução nos serviços oferecidos. A maneira como o celular é utilizado, a sofisticação dos serviços e sua freqüência de uso são aspectos no qual esse tipo de equipamento exerce uma influencia positiva, sendo que o mercado de conteúdo para celular possui um grande potencial de crescimento devido à adoção dessa nova tecnologia.

Uma barreira apontada pela companhia se refere à regulamentação exercida pelas operadoras, que apesar de extensa não possui um padrão único. Portanto, a companhia precisa realizar um enorme esforço para obter a integração como sistema de todas as operadoras, o que torna o tempo de lançamento de serviços muito maior e inviabiliza alguns negócios.

Por ultimo, foi comentado que os negócios de marketing via celular possuem um enorme potencial que ainda é mal explorado. Isso se deve ao fato de que, apesar de possuir uma efetividade 14 vezes maior do que as mídias tradicionais e preços menores, esse tipo de mídia ainda não é a mais utilizada. Segundo a Hands, no longo prazo esse tipo de mídia será dominante e barreiras para se entrar no mercado mais elevadas.

#### **5.1.4 Provedores de tecnologia**

##### **Empresa P**

Nesta empresa foi entrevistado o CEO e fundador da companhia.

Essa é uma provedora de tecnologia especializada em desenvolvimento terceirizado de aplicações para celular. A companhia possui foco em soluções altamente customizadas sendo que a maior parte de suas aplicações é embarcada em celulares e chips, relacionadas muitas vezes com campanhas de marketing, interatividade e entretenimento. Além disso, a companhia também realiza formação de conteúdo para formato celular, provisão de plataforma para envio de SMS e consultorias técnicas sobre negócios no mercado de celular.

A empresa foi criada em 2006 e apesar de permanecer encubada pela prefeitura de campinas pela CIATEC, a empresa passou por um expressivo crescimento nos últimos anos triplicando seu faturamento e contando com 18 funcionários.

Essa é uma companhia dedicada exclusivamente ao ramo B2B, sendo que o grande foco em atividades customizadas é uma maneira de evitar a competição direta com grandes companhias da área. Segundo a companhia, esta atua como suporte para empresas com um forte time de desenvolvimento, mas também tem uma participação estratégica em empresas que terceirizam totalmente o desenvolvimento de aplicativos e conteúdo.

A empresa está envolvida com produtos orientados para ações sofisticadas de marketing, como jogos com objetivo publicitário, mas também possui uma forte ênfase em conteúdo corporativo. Uma das aplicações corporativas mais comuns é a automação da força de vendas, sendo que a empresa possui larga experiência nessa área. Outra característica importante de seus negócios é que a companhia não trabalha com divisão de receitas, sendo que todo projeto realizado possui um custo fixo para seus clientes.

Como clientes da empresa, destacam-se não apenas empresas com marcas famosas, mas muitas PSCM integradoras e agregadoras que necessitam de tecnologia. Dessa maneira, raramente a empresa entra em contato direto com operadoras ou companhias de mídia.

Como questão crítica para o mercado a companhia revelou que esse setor necessita de acesso a tecnologias de ponta e funcionários com alta capacitação. Portanto, a proximidade com pólos tecnológicos e faculdades de tecnologia como a Unicamp são considerados estratégicos para a companhia se tornar eficiente e se atualizar quanto às últimas tendências.

## **Empresa Q**

Nesta empresa foi entrevistado um gerente de desenvolvimento de produtos.

Esta é uma companhia brasileira fundada em 2004 e com foco no mercado de soluções de marketing através do celular. Originalmente a companhia se ocupava da integração entre aplicativos de internet e celular, sendo que seus projetos incluíram a adaptação do Orkut e MSN para plataformas móveis. Após esse estabelecimento inicial a companhia alterou seu foco para aumentar as receitas geradas por propaganda nos portais estabelecidos. Considerando o tamanho da companhia, foi revelado que atualmente esta conta com nove empregados e se situa na cidade de Itacorubi.

A companhia possui um sistema de negócios orientado para o B2B, sendo que possui parcerias com empresas PSCM integradoras para serviços que ela não é capaz de realizar. Como exemplo deste tipo de parceria, o envio de SMS é realizado através de uma integradora, sendo que em retribuição esta encaminha clientes que desejam criar WAP sites para a empresa.

Como característica diferenciada, a companhia possui foco não sobre grandes empresas com fortes marcas, mas em empresas médias que procuram desenvolver suas ações de marketing através do celular. Os poucos serviços B2C oferecidos funcionam como

publicidade dos serviços oferecidos para outras empresas, sendo que acordos com grandes nomes como foram cruciais para a empresa ganhar uma rápida projeção no mercado brasileiro.

Quanto ao relacionamento com as operadoras, a companhia possui parcerias específicas para certos produtos, sendo que nenhum contrato de exclusividade é firmado. Alguns projetos que envolvem o uso de SMS são criados em conjunto com operadoras ou integradoras, sendo que sozinha a companhia não possui competência para esse tipo de tecnologia.

### **Empresa R**

Nesta empresa foi entrevistado um gerente de desenvolvimento de soluções web e interatividade.

Esta é uma empresa brasileira especializada em soluções de desenvolvimento web e publicação de anúncios através do celular. A companhia foi estabelecida em 2008 como uma parceria entre duas empresas, sendo que atualmente a companhia resultante está presente em 10 países e em grandes metrópoles como Buenos Aires, Londres e São Diego.

Quanto a seu modelo de negócios, a companhia atua tanto no *B2C* como no *B2B*. Entretanto a empresa possui um maior foco no segmento *B2B*, sendo que o conteúdo direcionado aos clientes finais está fora do portal das operadoras e toda a receita é originada de ações de marketing e aluguel de espaço nos sites para publicidade.

Portanto, vale mencionar que apesar de possuir conteúdo que pode ser baixado através do celular, à companhia não é capaz de cobrar dos usuários finais e, portanto, não estabelece divisão de receitas deste tipo de conteúdo com outras empresas. Entretanto, para as receitas originadas por anúncios, a companhia detém 60% desta, sendo que o restante permanece com o cliente e dono do WAP site. Essa divisão pode ser justificada pelos diversos serviços prestados pela empresa aos sites criados, como consultoria de marketing, gerenciamento de conteúdo e relacionamento com os clientes.

Quanto a aspectos tecnológicos de seus produtos, a empresa possui uma característica diferenciada com maior foco sobre tecnologias antigas. A empresa afirma que está é uma

decisão estratégica, visto que a base de celulares brasileira se renova de maneira lenta e como a maior das empresas migra para as novas tecnologias rapidamente existe uma demanda grande para ser suprida com produtos antigos. Apesar disto, foi afirmado que a empresa mantém adaptações de tecnologias novas para modelos de celulares antigos como uma maneira de adquirir conhecimento das novas tendências e não se tornar ultrapassada.

Vale mencionar que o conteúdo disponibilizado para download é proveniente de uma das empresas fundadoras. Portanto, a companhia utiliza seus conhecimentos e portfólio para suprir seus clientes com conteúdo que pode ser oferecido gratuitamente.

É necessário reforçar que a companhia não possui nenhum vínculo com as operadoras, devido ao fato de não cobrar pelo conteúdo oferecido em seus sites. Esse é um nicho pouco explorado da cadeia, sendo que a companhia não sofre pressões de integradoras e operadoras e mantém para si a maior parte das receitas. Em contra partida, o escopo de atuação da companhia é muito limitado sendo que qualquer sofisticação de sua oferta exigiria serviços de outros membros da cadeia e arruinaria seu modelo de negócios.

Como problemas críticos do mercado brasileiro, a empresa mencionou as falhas de cobrança sobre serviços SMS. Esse problema é tão intenso no Brasil que até mesmo as operadoras possuem seus negócios limitados por esse tipo de falha técnica, por exemplo, a Claro realizou uma promoção que obteve tamanho volume que acabou por derrubar seu sistema.

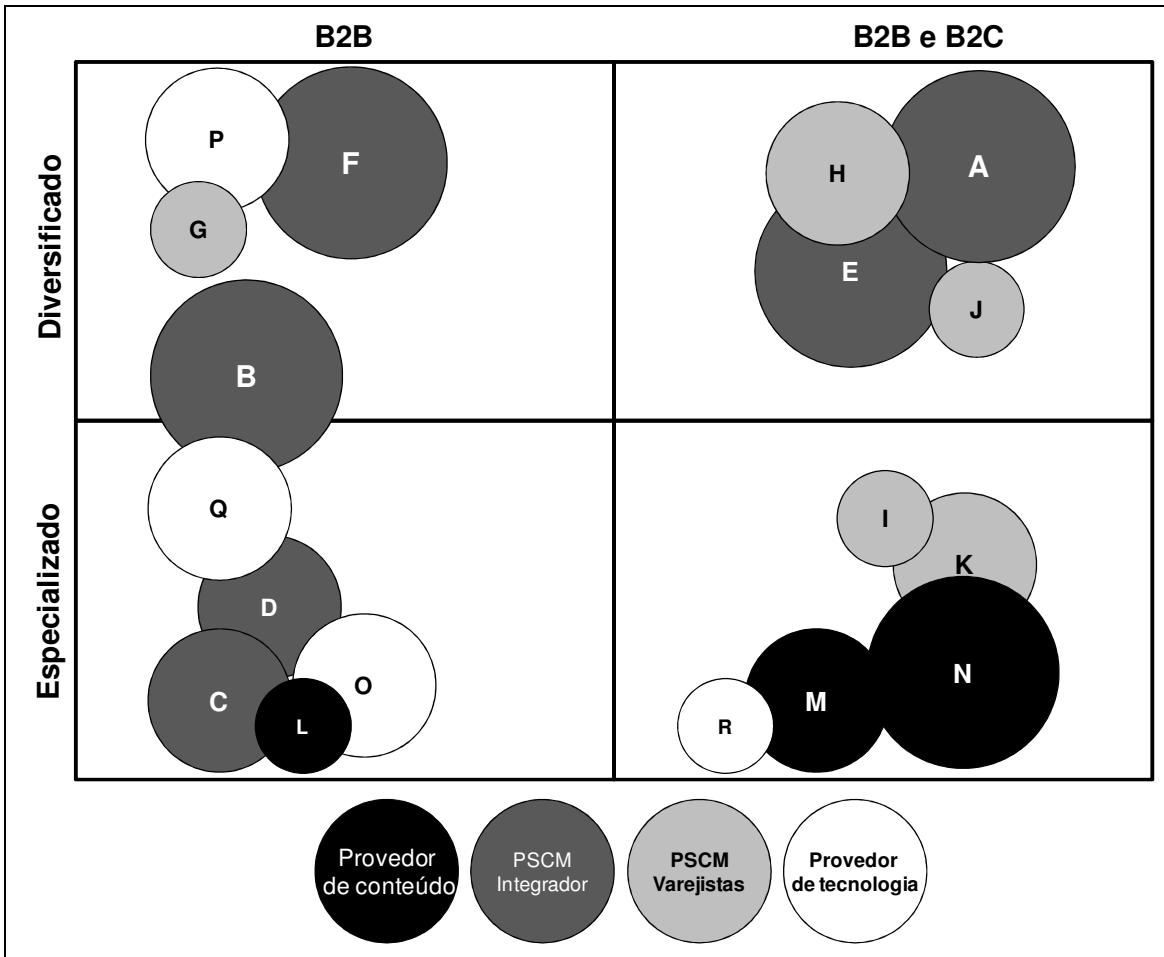
Além disso, foi mencionado que as operadoras atualmente exercem uma grande pressão sobre a cadeia sendo que as margens são muito comprometidas com esse tipo de companhia. Entretanto, no futuro a empresa acredita que as operadoras serão consideradas meros provedores de infra-estrutura e devido à competição com outros meios de acesso a internet, essas terão seu poder diminuído.

## 5.2. Análise dos estudos de caso

Ao se tomar em conjunto todos os estudos de caso desenvolvidos, é possível traçar um mapa estratégico quanto à posição das empresas entrevistadas. De acordo com o porte, modelo de negócios B2B ou híbrido entre B2B e B2C e sua especialização, estimada a partir

da porcentagem de faturamento concentrada em uma determinada atividade, é possível posicionar as empresas em quatro grupos.

O resultado desse mapeamento é apresentado na Figura 5.1.



**Figura 5.1 - Mapeamento das empresas entrevistadas**

O tamanho dos círculos é referente ao número de funcionários na empresa. Dessa maneira, os menores são empresas compostas por até 15 funcionários, os intermediários entre 15 e 90 e os maiores acima de 90 funcionários. Essa é uma aproximação para classificar as empresas quanto ao seu porte.

O posicionamento vertical, separado entre especializado e diversificado, advém da resposta da empresa quanto à especialização em um determinado tipo de produto ou serviço. Caso a empresa tenha mais de 50% de seu faturamento originado de um determinado produto ou serviço, está é considerada especializada, caso contrário ela passa para a divisão de diversificada.

Como mensagem desse mapeamento, é possível observar que a maioria dos PSCM varejistas possui um modelo de negócios híbrido. Esse fato pode ser explicado por conta das empresas agregarem e comercializarem produtos, sendo necessário um entendimento mais próximo sobre os consumidores finais. Também é notável que algumas empresas desse segmento adotem como estratégia a manutenção de uma marca própria para a comercialização de produtos, uma maneira de obter maiores margens, mas com riscos de se indispor com a parcela de clientes que participam puramente do mercado B2C.

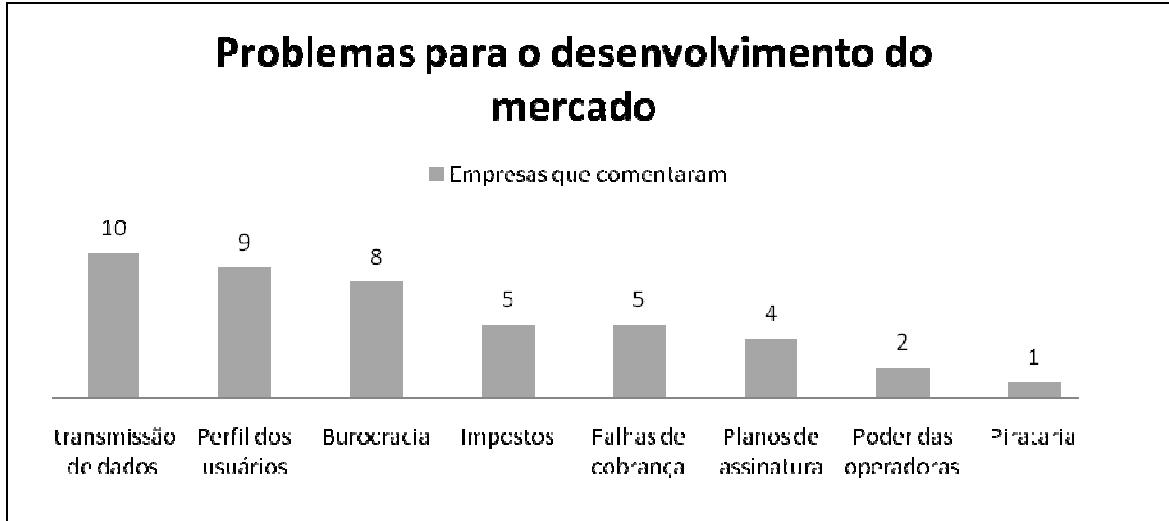
Outra característica interessante do mapeamento está na especialização dos produtores de conteúdo. Uma maior especialização dessa indústria pode ser explicada pelo fato de que as companhias adquirem uma maior atratividade ao se tornarem focadas em conteúdos de maior valor agregado. Mesmo as menores empresas desse setor, compostas por programadores individuais, costumam possuir alguma especialização ligada ao conhecimento do desenvolvedor de produtos.

As maiores empresas da cadeia são representadas pelos PSCM integradores, responsáveis por ligar as demais companhias ao sistema das operadoras de celular. A forte participação desse elo no segmento de empresas com faturamento diversificado advém do fato de que ao lidar com todos os membros do sistema de valor, essas empresas têm de ser flexíveis em atender um grande número de companhias, com diferentes demandas.

Pode-se também afirmar que empresas com maior porte sejam mais adaptadas a atuar de maneira diversificada. A explicação para tal fato reside na maior capacidade destas para gerenciar diversas atividades, havendo normalmente um time de funcionários alocado para determinado produto ou serviço prestado. Outro fato que está alinhado com esse posicionamento se refere ao grande porte auxiliar na penetração de diversos ramos e a atender as operadoras de celular, empresas que de fato prestam múltiplos serviços aos consumidores finais, em grandes volumes e demandam uma diversificação de seus fornecedores.

Também, através das 18 entrevistas efetuadas durante esta pesquisa, foi possível identificar problemáticas recorrentes a diversas empresas. Os próximos tópicos irão discutir estes assuntos, críticos para o desenvolvimento do mercado, com maior profundidade e apresentando o número de empresas que mencionaram cada tópico.

O Figura 5.2 apresenta de forma sintética todas as questões a serem apresentadas e o número de empresas que as mencionaram.



**Figura 5.2 - Números de empresas por problema mencionado**

As subseções a seguir irão comentar cada um dos tópicos identificados, comentando de maneira mais aprofundada os impactos diretos sobre as transações *B2B*.

### 5.2.1. Transmissão de dados

Mencionado por 10 empresas, o custo por tráfego de dados foi a questão mais recorrente durante as entrevistas. O motivo para isto está ligado ao fato de que qualquer conteúdo distribuído através do celular requer transmissão de dados, ocasionando uma despesa que pode ter grande impacto sobre o custo total de aquisição para o usuário final, principalmente utilizando WAP. Durante as entrevistas, foi mencionado que o custo total de aquisição para um conteúdo pesado (*e.g.* um jogo em Java) pode ser igual ao preço cobrado pelo produto em si, dobrando o custo ao usuário final. Em um dos exemplos citados pelos entrevistados, um jogo que custa 10,00 BRL pode implicar em mais 12,00 BRL de custo em transferência de dados.

Para exemplificar os custos de acesso a internet durante o período da pesquisa, a tabela 5.2 apresenta o custo de tráfego de dados para conexão 3G no Brasil.

**Tabela 5.2 - Custo de tráfego de dados para conexão 3G**

<b>Operadora</b>	<b>Tecnologia</b>	<b>Conexão</b>	<b>Tráfego Disponível</b>	<b>Preço (BRL)</b>
Oi Velox 3G	3G	300Kbps → 1 Mbps	2 → 10 GB	60→119
Claro	3G	250Kbps → 1 Mbps	Ilimitado	55→119
Vivo	3G	até 1Mbps	50 MB → Ilimitado	50→119
TIM	3G	600Kbps → 7 Mbps	Ilimitado	90→189

**Fonte:** IDG Now<sup>1</sup>

Considerando que o ARPU de um consumidor brasileiro é de 27 BRL, segundo dados do site Teleco<sup>2</sup>, todos os planos de dados, apresentados na tabela anterior estão muito além do orçamento de um usuário padrão de telefonia celular. Essa questão ganha ainda mais relevância ao se considerar que a segunda questão mais recorrente durante as entrevistas se refere ao perfil do usuário brasileiro, que não possui condições econômicas de adquirir produtos ou serviços sofisticados.

Portanto, pode-se afirmar que o custo de tráfego de dados é uma problemática que afeta principalmente os produtores de conteúdo, forçados a manter sua oferta simples. Essa barreira contra a maior sofisticação de produtos esta alinhada com o fato de a maioria dos produtores de conteúdo ser focada no desenvolvimento de itens de customização, como wallpapers ou toques musicais, produtos pouco diferenciados, mas que já são bem populares no mercado brasileiro. Caso uma maior sofisticação fosse permitida, essas empresas obteriam uma maior diferenciação, com produtos mais complexos, e por fim se tornariam mais relevantes na cadeia aumentando seu poder de negociação.

Porém, muitas empresas acreditam que esse quadro apresenta uma tendência de melhora. Devido à adoção da tecnologia 3G que possui um custo de dados muito menor do que o WAP, os preços de tráfego de dados devem cair. Analisando este cenário, é esperado não só um aumento no consumo de SVAs, mas também uma mudança no perfil da demanda por serviços, uma vez que o 3G oferece uma melhor experiência para a aquisição de conteúdo mais sofisticado como jogos e vídeos.

<sup>1</sup> Marques, P., 2009, *Banda larga, o que você precisa saber na hora de escolher um plano*.

<sup>2</sup> Tude, E., 2009, *Telefonia Celular – Estatísticas do setor*.

### 5.2.2. Perfil dos usuários

Mencionado por nove empresas, essa questão tem um forte impacto sobre o mercado brasileiro, uma vez que está intimamente ligado aos hábitos de consumo. Considerando que a proporção de usuários pré-pagos chega a 80% do número de usuários de celular e o ARPU médio está em 27,00 BRL, é possível perceber que uma única compra de SVA possui um considerável impacto sobre o orçamento dos clientes. Analisando um dos exemplos propostos, a aquisição de um jogo em Java que custe 10,00 BRL (sem considerar custos de transmissão de dados) é capaz de drenar 37% do orçamento médio de um cliente.

Além disto, foi mencionado que este perfil também implica em uma demora para a modernização da base de aparelhos celular no Brasil. Portanto, o lançamento de serviços mais inovadores e sofisticados também é postergado, uma vez que a base de clientes não está pronta. Por exemplo, considerando que em 2007 apenas 39% dos usuários de celular no Brasil possuíam aparelhos compatíveis com linguagem Java, esse fato tem um forte impacto sobre o mercado de jogos, sendo que os produtores optam por tecnologias mais antigas.

Não obstante, as condições econômicas do usuário brasileiro criam barreiras para o ganho de escala na adoção de tecnologias, atrasando a solução de problemas. Por exemplo, o custo de tráfego de dados deve ser reduzido com a adoção da internet 3G, porém, esta tecnologia ainda está inacessível para maioria dos brasileiros, o que evita maiores ganhos de escala nessa rede. Considerando comentários da empresa B, a resolução dos obstáculos para o desenvolvimento do mercado é adiado uma vez que a tecnologia tem que se baratear através do envelhecimento, para ser adotada.

Portanto, o limitado poder de compra dos usuários brasileiros, alinhado com a problemática do alto custo para tráfego de dados, caracteriza uma enorme barreira para o desenvolvimento do mercado de SVA brasileiro, tanto em termos quantitativos como qualitativos. Novamente, pode-se notar que as empresas desenvolvedoras de conteúdo são muito afetadas, pois ao manterem sua oferta com o foco na maior parcela de clientes, são obrigadas a criar conteúdos pouco diferenciados. Essa falta de especialização torna os produtos de customização meramente commodities, dificultando a criação de uma marca própria e subordinando estas a empresas PSCM.

Analizando um cenário no qual existam maiores oportunidades para conteúdo sofisticado, o surgimento de produtores com especialização tecnológica seria facilitado e estes

teriam maior poder sobre a cadeia. No caso de uma empresa possuir foco sobre um produto diferenciado é possível até mesmo obter acesso direto de fornecimento para as operadoras, que apesar de receberem pequenos volumes, consideram o produto como estratégico.

### **5.2.3. Falha na cobrança**

Comentado por cinco participantes, esta problemática prejudica o sucesso de muitos negócios de SVA no Brasil, especialmente considerando aqueles baseados em SMS. A tabela 5.3 a seguir apresenta as estimativas de quatro grandes companhias para as falhas de cobrança.

**Tabela 5.3 - Estimativas para falha na cobrança**

Empresa	Taxa de Falha
Abril	60%
PMovil	36%
RBS	20% → 50%
ResponsFabrikken	15% → 85%

**Fonte:** Camargo & Kawao (2009)

Como é possível notar, as estimativas de falha chegam a números impressionantes como 60% ou 85% das transações. Portanto, apesar de muitas empresas terem mencionado que a situação está melhorando, a falha de cobrança ainda é um problema muito grave, inviabilizando negócios e parcerias. Por exemplo, foi mencionado que ao se propor uma parceria com uma companhia que não pertence ao ramo de SVA pelo celular (*e.g.* uma companhia de mídia), é difícil que está aceite o fato de que de todo o conteúdo vendido apenas 30% foi convertido em receita.

Analizando as causas principais para estas falhas, a maioria das companhias culpou aspectos técnicos do sistema das operadoras. Estes problemas, aliados as características do mercado brasileiro com uma predominância de usuários pré-pagos (que possuem um comportamento menos previsível, uma vez que nem sempre possuem créditos quando efetuam uma compra) caracterizam as causas principais de falhas. Além disso, as operadoras de celular também têm dificuldades para dimensionar a coberturas de áreas sobre forte

sazonalidade, por exemplo, as regiões litorâneas que possuem baixa demanda na maioria dos meses, mas apresentam uma enorme demanda durante os feriados de fim de ano.

Portanto, considerando-se a relevância deste tópico para as empresas que operam orientadas para o mercado *B2B*, o principal problema gerado é a falta de confiança sobre os parceiros na cadeia. Apesar dos problemas serem originados nas operadoras, muitas empresas culpam as PSCM integradoras ou varejistas pelas falhas, gerando certo incentivo para uma maior verticalização da cadeia. Entretanto, esse anseio por uma conexão direta aos sistemas de cobrança é barrado pelas operadoras, uma vez que isso aumentaria a complexidade das operações que já possuem diversos problemas técnicos. Preferindo restringir o acesso, as operadoras restringem as alternativas para as empresas frustradas com as falhas que na maioria das vezes precisam optar por se retirar do mercado ou operar ligadas a uma integradora.

#### **5.2.4. Impostos**

Mencionado por cinco empresas, os impostos são um aspecto muito relevante do cenário brasileiro da cadeia de SVA, particularmente para longos sistemas de valor. Foi mencionado que os encargos tributários estão próximos a 30% da renda das companhias (havendo variações de acordo com o tipo de empresa). Entretanto, isto é ainda mais crítico ao se considerar que as tributações de 30% ocorrem a cada passo da cadeia de valor, aumentando ainda mais a participação do governo sobre os negócios.

Esta prática pode ser descrita no seguinte exemplo. Supondo um sistema de valor que opere em três etapas para a venda de um jogo, envolvendo a empresa produtora, uma PSCM varejista e uma operadora de celular. Considerando que o jogo custe dez reais para o usuário final, 30% fica retido pelo governo, do restante, metade fica com a operadora e a outra parte repassada para o PSCM. Porém, entre o PSCM e a operadora o governo se apropria de 30% dos lucros que estão sendo enviados, o que ocorre novamente quando uma parcela do lucro é passado para as produtoras.

Analizando este exemplo, é possível notar que o governo fica com 44% da receita originada pelo produto, mais do que qualquer outro participante da cadeia (*e.g.* as operadoras permanecem com 35%). Esse problema é intensificado para as empresas localizadas no início

da cadeia produtiva, sendo que estas recebem usualmente apenas 8% de participação nas receitas.

Além disto, essa prática possui um impacto especial sobre as empresas internacionais, que não estão acostumadas a esse tipo de incidência de impostos. Conforme mencionado durante os casos, muitas parcerias, especialmente as internacionais, são frustradas devido ao fato dos ganhos estarem muito comprometidos com o governo brasileiro.

Portanto, o sistema de tributação brasileiro sobre a cadeia de SVA para celular pode ser considerado como uma barreira a entrada de empresas internacionais e o desenvolvimento de empresas ligadas a produção de conteúdo. Por ser mais oneroso em cadeias grandes, empresas pequenas, que precisam se ligar a outras maiores para revender seu conteúdo são prejudicadas ao receber uma parcela muito reduzida de receitas. Essa problemática será ainda retomada no tópico sobre o poder das operadoras, outro motivo pelo qual a participação de receita das empresas no início do sistema de valor é tão diminuta.

### **5.2.5. Burocracia**

A regulamentação do mercado foi mencionada como um problema por oito companhias. Este tipo de questão está associado a reclamações sobre excesso de regulamentação para se estabelecer um serviço ou regras específicas para conteúdo adulto e apostas. Esse fato é importante para a compreensão das tendências sobre o mercado, sendo a demonstração de forças contrárias a promoção de alguns serviços, também muito relevante para uma análise *B2C*.

Analisando-se esse tópico, três entrevistados comentaram a existência de uma tendência crescente de regulamentação sobre a venda de conteúdo, gerando burocracia e lentidão. Por exemplo, foi mencionado que desde janeiro de 2008 as operadoras se tornaram mais rígida, exigindo até mesmo uma dupla autorização dos clientes para o recebimento de conteúdo. Estas novas regras aumentam a burocracia do setor e por consequência impactam negativamente sobre o tempo de lançamento de novos projetos. Esse tipo de esforço, exigindo a obtenção de uma dupla autorização, esta alinhado com uma tentativa das operadoras em preservar seus clientes do recebimento indesejável de conteúdo ou adesão accidental a planos de assinatura.

A relevância dos problemas originados pela crescente burocracia pode ser exemplificada por um comentário da empresa G, sobre como o tempo necessário para se

lançar um serviço é fortemente influenciado pela burocracia, causando a desistência de diversos projetos. Também foram registradas queixas quanto à falta de padronização dos sistemas entre as operadoras, sendo esta uma questão técnica que dificulta a obtenção direta de integração. Além disto, foi comentado pela companhia O que as operadoras não possuem políticas unificadas para estabelecer conexões com as outras empresas, tornando esse processo longo.

Não obstante, algumas empresas comentaram a falta de transparência para obtenção de acesso ao sistema de cobrança, sendo que as operadoras podem fazer qualquer tipo de exigência para conceder tal serviço. Dessa maneira, algumas operadoras barram o acesso de novas companhias simplesmente por exigirem um período de adaptação, no qual a companhia deve operar um projeto menor e ser bem sucedida.

Portanto, é reafirmado o fato de o Brasil ser um ambiente propício para PSCM integradores, empresas especializadas em obter integração com as operadoras. Isso foi comentado pela empresa I, afirmando ser necessária a existência de companhias que se encarregam de resolver toda a burocracia, adaptações tecnológicas e obtenção de prestígio junto às companhias de telefonia móvel, tornando-se muitas vezes a única alternativa viável para o lançamento de um projeto no Brasil.

Além da conexão com as operadoras, a burocracia pode prejudicar diretamente alguns serviços e produtos. Por exemplo, o lançamento de notícias em vídeo no celular por download é praticamente impossível no Brasil, uma vez que as regulamentações exigem a autorização de todos aqueles que possuem sua imagem veiculada no vídeo, tornando o lançamento lento. Portanto, até o vídeo se adequar as regulamentações este já está desatualizado e perde seu valor como notícia.

É também importante mencionar um aspecto levantado pela empresa G, ligado a aquisição de números curtos. De acordo com a empresa, pelo fato de o número pertencer à empresa que oferece o serviço, a companhia deve entrar em contato com todas as operadoras para adquirir um número, não havendo uma política unificada para tal. Portanto, existe uma tentativa das integradoras para criar um sistema unificado para a obtenção de números, o que diminuiria a burocracia.

Concluindo, é evidente a elevada complexidade para se obter a integração ao sistema de cobrança das operadoras ou até mesmo uma identificação por meio de um número curto. Este cenário pode ser explicado pelo enorme poder das operadoras, empresas que possuem um privilegiado posicionamento, sendo que suas atividades não podem ser efetuadas por outras

companhias, e estas tem o poder de moldar o mercado conforme seus interesses. Portanto, enquanto estas promoverem uma política restrita de acessos ao sistema, o negócio das PSCM integradoras manterá sua força, sendo um importante agente para a viabilização desse tipo de estratégia.

### **5.2.7. Plano de assinatura**

Mencionado por quatro companhias, esse assunto tem sérias implicações sobre a concorrência das empresas que operam em um modelo *B2C* no mercado brasileiro. Este é um método de cobrança que altera profundamente a relação da empresa e seus clientes, criando um vínculo entre ambos ao cobrar uma taxa semanal de seus clientes. Vale também mencionar que esse modelo é largamente utilizado na Europa e que, de acordo com a empresa F, a entrada de empresas espanholas e italianas no mercado de SVA brasileiro tem aumentado a competição e criado um cenário propício para fusões e aquisições.

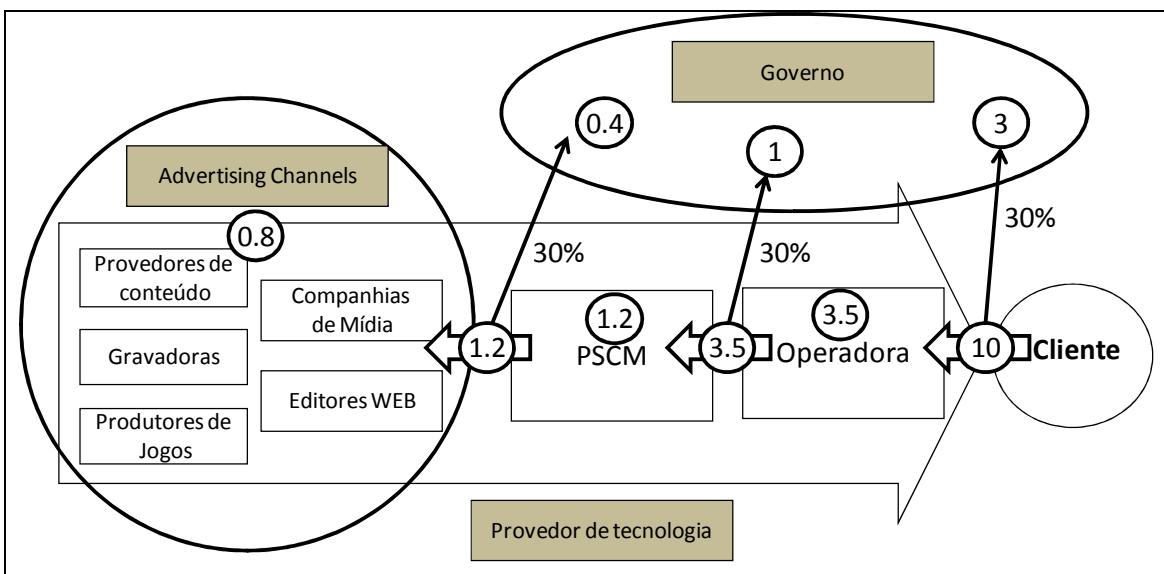
Entretanto, existem muitas críticas quanto a esta mecânica de cobrança, questionando seu valor ao consumidor final. Por exemplo, a empresa K criticou o agressivo modelo de negócios italiano que muitas vezes só revela o conteúdo disponível do site após a inscrição do usuário. Algumas empresas como a companhia L, consideram que esse sistema é prejudicial à cadeia, uma vez que clientes lesados pela falta de clareza do sistema podem desistir de SVAs.

### **5.2.8. Poder das operadoras**

Comentado por duas companhias, essa questão envolve todos os serviços que estão ligados ao sistema de tarifação das operadoras de telefonia móvel. Consideradas como “doras” dos clientes por possuírem o controle sobre o sistema de cobrança dos usuários, é senso comum que desafiar essas empresas representa um enorme risco para qualquer membro da cadeia. Por exemplo, o acesso a portais híbridos é extremamente dependente da posição na quais estes são anunciados dentro dos WAP sites das operadoras. Portanto, esse tipo de empresa possui o poder para arruinar os negócios de conteúdo móvel de qualquer participante da cadeia, ao promover condições que dificultem o acesso de seu serviço pelos usuários.

Analisando as margens do setor de SVA, essas são estreitas e o equilíbrio entre as empresas da cadeia de valor delicado. De acordo com a empresa L considerando que o governo fica com parte substancial dos negócios, as operadoras exercem uma forte pressão sobre a cadeia ao exigir 35% da receita (50% da receita após a primeira cobrança de impostos). Portanto, isto dificulta que outras companhias consigam ganhos que justifiquem o seu negócio.

Para um melhor entendimento sobre a dinâmica de repartição das receitas entre os integrantes da cadeia, será apresentado na Figura 5.3 um modelo de negócio envolvendo uma cadeia com três integrantes.



**Figura 5.3 - Descrição da partilha de receita**

Por último, é relevante mencionar que o poder das operadoras gera confusão entre os usuários finais, incapazes de identificar o dono da oferta. Isso tem um grande impacto sobre a experiência dos usuários de SVA, ainda mais relevante sobre o modelo de assinatura, no qual muitas vezes o cliente não sabe a quem contatar para se desassociar.

#### 5.2.9. Pirataria

Mencionado pela companhia M, essa prática foi descrita como muito prejudicial ao mercado brasileiro. De acordo com a empresa, os jogos distribuídos através do celular podem

ser considerados seguros, devido à complexidade em se adequar o código ao aparelho do usuário. Essa falta de conhecimento técnico do usuário é uma forma de proteção contra a pirataria, entretanto considerando uma plataforma WEB, esta é muito mais suscetível, sendo conteúdos de customização facilmente pirateados através desta.

A pirataria possui um efeito danoso muito maior sobre os produtores de conteúdo, visto que a falta de proteção sobre as criações é um desestímulo a pesquisa de tecnologias e desenvolvimento de produtos inovadores.

### **5.3. Análise ambiental e discussão**

Analisando o material previamente exposto, é possível realizar análises do ambiente competitivo e o posicionamento de cada tipologia de empresa analisada. Como cada elo da cadeia possui características diferentes quanto a uma análise de Cinco Forças de Porter e desempenham atividades diferentes na cadeia, cada uma destas será analisada separadamente nas subseções seguintes. Todas as forças estudadas serão classificadas quanto à pressão competitiva gerada, sendo que as forças classificadas como “Fortes” aumentam a competição e as “Fracas” tornam o ambiente menos competitivo.

#### **5.3.1 PSCM Integradores**

Estas empresas possuem como atividades principais a integração, suporte tecnológico e gerenciamento de conteúdo. Considerando seus clientes, estes são em sua maioria empresas de mídia e provedores de conteúdo interessados na obtenção de acesso ao sistema de cobrança das operadoras e gerenciamento do conteúdo oferecido. Quanto aos fornecedores, estes são majoritariamente operadoras, que concedem o acesso de seu sistema.

Partindo-se deste cenário, é possível investigar o posicionamento da companhia quanto à óptica das cinco forças de Porter.

### Poder de barganha dos fornecedores (Forte)

- Baixa concentração dos fornecedores (Forte): A existência de apenas quatro companhias com cobertura móvel nacional torna alta a competição por acesso a estas companhias.
- Grande importância do serviço fornecido (Forte): O acesso ao sistema das operadoras é indispensável para o fornecimento de integração, portanto essa indústria está sujeita as exigências das operadoras.
- Relativa importância da indústria para os fornecedores (Médio): Os integradores simplificam muito as operações das operadoras, que não precisam se ligar a inúmeras empresas, sendo essencial para o desenvolvimento de uma política de restrição de acesso ao sistema de cobrança, promovido pelas operadoras.
- Não é possível utilizar serviços substitutos (Forte): Não há substituto para o acesso aos sistemas de cobrança, caso as operadoras não o concedam a integração é impossível.
- Improvável posicionamento dos fornecedores como uma ameaça concreta de integração para frente (Fraca): Visto que as operadoras não estão interessadas em conceder acesso a seu sistema de cobrança de modo padronizado ou abrangente, estas dependem das integradoras para realizar esta tarefa.

### Poder de barganha dos clientes (Média)

- Grande número de clientes (Fraca): O número de companhias de mídia, editores web ou provedores de conteúdo é significativamente maior do que o de integradores. Essa característica é explicado pelo fato desse tipo de ator ser selecionado pelas operadoras e fornecer suporte para toda a cadeia.
- Representação significativa das compras como custos dos clientes (Forte): Os SMPS integradores usualmente ficam com 50% das receitas dos produtos sobre os quais praticam integração, portanto os clientes estão dispostos a analisar muito bem a indústria antes de escolher a empresa com que vão trabalhar.
- Relativa padronização da oferta de produtos (Média): Apesar de todos os integradores fornecerem o mesmo tipo de integração, algumas empresas possuem especializações em plataformas tecnológicas, oferecendo certos produtos com maior qualidade.

- Possível integração para trás (Média): Apesar das enormes dificuldades para a obtenção de acesso durante o início das operações, as operadoras se tornam mais permissivas possibilitando a integração direta após certo tempo de sucesso (*e.g.*, Responsfabrikken). Empresas com grandes marcas também possuem maior facilidade para a obtenção de acesso. Mesmo assim aspectos como a falta de padronização são desafios para empresas que buscam desenvolver tal atividade.
- Relativo impacto dos custos de mudança de fornecedor para o cliente (Médio): Uma vez que tal alteração provoca mudanças de plataforma tecnológica e padrão, isso pode gerar significativos custos, problemas de qualidade e descontinuidade na oferta.

Competição interna (Médio):

- Relativa concentração de concorrentes (Média): Grandes atores como Supportcomm, Okto e Takenet disputam o mercado de maneira intensa. Entretanto, como mencionado anteriormente, a concentração de clientes é maior do que a da indústria.
- Alta taxa de crescimento da indústria (Fraca): Conforme mencionado nos casos, a taxa de crescimento da indústria tem sido consistentemente alta durante os últimos quatro anos, atenuando a disputa por clientes.
- Baixo impacto dos custos fixos (Fraca): Esse ramo de atividade possui baixos custos fixos, o que atenua a motivação para competição entre as empresas
- Relativo impacto dos custos de mudança de fornecedor para os clientes (Média): As empresas possuem operações com mais de um integrador, normalmente procurando aquele que possui maior qualidade no serviço integrado. Porém, apesar de possuírem um contato inicial com diversos competidores, o abandono de uma empresa não é simples. Questões como mudança da plataforma tecnológica requerem adaptações, causando atrasos e problemas no lançamento ou continuidade de serviços.
- Relativo grau de padronização entre as ofertas (Médio): As empresas possuem especializações quanto à plataforma tecnológica utilizada, por exemplo, é consenso entre os entrevistados que os serviços de SMS da Okto são superiores. Portanto, apesar de tratarem sobre o mesmo assunto, os serviços oferecidos possuem diferenças e não devem ser ofertados como commodities, exigindo que

os integradores façam um esforço para serem reconhecidos como de qualidade diferenciada.

- Baixas restrições para o aumento da capacidade (Fraca): Os investimentos necessários para um aumento significativo da capacidade não são intensos. Portanto, uma companhia que aumenta sua capacidade não é motivada a adotar uma postura necessariamente mais agressiva.
- Baixo impacto das barreiras de saída (Fraca): Devido ao fato de que investimentos para o início das operações não são demasiadamente elevados e o equipamento utilizado, como servidores, poderem ser reaproveitados por outras indústrias, desistir do negócio se torna uma opção viável.

Novos entrantes (Média):

- Baixa necessidade de economias de escala (Forte): As empresas por lidarem essencialmente com o fornecimento de um serviço virtual, utilizando equipamentos que não requerem grandes investimentos ou custos de *setup*, não requerem economias de escala para se tornar competitivas.
- Baixo acesso aos fornecedores (Fraca): As operadoras de telefonia móvel não possuem interesse em um aumento do número de integradores. Sendo assim, estas dificultam o acesso de novas empresas e tornam seus negócios inviáveis. Também é preciso considerar que o acesso as quatro grandes operadoras é um importante aspecto para viabilizar o negócio, já que os clientes querem que seus produtos estejam disponíveis a nível nacional.
- Baixa necessidade de investimentos (Forte): Devido à natureza do negócio, não é necessário um intenso investimento inicial. Equipamentos de informática e pessoal qualificado são os principais requisitos, mas nenhum destes representa a necessidade de intenso investimento.
- Possível retaliação dos demais concorrentes (Média): As empresas podem utilizar de sua influência junto às operadoras para barrar o acesso de novos entrantes. Entretanto, esta é uma influência limitada sendo que as operadoras possuem um poder de barganha muito maior.
- Relativo impacto dos custos de mudança de fornecedor para os clientes (Média): Questões como a mudança de plataforma tecnológica podem causar custos e

transtornos para os clientes. Porém, se estes estiverem convencidos das vantagens do novo integrador, não existem maiores desafios.

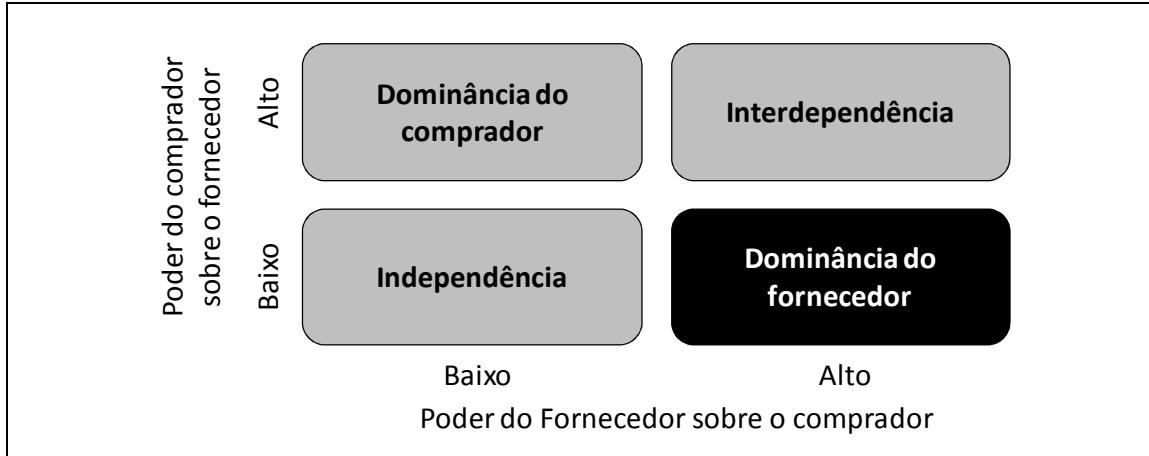
- Relativo impacto de uma marca forte (Médio): A marca não chega a ser um grande diferencial, sendo que esta não é reconhecida pelos usuários finais. Entretanto, um histórico de serviços de sucesso é um diferencial para a escolha da companhia.

Produtos substitutos (Fraca):

- Essa força possui nenhuma pressão competitiva sobre a indústria, visto que não há um substituto viável para a integração com o sistema das operadoras. Apesar de também ser possível a venda de conteúdo através de cartões de crédito ou *paypal*, essas modalidades de pagamento são inexpressivas no Brasil, sendo que os participantes do mercado não acreditam em seu maior desenvolvimento.

Portanto, este tipo de ator possui um nicho favorável de mercado, pois, apesar da enorme pressão exercida por seus fornecedores, estes não sofrem grande pressão dos clientes ou competição interna. Para esse diagnóstico também é necessário levar em conta que não existem grandes pressões competitivas devido a novos concorrentes ou produtos substitutos, visto que as operadoras não estão dispostas a conceder acesso a seus sistemas de maneira fácil. É importante ressaltar que esse acesso é indispensável para a condução dos negócios, não havendo substitutos e colocando a indústria em uma posição favorável.

Retomando essa primeira análise entre a indústria e fornecedores, a matriz do poder proposta por Cox et al (2000) indica uma relação hierárquica, havendo o domínio dos fornecedores. O mesmo ocorre quando se analisa a relação entre a indústria e seus clientes, havendo predomínio do lado fornecedor. Essa caracterização pouco harmoniosa advém da necessidade da indústria pela integração, cujos únicos fornecedores, as operadoras de celular, constituem um forte oligopólio e estendem esse poder para as PSCM integradoras, que também constituem um oligopólio, mas um pouco menos concentrado. Desta forma, a indicação gráfica através da matriz de poder está contida na Figura 5.4, tanto para as relações com os clientes quanto com os fornecedores.



**Figura 5.4 - Matriz do poder entre integradores, clientes e fornecedores**

Durante as entrevistas, muitos atores comentaram o fato de o Brasil ser um ambiente propício para esse tipo de empresa. Essa afirmação foi baseada no fato das operadoras de telefonia móvel não possuírem uma política padronizada de fornecimento de acesso para seus sistemas. Isso requer contratos fechados individualmente com cada empresa e a utilização de diferentes plataformas tecnológicas, aumentando de maneira significante a complexidade do acesso direto. Somando-se isso ao fato das operadoras não estarem interessadas em um grande número de empresas com acesso ao seu sistema de cobrança, pois esta é uma atividade crítica e delicada de um ponto de vista tecnológico, apenas empresas de confiança podem ter esse acesso, criando uma barreira política para a entrada de concorrentes e verticalização.

Considerando as atividades realizadas pelas companhias dessa tipologia, o gerenciamento de conteúdo e a provisão de soluções tecnológicas podem ser vistas como complementares a oferta de integração. É importante mencionar que esse tipo de complemento é o fator que permite as empresas PSCM integradoras possuírem um importante grau de diferenciação, tornando seu serviço mais do que simplesmente uma *commodity*. Dessa forma, algumas empresas são identificadas como melhores que outras para atividades específicas, como exemplo disto, Okto possui uma plataforma tecnológica para envio de SMS que é considerada pelo mercado como superior as demais companhias, conferindo a empresa grande parte do mercado.

### 5.3.2 Provedores de conteúdo

Esta indústria possui como atividade principal o planejamento e produção de conteúdo, atuando como os fornecedores primários da cadeia. Por se situar no início da cadeia produtiva, não é possível identificar um provedor de insumos para esta tipologia, sendo que esta tipologia é dependente da provisão de energia elétrica e infra-estrutura adequada, como funcionários capacitados e equipamentos de informática. Portanto, considerando que o consumo de energia elétrica não possui um grande impacto e nenhum outro insumo é necessário para a produção de um conteúdo baseado puramente em informação, não consta da análise ambiental deste tipo de companhia a relação com fornecedores.

Quanto aos clientes, esses englobam principalmente as empresas de PSCM envolvidas na agregação de conteúdo, ou seja, a compra de conteúdo para posterior venda de grandes lotes de conteúdo. Essa característica é reforçada pelo fato das empresas desta tipologia tipicamente não possuírem um grande porte, o que restringe os volumes de produção e acesso aos membros da cadeia envolvidos com a apresentação de conteúdo para os consumidores finais. Entretanto, quando uma empresa adquire uma grande especialização tecnológica, como no caso da Tectoy produtora de jogos, é possível que por essa diferenciação um canal direto seja aberto para venda de lotes próprios as operadoras de telefonia ou companhias de mídia.

Partindo desta caracterização, pode-se investigar o ambiente competitivo desta indústria utilizando uma adaptação ao modelo de cinco forças de Porter. Nessa análise, apenas quatro forças serão investigadas, uma vez que os fornecedores não devem ser considerados.

#### Poder de barganha dos clientes (Forte)

- Baixo número de clientes (Forte): O número de empresas que praticam a agregação de conteúdo é significativamente menor do que o de provedores de conteúdo, gerando uma competição por clientes. Esse é um dos pressupostos da atividade de agregação, cuja importância advém da grande pulverização de produtores.
- Relativa representação das compras como uma fração significativa dos custos dos clientes (Média): Os custos de aquisição possuem uma relevância relativa, sendo que os contratos firmados são baseados em divisão de receita, com taxas padronizadas e pagamento após a venda dos produtos.

- Relativa padronização da oferta de produtos (Média): A grande maioria das empresas do setor não possui diferenciação quanto a seus conteúdos, sendo estes considerados *commodities*. Entretanto, no caso de jogos em Java, no qual o conteúdo se torna mais complexo, a diferenciação é relevante.
- Relativa importância do produto na qualidade da produção dos clientes (Média): A oferta de conteúdos agregados é apenas uma parte da oferta das PSCM varejistas, o que atenua sua importância.
- Alto grau de informação dos clientes (Forte): Os principais clientes possuem competência para a fabricação de praticamente todos os conteúdos de customização, havendo plena compreensão sobre o produto adquirido.
- Provável posicionamento dos clientes como uma ameaça de integração para trás (Forte): Como as PSCM varejistas muitas vezes possuem capacidade para a produção do conteúdo adquirido, a ameaça de uma verticalização é concreta, não efetuada, pois as margens desse tipo de produção são pequenas tornando a atividade pouco atraente. Desta maneira, as PSCM preferem manter o foco em produtos e serviços mais promissores.
- Baixo impacto dos custos de mudança de fornecedor para o cliente (Forte): A diminuta relevância dos produtores para os agregadores faz com que poucos vínculos sejam estabelecidos e os integrantes dessa indústria possam ser trocados sem maiores problemas.

#### Competição interna (Média):

- Alta concentração de concorrentes (Forte): O mercado de produtores é bastante pulverizado, havendo um grande número de competidores. Segundo Camargo & Kawao (2009), apenas no ramo de jogos duas empresas possuem destaque, como a Tectoy e Rogabe, sendo que nos demais casos o mercado é homogêneo e composto por centenas de empresas.
- Crescimento estável da indústria (Média): A indústria de conteúdo móvel tem crescido, porém os produtos simples como customização, no qual a maioria dos produtores é focada, não tem acompanhado o mesmo ritmo. Por exemplo,

segundo Camargo & Kawao (2009), conteúdos como ícones tiveram sua oferta retraída durante os últimos anos.

- Relativo impacto dos custos fixos (Média): Esse tipo de empresa não requer um grande investimento em equipamento e instalações. A única ressalva fica pelo tipo de desenvolvedores, que dependendo da especialização, pode ter uma maior relevância nos custos da empresa.
- Baixo impacto dos custos de estocagem (Fraca): Por seus produtos serem puramente informação e não possuírem um valor informativo atrelado ao momento, como no caso das notícias, os custos de estocagem nesse tipo de indústria são muito reduzidos.
- Baixo impacto dos custos de mudança de fornecedor para os clientes (Forte): Os vínculos com as empresas PSCM são fracos, não havendo uma grande relevância do seu fornecimento para os clientes uma vez que os produtos são padrões e de baixa importância.
- Relativo grau de padronização entre as ofertas (Média): A maioria das companhias nessa indústria lida com conteúdos simples, tidos por alguns de seus clientes como commodities. As exceções ficam com as empresas que produzem jogos ou vídeos, que possuem certa complexidade e maior diferenciação.
- Baixas restrições para o aumento da capacidade (Fraca): Para aumentar a capacidade é preciso realizar a contratação de mais funcionários e adquirir equipamento de informática, porém nenhum desses custos se mostra significativamente alto.
- Baixo Impacto das barreiras de saída (Fraca): O investimento inicial não é alto e o valor dos equipamentos utilizados pela empresa pode ser em parte resgatado com a venda para outras indústrias.

Novos entrantes (Forte):

- Relativa necessidade de economias de escala (Média): É necessário que as companhias possuam um número de projetos que justifique a existência das equipes de desenvolvimento. Apesar dessa condição, as máquinas utilizadas não requerem economias de escala, possuindo pouco impacto sobre a produtividade.
- Relativo grau de proteção gerada por patentes ou licenças (Média): As empresas dessa tipologia possuem o foco principal sobre um tipo de produto cuja

produção é compreendida por grande parte da cadeia, sendo que o processo não é patenteável. Portanto, para os produtos de customização a proteção de patentes não é relevante, sendo que em alguns casos a obtenção de licenças para uso de imagens ou obras de artistas pode oferecer algum grau de exclusividade. Entretanto, isto torna as empresas dessa indústria dependentes de gravadoras e companhias de mídia, detentoras dos direitos sobre os artistas.

- Fácil acesso aos canais de distribuição (Forte): Os canais de distribuição são facilmente atingidos, sendo que as PSCM têm forte interesse em aumentar sua captação de conteúdos.
- Relativa velocidade da curva de aprendizado (Média): A curva de aprendizado depende da complexidade do conteúdo desenvolvido. Para aqueles mais padronizados, esta é rápida, mas considerando o desenvolvimento de jogos e vídeos, um período de experiência pode ser necessário para desenvolver adquirir maior produtividade.
- Baixa necessidade de investimentos (Forte): As empresas não necessitam de um intenso investimento para serem criadas. Essa tipologia de empresa pode chegar ao ponto de ser composta por apenas um único indivíduo, um programador independente, munido de seu computador pessoal.
- Baixa retaliação dos demais concorrentes (Forte): Os concorrentes são praticamente desprovidos de qualquer possibilidade de retaliação. Esse cenário é baseado no mercado pulverizado de produtores de conteúdo e nas fracas conexões entre as empresas dessa categoria e seus clientes, sendo que o domínio dos PSCM torna remota a possibilidade de se bloquearativamente uma empresa entrante.
- Baixo impacto dos custos de mudança de fornecedor para os clientes (Forte): Considerando que o principal cliente da maioria das companhias no setor são as PSCM, que realizam a agregação de conteúdo, os custos de mudança de fornecedor são baixos.
- Baixo Impacto de uma marca forte (Forte): Uma marca não é necessária para o estabelecimento de uma empresa deste ramo, visto que a grande maioria das empresas opera criando conteúdo sem marca. Porém, é inegável que uma marca forte seja capaz de potencializar o sucesso de uma companhia. Um exemplo de

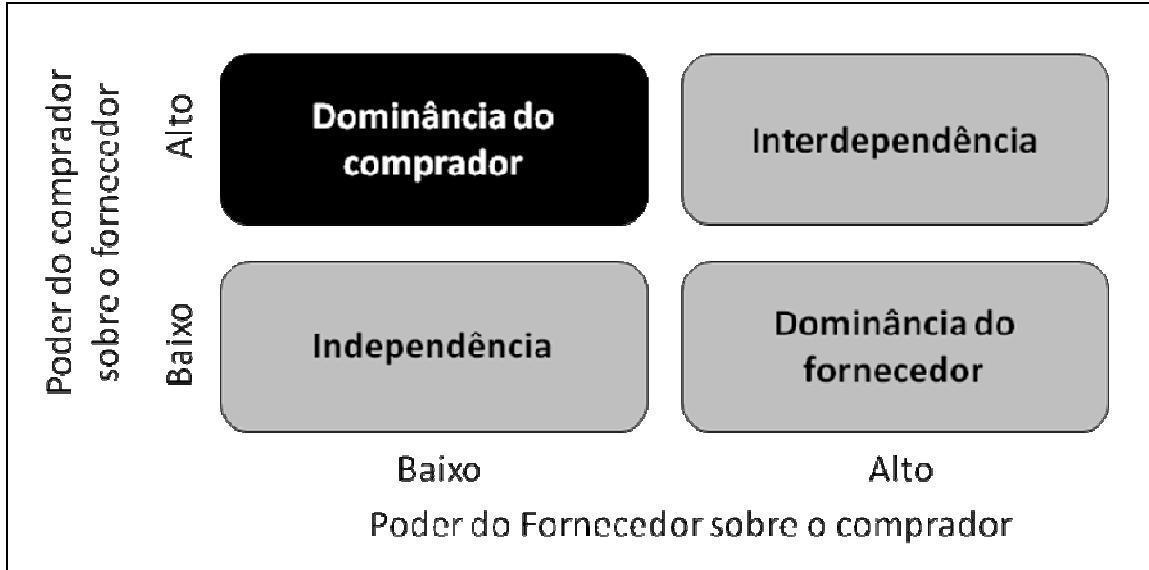
produtor com uma forte marca é a Tectoy, sendo que por meio desta, a empresa é capaz de negociar diretamente com as operadoras de celular.

#### Produtos substitutos (Média):

- Essa força possui relativa pressão competitiva sobre a indústria, visto que conteúdos simples muitas vezes podem substituir uns aos outros. Considerando um programador especializado em wallpapers, as necessidades de seu produto podem por vezes ser satisfeitas por ícones ou protetores de tela. Outro exemplo para substituição seria a competição entre toques de celular em tons reais, no qual muitas vezes pode se usar a canção original de um artista, e tons polifônicos que imitam o som original. Entretanto, considerando uma empresa que possua um abrangente leque de produtos, sua oferta dificilmente encontraria algum produto substituto relevante.

Portanto, este tipo de companhia está na maioria dos casos submetida a intensas forças competitivas, possuindo um posicionamento no qual o poder de barganha de seus clientes é forte e a competição interna pode ser considerada como média. Para esse diagnóstico é necessário levar em conta que esta é uma indústria pulverizada e, em grande parte, encarregada da produção de conteúdos de baixo valor agregado, aos quais as demais empresas não possuem interesse em manter foco. Dessa maneira, a baixa importância do conteúdo e os poucos vínculos com os clientes, colocam a indústria sobre permanente risco de verticalização sobre a sua área de atuação, uma vez que os clientes possuem competência para exercer a produção.

Analisando as relações com os clientes, através da matriz de poder, pode-se facilmente classificar essa interação como pertencente ao quadrante de dominância do comprador. Em alguns casos, quando as empresas atingem relevância para vender conteúdo diretamente para as operadoras de celular, que identificam o produto como diferenciado e capaz de agregar um importante valor a sua própria oferta. Nesse caso, a relação se torna mais inclinada para a interdependência, apesar de ainda haver um maior poder por parte das operadoras.



**Figura 5.5 - Matriz do poder entre produtores de conteúdo e seus clientes**

Apesar das baixas barreiras para entrada de competidores, pode-se esperar certa estabilidade no setor, sem uma expressiva entrada de concorrentes. Essa análise é baseada na baixa lucratividade do setor, submetido a intensas forças competitivas por parte de seus clientes e concorrentes, tornando-se pouco atrativo. Mesmo contando com baixas barreiras de saída, o número de participantes desse nicho deve ser estável, acompanhando a demanda pelo tipo de conteúdo produzido, sendo o número de empresas ou indivíduos que saem do mercado reposto por novos.

Vale mencionar que existem nichos de exceção a essa pressão competitiva, sendo que no caso de conteúdos mais complexos como vídeos e jogos, as empresas desfrutam de um melhor posicionamento. Nesses casos os riscos de verticalização são menores e a diferenciação maior, devido à especialização tecnológica. Analisando o exemplo da Tectoy, uma desenvolvedora nacional de jogos, que no atua no segmento móvel com a produção e adaptação de jogos em Java, esta possui acesso as operadoras de celular, fornecendo o conteúdo sem o auxílio de intermediários.

Portanto, deve ser feita uma ressalva quanto à análise desse mercado, dividindo-o em dois grupos, o majoritário, no qual as empresas estão encarregadas de produção de baixo valor agregado, e o de exceção, na qual a produção possui uma forte especialização técnica. Como exemplo, a “*Apple Store*” tem tornado o mercado mais pulverizado, promovendo a produção de aplicativos simples e produtos de customização de maneira aberta para programadores independentes, que recebem auxílio de kits para a criação. Sendo assim, as empresas que

crescerem no ramo de produção deverão apresentar uma forte diferenciação quanto a seus conteúdos, buscando uma especialização técnica que possa ter maior exclusividade.

### 5.3.3. Provedores de tecnologia

Estas companhias possuem como atividade principal a provisão de suporte tecnológico para todos os integrantes da cadeia. Apesar desta tipologia de empresa também estar envolvida no desenvolvimento de conteúdo mais sofisticado como jogos, essa é considerada uma atividade secundária e ligada a sua principal, que gira em torno do conhecimento tecnológico da companhia. Portanto, estas tipicamente executam atividades nas quais seus clientes possuem alguma deficiência técnica, sendo que os poucos conteúdos produzidos possuem majoritariamente um enfoque publicitário. Um exemplo desse tipo de atividade seriam os jogos propaganda, na qual o objetivo é a exposição de uma marca diversas vezes durante um jogo da companhia (*e.g.*, GP Petrobrás), o que é uma atividade de certa complexidade, mas não requer a especialização de um produtor de jogos.

Analizando os fornecedores, não é possível encontrar uma indústria que possa ser caracterizada como tal, uma vez que essas empresas possuem requerimentos de infraestrutura, mas não de insumos. Uma empresa de tecnologia dessa natureza requer funcionários capacitados e equipamento de informática adequado para a criação de seus projetos, sendo os produtos puramente informação.

Quanto aos clientes, esses englobam toda a indústria. É importante mencionar que há um enfoque menor sobre os produtores de conteúdo, visto que essas são empresas menores cuja atividade principal envolve o domínio sobre algum tipo de tecnologia.

Partindo desta caracterização, pode-se investigar o ambiente competitivo desta indústria utilizando uma adaptação ao modelo de cinco forças de Porter. Nessa análise apenas quatro forças serão investigadas uma vez que os fornecedores não devem ser considerados.

#### Poder de barganha dos clientes (Média)

- Elevado número de clientes (Fraca): Por servirem todos os participantes da cadeia, sua abrangência de clientes é elevada, número significativamente superior ao de integrantes desta categoria. Segundo Camargo & Kawao (2009), o número de empresas nesse segmento está na ordem das dezenas.

- Relativa representação das compras como uma fração significativa dos custos dos clientes (Média): Dependendo da sofisticação do projeto, o custo de desenvolvimento pode ser impactante nas operações do cliente. Apesar de não ser um custo variável, como o fornecimento de insumos, os custos para o desenvolvimento de uma plataforma tecnológica devem ser considerados para a operação.
- Baixa padronização da oferta de produtos (Fraca): Os projetos desenvolvidos são comumente *Ad Hoc* sendo que as companhias apresentam diversas especializações. Apesar de alguns projetos como sites WAP poderem ser em parte padronizados esse tipo de situação é incomum.
- Alta importância do produto na qualidade da produção dos clientes (Forte): O desempenho de um cliente pode depender de seu aparato técnico fornecido em parte pelos provedores de tecnologia. Portanto, estes são mais exigentes quanto à escolha de fornecedores.
- Relativo grau de informação dos clientes (Média): A grande maioria dos clientes possui certo grau de conhecimento técnico sendo a internalização do desenvolvimento de projetos uma possibilidade. Porém, estes usualmente não detêm a mesma especialização do que os fornecedores, não dominando certos assuntos.
- Provável ameaça de integração para trás (Forte): As empresas podem reunir competência necessária para a produção das tecnologias que necessitam. A vantagem proporcionada pelos provedores de tecnologia é que os clientes não necessitam de uma equipe permanente de desenvolvimento e o tempo para do projeto costuma ser menor. Entretanto, um cliente pode optar por desenvolver tecnologia proprietária para fins estratégicos ou por julgar ser a melhor solução em custo.
- Relativo impacto dos custos de mudança de fornecedor para o cliente (Média): Os custos para trocar a empresa que realiza o desenvolvimento dos projetos de tecnologia são baixos. Entretanto, podem se tornar relevantes caso o projeto já esteja em andamento. Também é possível que a mudança implique em problemas de qualidade na manutenção de projetos já executados, uma vez que a nova empresa pode não receber documentação adequada.

Competição interna (Média):

- Relativa concentração de concorrentes (Média): Apesar de haver um número relativamente grande de empresas na indústria comparada ao número de clientes, nem todas estão em concorrência direta. Como possuem diferentes especializações as empresas podem competir em nichos menores.
- Alta taxa de crescimento da indústria (Fraca): Visto que o mercado tem crescido de maneira significativa nos últimos com a entrada de empresas internacionais no Brasil, a demanda por serviços tecnológicos tem atenuado a competição interna.
- Relativo impacto dos custos fixos (Médio): Estas empresas possuem um considerável número de funcionários para programar seus projetos. Portanto, isso gera uma necessidade por demanda constante de trabalhos.
- Baixo impacto dos custos de estocagem (Fraca): Os produtos podem ser armazenados a baixo custo, pois são baseados em informação. Custos de obsolescência não são relevantes, pois a maioria dos produtos é desenvolvida sobre encomenda, tornando diminuta e importância de estoques.
- Relativo impacto dos custos de mudança de fornecedor para os clientes (Média): Os custos para trocar a empresa que realiza o desenvolvimento dos projetos de tecnologia são baixos. Entretanto, podem se tornar relevantes caso o projeto já esteja em andamento. Também é possível que a mudança implique em problemas de qualidade na manutenção de projetos já executados, uma vez que a nova empresa pode não receber adequada documentação.
- Poucas restrições para o aumento da capacidade (Fraca): Para aumentar a capacidade é preciso realizar a contratação de mais funcionários e adquirir equipamento de informática, porém nenhum desses custos se mostra significativamente alto.
- Baixo impacto das barreiras de saída (Fraca): O investimento inicial não é alto e o valor dos equipamentos utilizados pela empresa pode ser em parte resgatado com a venda para outras indústrias.

Novos entrantes (Forte):

- Relativa necessidade de economias de escala (Média): É necessário que as companhias possuam um número de projetos que justifique a existência das

equipes de desenvolvimento. Apesar dessa condição, as máquinas utilizadas não requerem economias de escala, possuindo pouco impacto sobre a produtividade.

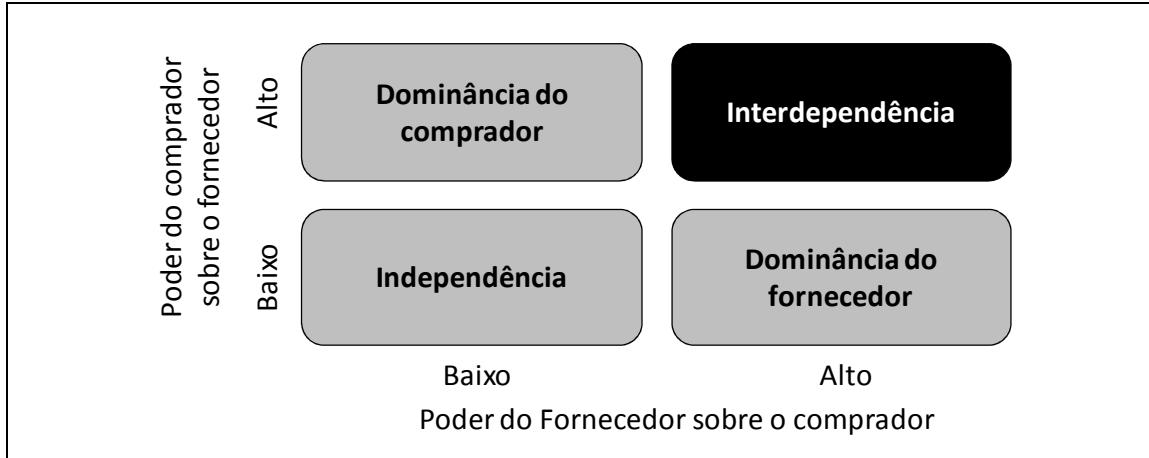
- Relativa proteção gerada por patentes (Média): Apesar do negócio principal dessa indústria ser o desenvolvimento de novos projetos, patentes sobre o uso de tecnologias ou padrões podem oferecer proteção sobre certos tipos de especialização.
- Fácil acesso aos canais de distribuição (Forte): As empresas exercem contato direto com os clientes e desde o início possuem condições semelhantes de acesso a estes. Contratos de exclusividade não foram mencionados.
- Curva de aprendizado relativamente rápida (Média): A experiência na condução de projetos de software, apesar de ser um fator de diferenciação, é mais válida como barreira a em empresas startup. Considerando empresas que já desenvolvem software para outros mercados, casos decidam entrar no mercado de suporte tecnológico para a cadeia de conteúdo móvel, esse tempo de adaptação seria desprezível.
- Baixa necessidade de investimentos (Forte): As empresas não necessitam de intenso investimento para serem criadas.
- Possível retaliação dos demais concorrentes (Fraco): Os concorrentes não possuem muitas armas para gerar retaliação. Considerando que seus vínculos com os clientes não são tão fortes e que não há uma empresa nessa indústria que se apresente como muito maior que as demais, os riscos de retaliação são fracos.
- Relativo impacto dos custos de mudança de fornecedor para os clientes (Média): Os custos para trocar a empresa que realiza o desenvolvimento dos projetos de tecnologia são baixos. Entretanto, podem se tornar relevantes caso o projeto já esteja em andamento. Também é possível que a mudança implique em problemas de qualidade na manutenção de projetos já executados, uma vez que a nova empresa pode não receber adequada documentação.
- Relativo impacto de uma marca forte (Média): As empresas não precisam de uma imagem extremamente forte para ocupar uma posição confortável no mercado. Entretanto, um histórico de sistemas desenvolvidos com sucesso é um fator que ajuda muito à obtenção de clientes.

Produtos substitutos (fraco):

- Essa força possui pouca pressão competitiva sobre a indústria, visto que não há um substituto para o desenvolvimento de projetos e suporte de tecnologia. A substituição desse tipo de serviço pode ser realizada por equipes internas da empresa, porém esse item foi analisado quanto ao poder de barganha dos clientes.

Portanto, este tipo de companhia está na maioria dos casos submetida a forças competitivas brandas, possuindo um nicho de mercado no qual o poder de barganha de seus clientes pode ser considerado como médio e a competição interna também. Para esse diagnóstico é necessário levar em conta que esta é uma indústria focada apenas em atividades de suporte e não primárias, sendo que por atender a qualquer participante da cadeia, o número relativo de clientes para essas companhias é alto. O maior risco ao se considerar os clientes deste tipo de empresa é a interiorização dos projetos, sendo que os clientes optariam por desenvolver tecnologia proprietária com equipes de funcionários, caso as exigências dos provedores de tecnologias aumentassem.

Considerando essas características, pode-se classificar a indústria e seus clientes como envolvidos em uma relação de interdependência. Dessa maneira, as companhias provedoras de tecnologia se esforçam para atender da melhor maneira possível os clientes, atendendo a condições e negociando seus serviços, e por outro lado os clientes são dependentes de projetos desenvolvidos por esse tipo de empresa, pois não possuem capacidade para a própria produção. A representação gráfica do posicionamento destas companhias na matriz de poder é representada na Figura 5.6.



**Figura 5.6 - Matriz do poder entre provedores de tecnologia e clientes**

Entretanto, apesar do cenário atual ser considerado confortável, é possível perceber que poucas barreiras de entrada estão disponíveis. Considerando que não há necessidade intensa de investimentos de grande porte e havendo mão de obra qualificada em tecnologia da informação, uma empresa não apresenta grandes barreiras para possuir os requisitos necessários para o negócio. Essa necessidade por profissionais com conhecimento técnico explica a comum localização geográfica desses atores em Capinas, e levando em conta que a prefeitura dessa cidade possui incubadoras e políticas de incentivo a novos empreendimentos tecnológicos, esse território é fértil para novos concorrentes. Além disso, empresas que hoje em dia estão focadas na provisão de tecnologia para outras áreas da indústria podem migrar para o suporte de companhias de conteúdo móvel com menos dificuldades do que startups no caso da indústria se tornar mais rentável.

Portanto, pode se considerar que apesar do atual cenário, confortável quanto às forças competitivas, com a boa rentabilidade do setor é provável que a competição interna se intensifique. Apesar do elevado número de clientes, as baixas barreiras e a ausência de grandes empresas no setor podem tornar o mercado pulverizado no futuro, prejudicando sua lucratividade.

#### **5.3.4. PSCM varejistas**

Estas companhias possuem como atividades principais a agregação e gerenciamento de conteúdo. Apesar desta tipologia também possuir um grande foco na apresentação de conteúdo para os usuários finais, essa atividade não será considerada em análise, visto que

está relacionada exclusivamente ao *B2C*. Considerando seus clientes, estes são compostos por companhias de mídia e operadoras de celulares interessadas na obtenção de lotes de conteúdos que não tem interesse em produzir. Analisando os fornecedores, estes podem ser considerados como pertencentes à tipologia dos provedores de conteúdo, empresas que são usualmente menores, podendo ser representadas por programadores independentes.

Partindo desta caracterização, pode-se investigar o ambiente competitivo desta indústria quanto à óptica das Cinco Forças de Porter.

#### Poder de barganha dos fornecedores (Fraca)

- Elevado número de fornecedores (Fraca): Esses se apresentam em grande quantidade e de maneira pulverizada, sendo que nenhum destes detém um grande controle do mercado. Vale também mencionar que essa diferença justifica o negócio de agregação de conteúdo, tido como complexo pelas operadoras.
- Alto grau de importância da indústria para os fornecedores (Fraco): Os PSCM representam o principal cliente dos pequenos produtores de conteúdo, sendo que esses não conseguem disponibilizar seus produtos diretamente para as operadoras ou companhias de mídia sem uma marca forte e alto volume.
- Alta padronização dos insumos (Fraca): Os conteúdos simples não possuem forte diferenciação quanto à técnica ou marca dos produtores.
- Improvável ameaça de integração para frente (Fraca): A possibilidade de essas empresas ganharem um canal de acesso direto com as operadoras e sobreviverem à retaliação dos PSCM é remota.

#### Poder de barganha dos clientes (Forte)

- Relativo número de clientes (Médio): O número de operadoras de celular e companhias de mídia pode ser considerado relativamente equilibrado em comparação ao de empresas cujo foco principal é a oferta de lotes de conteúdo para outras companhias. Segundo Camargo & Kawao (2009), esse equilíbrio advém do fato de poucos clientes possuírem um grande porte, capaz de absorver massivamente o conteúdo agregado e produzido.
- Alta concentração de compras por alguns clientes (Forte): Muitos dos clientes desse tipo de companhia são grandes atores do mercado, que possuem uma

oferta massiva de conteúdo. Desta maneira, uma única operadora de celular pode representar um cliente muito importante em termos de faturamento para a companhia.

- Relevante representação das compras como uma fração significativa dos custos dos clientes (Média): As PSCM possuem uma grande participação sobre as receitas dos conteúdos fornecidos para outras companhias. Portanto os seus clientes se tornam mais exigentes quanto à escolha do fornecedor, apesar de tratar o conteúdo adquirido como secundário.
- Elevada padronização da oferta de produtos (Forte): Os conteúdos mais tradicionais são tratados como commodities. Dessa forma, os clientes não enxergam valor diferenciado na oferta de pacotes de papéis de parede ou protetores de tela, sendo orientados principalmente por preço e comodidade.
- Baixa importância do produto na qualidade da produção dos clientes (Forte): Os conteúdos adquiridos externamente são considerados de baixa importância estratégica, sendo apenas uma maneira de complementar a oferta. Diminuindo as exigências dos clientes.
- Possível ameaça de integração para trás (Média): Apesar de não haver uma considerável barreira para esse tipo de verticalização, os clientes não consideram como vantagem o desenvolvimento de capacitação técnica para a produção de conteúdos simples ou estabelecer contratos com inúmeros fornecedores para a agregação forte de conteúdo.
- Baixo impacto de mudança de fornecedor para o cliente (Forte): Como a provisão de conteúdo é considerada secundária, nesses casos não existem fortes laços entre clientes e fornecedor.

#### Competição interna (Média):

- Relativa concentração de concorrentes (Média): O número de empresas que disponibilizam lote de conteúdos e gerenciamento deste é relativamente maior do que o número de clientes. Entretanto, grande parte pretende manter foco nos consumidores finais e isso atenua a competição no modelo *B2B*. Segundo Camargo & Kawao (2009), o número de empresas nessa indústria pode chegar a centenas, caso sejam contadas também os integradores intermediários, empresas

utilizadas para agregar de maneira capilar o conteúdo para os grandes integradores.

- Alta taxa de crescimento da indústria (Fraca): A taxa de crescimento da indústria tem sido consistentemente alta durante os últimos quatro anos, atenuando a competição.
- Baixo impacto dos custos fixos (Fraca): A agregação e gerenciamento são atividade que não requerem grandes custos fixos. Empresas que possuem uma maior ênfase no desenvolvimento de conteúdo próprio podem ter uma despesa a mais no número de funcionários, porém essa não chega a ser muito expressiva.
- Baixo impacto dos custos de estocagem (Fraco): Todo o conteúdo é virtual, sendo que não há grande custo associado a estocagem ou necessidade de escoá-lo rapidamente.
- Baixo impacto dos custos de mudança de fornecedor para os clientes (Forte): A mudança de fornecedor não é uma tarefa complexa, mas pode ser dificultada caso a empresa exerça outros serviços como integração ou a provisão de alguma plataforma tecnológica.
- Baixo impacto das barreiras de saída (Fraca): Os investimentos iniciais não são demasiadamente altos e os equipamentos de informática podem ser vendidos para outras indústrias resgatando facilmente parte do valor.

Novos entrantes (médio):

- Relativa necessidade de economias de escala (Média): A provisão de conteúdo não requer economias de escala sendo que poucos equipamentos são capazes de operar grandes volumes.
- Relativa facilidade para acesso aos canais de distribuição (Média): As empresas não conseguem rapidamente captar conteúdo de diversos provedores.
- Baixa necessidade de investimentos (Forte): não é necessário um alto investimento inicial para as operações.
- Possível retaliação dos demais concorrentes (Fraca): Considerando que as empresas que fornecem conteúdo para outras não possuem fortes vínculos com seus clientes e que os fornecedores são pulverizados, não há muita margem para retaliação. Também é necessário considerar que as margens são reduzidas e uma competição por preços é rara.

- Baixo impacto dos custos de mudança de fornecedor para os clientes (Forte): Não há uma barreira significativa que impeça a mudança de fornecimento e gerenciamento de conteúdo pelos clientes.
- Pouca importância de uma marca forte (Fraca): O conteúdo fornecido em lotes não possui uma marca, desta maneira a imagem de uma empresa não está ligada aos produtos o que diminui a necessidade de uma marca.

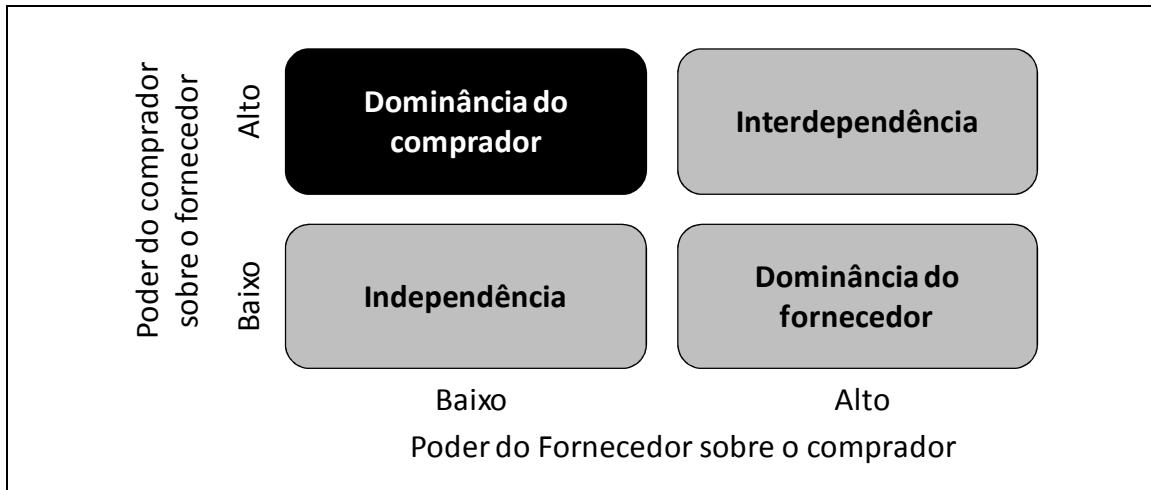
Produtos substitutos (Média):

- Considerando que a maioria dos produtos fornecidos é simples e as empresas trabalham com uma oferta variada destes, gerando um mercado padronizado, não haveriam produtos substitutos. Entretanto, considerando os produtos individualmente estes podem ter suas funções substituídas por outros tipos de conteúdo, por exemplo, as funções exercidas por um papel de parede podem ser atendidas em grande parte por um protetor de tela. Portanto, caso a oferta não seja completa e a empresa seja especializada em apenas um conteúdo, sua oferta pode ser substituída.

Concluindo, este tipo de ator possui um nicho de mercado que está exposto a uma relativamente grande pressão competitiva. Apesar do baixo poder de barganha de seus fornecedores, as PSCM varejistas estão sobre grande pressão dos clientes, representados por empresas com grande domínio sobre o mercado celular, como as operadoras, ou com uma forte marca, no caso companhias de mídia. Para esse diagnóstico também é necessário levar em conta que as pressões exercidas por novos concorrentes ou produtos substitutos é moderada, não existindo muita sofisticação técnica para a produção de grande parte do conteúdo oferecido. Também é importante considerar que os laços entre a indústria e seus clientes não fornecem significativos custos de mudança e que o papel exercido por um tipo de conteúdo pode ser substituído por outro.

Analisando as relações entre a indústria e seus fornecedores, é evidente que esta é dominada pelas PSCM, devido à fácil substituição dos produtores de conteúdos simples. Além disso, como na maioria dos casos os produtores possuem como único cliente as PSCM, essa vulnerabilidade é reforçada. Entretanto, analisando o relacionamento entre as empresas PSCM e seus clientes, pode-se observar que existe uma dominância dos compradores, um grupo mais concentrado de empresas, sendo que os produtos adquiridos por essas companhias

não é fundamental para suas atividades, mas apenas um complemento. Dessa forma, as relações podem ser representadas graficamente pela Figura 5.7.



**Figura 5.7 - Matriz do poder entre PSCM varejista, clientes e fornecedores**

Considerando a atividade de gerenciamento de conteúdo, esse pode ser compreendido como um suporte para o a provisão de conteúdo agregado de outros atores. Essa consideração advém do fato de as PSCM praticamente exercerem um gerenciamento somente sobre o conteúdo próprio que é disponibilizado para outras empresas e, por esse motivo, caso não ocorra a venda de conteúdo para um terceiro é improvável que alguma atividade de gerenciamento seja criada. Entretanto, esse tipo de complemento não é um fator de relevante diferenciação na indústria sendo que para conteúdos simples sua gestão é padronizada.

Durante as entrevistas, identificou-se como fator de diferenciação a provisão de ferramentas aos clientes, para a criação de conteúdo próprio. Além disso, a possibilidade da criação de conteúdo sobre encomenda, como a formatação de fotos de artistas para o papel de parede, é vista pelos clientes como um diferencial. Portanto, a capacidade de prover esse atendimento customizado, possibilitando uma maior personalização do conteúdo, por vezes é o fator que leva um cliente a escolher determinada empresa, sendo um grande facilitador para o escoamento da oferta agregada.

Vale ainda ressaltar que essas empresas ocupam uma posição pouco disputada pela indústria, uma vez que seus clientes não têm interesse em produzir o conteúdo mais simples por elas provido ou captar esse conteúdo de maneira pulverizada pelos produtores, visto que a complexidade gerada por essas atividades não possui uma considerável margem de retorno. Também é fato que os pequenos produtores não representam uma ameaça concreta de verticalização para frente, uma vez que seu diminuto porte causa dificuldades para ganhar acesso direto às operadoras, interessadas na aquisição massiva de conteúdo.

## 6. Conclusão e recomendações

Esse capítulo está dividido em duas partes, visando organizar as conclusões sobre as análises ambientais de cada elo do sistema de valor e apresentar considerações finais sobre a importância do trabalho conduzido, futuros aprimoramentos e continuação.

### 6.1. Mercado brasileiro B2B de conteúdos móveis (*mobile*)

Com base na análise do sistema de valor, verificou-se que os elos mais atrativos tendem a ser aqueles próximos do elo das operadoras. Isso se explica em grande parte pelo fato de o mercado ser cada vez menos pulverizado e as barreiras de entrada cada vez mais elevadas cadeia a baixo, conclusão que está alinhada com a teoria proposta por Porter (1979). Portanto, ao longo dessa subseção será retomado cada elo do sistema de valor, começando pelas empresas cadeia a abaixo, e explicitando de maneira sucinta a pressão competitiva sobre a indústria e as principais explicações para tal.

Considerando os PSCM integradores, essas possuem um nicho favorável de mercado, pois apesar da enorme pressão exercida por seus fornecedores, estes não sofrem grande pressão dos clientes ou competição interna. Para esse diagnóstico também é necessário levar em conta que não existem grandes pressões competitivas devido a novos concorrentes ou produtos substitutos, visto que as operadoras não estão dispostas a conceder acesso a seus sistemas de maneira fácil. É importante ressaltar que esse acesso é indispensável para a condução dos negócios, não havendo substitutos e colocando a indústria em uma posição favorável.

O Brasil é um ambiente propício para esse tipo de empresa, sendo que as operadoras de telefonia móvel não possuem uma política padronizada de fornecimento de acesso para seus sistemas. Isso requer contratos fechados individualmente com cada empresa e a utilização de diferentes plataformas tecnológicas aumentando de maneira significante a complexidade do acesso direto. Considerando também o fato das operadoras não estarem interessadas em um grande número de empresas com acesso ao seu sistema de cobrança, esse mercado possui uma grande barreira política contra novos entrantes. Isso caracteriza a predominância dos

fornecedores, segundo Cox et al (2000), sendo que estes concedem o seu poder para esse elo do sistema de valor.

Retomando os PSCM varejistas, este tipo de ator possui um nicho de mercado com uma atratividade média baixa. Apesar do baixo poder de barganha de seus fornecedores, as PSCM varejistas estão sobre grande pressão de seus clientes, caracterizado principalmente pelas operadoras de celular e companhias de mídia. Para esse diagnóstico é necessário levar em conta que as pressões exercidas por novos concorrentes ou produtos substitutos é moderada, não existindo muita sofisticação técnica para a produção de grande parte do conteúdo oferecido. Também é importante considerar que os laços entre a indústria e seus clientes não fornecem significativos custos de mudança e que o papel exercido por um tipo de conteúdo pode ser substituído por outro.

Vale ainda ressaltar que essas empresas ocupam uma posição pouco disputada pela indústria, uma vez que seus clientes não têm interesse em produzir o conteúdo mais simples por elas provido ou captar esse conteúdo de maneira pulverizada pelos produtores, visto que a complexidade gerada por essas atividades não possui uma considerável margem de retorno. Também é fato que os pequenos produtores não representam uma ameaça concreta de verticalização para frente, uma vez que seu diminuto porte causa dificuldades para ganhar acesso direto às operadoras, interessadas na aquisição massiva de conteúdo.

Por se tratar de uma cadeia virtual, é possível traçar um paralelo entre essa integração de diversos atores e a proposta de Tapscot (2001). Nesse cenário, os atores se tornam mais especializados e procuram maior eficiência em um escopo mais estreito de atividades, delegando para outras empresas tarefas menos rentáveis. Nesse contexto o PSCM se destaca pelo domínio de TI e de negócios para firmar contratos com diversas companhias se ser capaz de captar seus produtos.

Ao se analisar os provedores de conteúdo, este tipo de companhia está na maioria dos casos submetida a intensas forças competitivas, possuindo um posicionamento pouco atrativo. Em geral, o poder de barganha de seus clientes é forte e a competição interna pode ser considerada como média. Para esse diagnóstico é necessário levar em conta que esta é uma indústria pulverizada e, em grande parte, encarregada da produção de conteúdos de baixo valor agregado, aos quais as demais companhias não possuem interesse em manter foco. Dessa maneira, a baixa importância do conteúdo e os poucos vínculos com os clientes, colocam a indústria sobre permanente risco de verticalização sobre a sua área de atuação, uma vez que os clientes possuem competência para exercer a produção.

Vale mencionar que existem nichos de exceção a essa pressão competitiva, sendo que no caso de conteúdos mais complexos como vídeos e jogos, as empresas desfrutam de um melhor posicionamento. Nesses casos, os riscos de verticalização são menores e a diferenciação maior, devido à especialização tecnológica. É possível inferir que está é uma indústria na qual a intensidade de informação requer seu alinhamento com o *grid* estratégico de McFarlan (1984) no quadrante estratégico, sendo que as aplicações de TI são relevantes para seu desempenho atual e futuro.

Portanto, deve ser feita uma ressalva quanto à análise desse mercado, dividindo-o em dois grupos, o majoritário, no qual as empresas estão encarregadas de produção de baixo valor agregado, e o de exceção, na qual a produção possui uma forte especialização técnica. Como exemplo, a “*Apple Store*” tem tornado o mercado mais pulverizado, promovendo a produção de aplicativos simples e produtos de customização de maneira aberta para programadores independentes, que recebem auxílio de kits para a criação. Sendo assim, as empresas que crescerem no ramo de produção deverão apresentar uma forte diferenciação quanto a seus conteúdos, buscando uma especialização técnica que possa ter maior exclusividade.

Por último, permeando todo o sistema de valor ao fornecer suporte para diversas empresas, os provedores de tecnologia estão na maioria dos casos submetidos a forças competitivas brandas, possuindo um nicho de mercado no qual o poder de barganha de seus clientes pode ser considerado como médio e a competição interna também. Para esse diagnóstico é necessário levar em conta que esta é uma indústria focada apenas em atividades de suporte e não primárias, sendo que por atender a qualquer participante da cadeia possui um amplo mercado. O maior risco está relacionado com a possibilidade de os clientes deste tipo de empresa interiorizar seus projetos, sendo que os clientes optariam por desenvolver tecnologia proprietária com equipes de funcionários, caso as exigências dos provedores de tecnologias aumentassem.

Tapscot (2001) menciona os impactos da TI quanto à integração entre empresas e uma maior dependência da estratégia para com todo o sistema de valor.. Analisando esse fato, é possível perceber que por se tratar de uma cadeia virtual, a integração e coordenação dos atores é facilitada, tornando as empresas mais focadas em um escopo menor de atividades.

Entretanto, apesar do cenário atual ser considerado atrativo, é possível perceber que poucas barreiras de entrada estão disponíveis. Considerando que não há necessidade intensa de investimentos de grande porte e que, portanto, havendo mão de obra qualificada em tecnologia da informação, uma nova empresa não encontra grandes barreiras. Essa

necessidade por profissionais com conhecimento técnico explica a comum localização geográfica desses atores em Campinas e, levando em conta que a prefeitura dessa cidade possui incubadoras e políticas de incentivo a novos empreendimentos tecnológicos, esse território é fértil para novos concorrentes. Além disso, empresas que hoje em dia estão focadas na provisão de tecnologia para outras áreas da indústria podem migrar para o suporte de companhias de conteúdo móvel com menos dificuldades do que startups no caso da indústria se tornar mais rentável.

## **6.2.Considerações finais**

O trabalho cumpriu com o seu propósito, aplicar uma ferramenta da engenharia de produção relacionada à disciplina de estratégia e de gestão da tecnologia da informação, e fornecer uma visão interessante sobre o ambiente competitivo da indústria de conteúdo para celulares, em particular a dinâmica relacionada aos negócios *B2B*.

Dentro da proposta de aplicação de ferramentas de mapeamento e monitoramento do ambiente, com base em dados secundários aliados aos estudos de caso, o trabalho propiciou um bom entendimento do posicionamento de cada tipo de ator dentro do sistema de valor da indústria analisada. O estudo das cinco forças competitivas da indústria trouxe uma visão ampla do ambiente e permitiu um entendimento de suas ameaças e oportunidades, colaborando para situar o posicionamento das empresas dentro da indústria e esclarecer quais segmentos podem vir a ser mais atrativos.

Os estudos de caso, baseados em entrevistas com diversas empresas da cadeia produtiva, foram ferramentas valiosas para uma maior compreensão sobre o jogo de forças entre as diversas empresas. Além disso, esses relatos foram essenciais para traçar um panorama com os problemas críticos do mercado, revelando quais as questões, segundo as empresas, são os maiores entraves para o desenvolvimento do mercado.

Esse tipo de entendimento sobre o sistema de valor da indústria de conteúdos de celular é de grande valia para se compreender seu delicado equilíbrio. Essa questão é complexa, , sendo que cadeia a baixo as operadoras exercem um oligopólio, protegido por regulamentações governamentais, e cadeia a cima as empresas dividem o mercado de maneira muito pulverizada, possuindo uma pequena participação nas receitas. Portanto, uma compreensão sobre os atributos que aumentam o poder de barganha das empresas é um passo

importante para entender a importância dos investimentos tecnológicos nessa área de maneira harmoniosa com a atualização da base de celulares no Brasil.

Considerando que segundo estimativas de Camargo & Kawao (2009), a indústria de serviços de valor adicionado para celular gerou vendas de BRL 2,25 bilhões no Brasil durante 2008, representando 3,3% do faturamento das operadoras de celular, é impossível negar a importância desse mercado. Além disso, essa é uma indústria nova, que surgiu ao final da década de 90, cujo desenvolvimento pungente possui um grande potencial para a criação de serviços tecnológicos de grande valia no futuro. Ao se analisar a convergência entre celulares e a tecnologia de internet, as possibilidades de inovação são muito grandes representando uma janela de mudança no posicionamento das empresas desenvolvedoras de conteúdo.

Portanto, um maior conhecimento sobre o panorama atual do ambiente competitivo é importante para o sucesso de empreendimentos nessa área. Como consideração final sobre o trabalho realizado, deve-se realizar um acompanhamento periódico sobre o mercado de conteúdo móvel quanto ao posicionamento das empresas, mas também sobre a oferta de produtos, por conta das constantes mudanças nesse tipo de indústria.

Devido ao caráter dinâmico deste mercado, em que o ritmo das mudanças tecnológicas exerce grande impacto e ocorrem com alta freqüência, seria adequada uma análise anual sobre o mercado. Isso está alinhado com os conceitos de estratégia de Porter (1996), defendendo a flexibilidade em face as freqüentes mudanças, e Carvalho e Laurindo (2003), no qual a estratégia passa necessariamente sobre a definição das características da empresa e do ambiente. Através desse acompanhamento seria possível verificar o desempenho de tecnologias concorrentes, como a televisão para celular emitida pelo sinal digital das emissoras de TV contra vídeos via *streaming* 3G, sendo possível identificar tendências. Esse tipo de análise possui uma importância estratégica para a escolha de tecnologias, sendo que ao adotar em um sistema tecnológico que dificilmente irá se impor como hegemônico haveriam problemas de escala capazes arruinar novos empreendimentos.

Outro exemplo de mudança brusca sobre o mercado se refere às regulamentações governamentais, que podem mudar abruptamente. Por exemplo, analisando o desenvolvimento de negócios relacionados à interatividade com mídia televisiva para a promoção de leilões pela TV, esse foi um dos produtos que mais se desenvolveu durante 2007, entretanto, ao final de 2008, esse se tornou inexpressivo. As pressões governamentais e um aumento no número de processos contra o oferecimento de tal serviço fez com que a

maioria das emissoras de TV se afastasse desse tipo de negócio, ocasionando uma grande reversão de tendência.

Justificando novamente a necessidade de uma análise periódica sobre o setor, é possível destacar o importante número de fusões e aquisições na indústria. Analisando somente 2008 em diante, é possível destacar a união entre a Telemar e Brasil Telecom (operadoras de celular), Spring Wireless e Okto (PSCM integradoras) Arena Mobile e Neomobile (PSCM varejistas). Não obstante, o país passa por um momento de transformação com a entrada de atores internacionais e líderes mundiais, como a Buongiorno, que apesar de atualmente possuírem uma pequena participação no mercado possuem conhecimento para mudar essa situação. Essa tendência foi também identificada por Rangone (2007), prevendo um período de consolidação do mercado Brasileiro de PSCM até o fim de 2010. Portanto, pode-se concluir que em um horizonte de curto prazo, significativas mudanças de posicionamento deverão ocorrer, tornando necessária uma revisão sobre o ambiente atual.

## REFERÊNCIAS

- CAMARGO, R.; KAWAO, G. *An empirical analysis of the mobile content market in Brazil*. 2009. 382p. Trabalho de formatura – Politecnico di Milano, Como (Itália), 2009.
- CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. **Estratégias para a competitividade**. São Paulo (Brasil): Editora Futura, 2003. 254p.
- COX, A; SANDERSON, J. & WATSON, G. *Supply chain and power regimes: Toward and analytic framework for managing extended networks of buyer and supplier relationships*. The Journal of Supply Chain Management, Tempe(EUA), v. 37 no 2, pp. 28-35, 2001.
- GEREFFI, G. *Beyond the producer-driven/ buyer-driven dichotomy: the evolution of global value chains in the internet era*. IDS Bulletin, Brighton (Inglaterra), v. 32, no 3, pp 30 -40, jul. 2001.
- KOTLER, P. & KELLER, K. L. **Administração de Marketing – A Bíblia do Marketing**. 12<sup>a</sup> edição. São Paulo (Brasil), Editora Pearson Prentice Hall, 2007.764p.
- MARQUES, P. Banda larga, o que você precisa saber na hora de escolher um plano. **IDG Now**, 29 jan. 2009. Disponível em: <<http://idgnow.uol.com.br/internet/2009/01/26/banda-larga-tudo-o-que-voce-precisa-saber-para-escolher-um-plano/>>. Acesso em: 24 mai. 2009.
- MCFARLAN, W. F. Information technology changes the way you compete. Harvard Business Review, Cambridge (EUA), v.62, no. 3, p. 98-103, 1984.
- PORTER, M. E. *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review, Cambridge (EUA), p 137 – 145, 1979.
- PORTER, M. E. *Strategy and the internet*. Harvard Business Review, Cambridge (EUA), p. 63 - 78, 2001.

- PORTER, M. E. *What is strategy?*. Harvard Business Review, Cambridge (EUA), p 62 – 78, 1996.
- PORTER, M. E.; MILLER, V. *How information gives you competitive advantage*. Harvard Business Review, Cambridge (EUA), p. 149 -160, 1985.
- RANGONE, A. **Mobile Content: aspetando Mobile Internet e Mobile TV**. Politecnico di Milano, Milão (Itália), 2007, p 141.
- TAPSCOTT, D. *Rethink strategy in a networked world*. Strategy + Business, Chicago (EUA), v. 24, 8p., 2001.
- Tude, E. Teledonia Celular – Estatísticas do setor. **Teleco**. 30 set. 2009. Disponível em < <http://www.teleco.com.br/ncel.asp>>. Acesso em: 08 out. 2009

**Anexo A - Roteiro de entrevistas:****1. Descrição da empresa**

- a. Qual a data em que a empresa foi fundada?
- b. Qual a data em que as operações de conteúdo para celular no Brasil tiveram início?
- c. Qual a origem do capital da empresa?
- d. Em quais cidades a empresa possui escritório e centros de desenvolvimento?
- e. Em quais países a empresa opera?
- f. Qual o número atual de funcionários da companhia?
- g. A empresa realizou algum processo de fusão ou aquisição?

**2. Modelo de negócios**

- a. A empresa se enquadra em um modelo B2B ou B2C de negócios? Caso possua participação em ambos os modelos, algum destes é predominante?
- b. A empresa possui especialização em algum serviço? Em caso positivo, qual a porcentagem do faturamento correspondida por este?
- c. Caso a empresa opere diretamente com as operadoras, possui acesso ao sistema de todas aquelas com cobertura nacional?
- d. Qual a tipologia dos principais clientes da companhia?
- e. Qual a estrutura dos contratos da empresa? Pratica contratos com preço fixo ou possui participação na receita dos produtos e serviços fornecidos?
- f. Qual a tipologia dos fornecedores da empresa?
- g. Possui alguma parceria estratégica em algum elo da cadeia?

**3. Pontos críticos para o desenvolvimento do mercado**

- a. Quais os maiores entraves para o desenvolvimento da demanda, quantitativamente e qualitativamente?
- b. Quais as maiores barreiras para o desenvolvimento de negócios ao longo da cadeia produtiva de conteúdos de celular no Brasil?