

**UFRRJ**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**DISSERTAÇÃO**

**ENTRE OPORTUNIDADES E RECURSOS:**  
**A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE UMA OPERADORA NO MERCADO**  
**REGULADO DAS TELECOMUNICAÇÕES**

**CELIA REGINA DE SOUZA CALDAS**

**2016**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

**ENTRE OPORTUNIDADES E RECURSOS:  
A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE UMA OPERADORA NO  
MERCADO REGULADO DAS TELECOMUNICAÇÕES**

**CELIA REGINA DE SOUZA CALDAS**

*Sob Orientação do Professor*

**Dr. Marco Antônio Ferreira de Souza**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia** do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia – MPGE, da UFRRJ.

Seropédica, RJ  
Dezembro de 2016

658

C145e

T

Caldas, Celia Regina de Souza,  
1972-

Entre oportunidades e recursos:  
a estratégia competitiva de uma  
operadora no mercado regulado das  
telecomunicações / Celia Regina de  
Souza Caldas - 2016.

132 f.: il.

Orientador: Marco Antônio  
Ferreira de Souza.

Dissertação (mestrado) -  
Universidade Federal Rural do Rio  
de Janeiro, Curso de Pós-Graduação  
em Mestrado Profissional em Gestão  
e Estratégia - MPGE.

Bibliografia: f. 115-125.

1. Administração de empresas -  
Teses. 2. Convergência  
(Telecomunicação) - Teses. 3.  
Telecomunicações - Teses. 4.  
Negociação (Administração de  
empresas) - Teses. I. Souza, Marco  
Antônio Ferreira de, 1971-. II.  
Universidade Federal Rural do Rio  
de Janeiro. Curso de Pós-Graduação  
em Mestrado Profissional em Gestão  
e Estratégia - MPGE. III. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

**CELIA REGINA DE SOUZA CALDAS**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia**, do programa de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia – MPGE, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

Linha de Pesquisa: Organizações, Sociedade e Mercados.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 14/12/2016

---

Prof. Dr. Marco Antônio de Souza - UFRRJ  
Presidente da Banca e Orientador

---

Prof. Dr. Gustavo Lopes Olivares - UFRRJ  
Membro Interno

---

Prof. Dr. Ricardo Thielmann - UFF  
Membro Externo

---

Prof. Dr. Thiago Renault - UFRRJ  
Membro Interno

“Onde quer que exista uma necessidade, há uma oportunidade.”

(Philip Kotler)

“Mas, esforçai-vos e não desfaleçam as vossas mãos, porque a vossa obra tem uma recompensa.”

(II Crônicas, 15:7)

“Nunca deixe que lhe digam que não vale a pena acreditar no sonho que se tem ou que os seus planos nunca vão dar certo ou que você nunca vai ser alguém.”

(Renato Russo – Mais Uma Vez)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, a quem designo cada passo da minha vida; agradeço pela minha saúde, determinação e perseverança; por estar presente em mais essa jornada.

À todos que me apoiaram, meus agradecimentos pelo imenso apoio. Talvez, nem vislumbrarem a dimensão do quanto é desafiador e exaustiva a dedicação de um profissional do mundo corporativo atuar no campo da pesquisa.

Meus agradecimentos à Empresa Telefônica Vivo, que abriu as portas para a pesquisa em prol do alcance deste importante objetivo. Também, pelo incentivo ao meu desenvolvimento profissional ao conceder à liberação para as aulas do mestrado e às orientações. Por acreditar que, de alguma forma, eu pude contribuir profissionalmente para o amadurecimento das ideias e melhorias na organização. Agradeço, também, aos diretores, que dispuseram seu tempo e depositaram seu conhecimento em prol da pesquisa, pela credibilidade nos depoimentos, pela confiança depositada no meu trabalho e por todas as incontáveis contribuições a este trabalho.

Agradeço a turma MPGE 2015, esse fantástico grupo. Obrigada a cada um que, de maneira peculiar, teve um papel essencial nessa conquista. Juntos, conseguimos passar por esse desafio. Aos “membros da Diretoria” com quem dividi os melhores momentos desse mestrado e fez tornar a jornada mais prazerosa; àqueles com os quais dividi responsabilidades e vitórias, trago comigo a certeza de que sem vocês tudo teria menos brilho. Muito obrigada!

Minha gratidão, também, aos professores com os quais tive a satisfação de aprender, crescer, refletir e desenvolver minha visão crítica; por me fazer enxergar a necessidade de conciliar academia e mercado e, sobretudo, por me fazer acreditar na pesquisa. Muito obrigada por terem sido fundamentais no meu amadurecimento profissional e no resultado desse trabalho, que guarda, certamente, um pouco de cada um.

Por fim, como não poderia deixar de ser grata ao meu orientador, Prof. Marco Souza que, nesses dois anos de mestrado, concedeu-me o privilégio de compartilhar ideias, a euforia das descobertas e os avanços na consolidação de um tema científico. Sou grata pelo profissionalismo, pela presença e acessibilidade constantes e, principalmente, por acreditar no meu potencial. Tenho a plena convicção que estou saindo mais madura e mais segura profissionalmente. Agradeço a você que me fez crescer como pessoa e cientista.

Ainda que palavras não sejam suficientes para expressar toda a minha gratidão, o meu imenso agradecimento a todas as pessoas que de alguma forma estiveram envolvidas em mais esse meu projeto profissional. Que Deus abençoe a todos.

## RESUMO

**CALDAS, Celia Regina de Souza. Entre oportunidades e recursos: A estratégia competitiva de uma operadora no mercado regulado das Telecomunicações.** 2016. Dissertação (Mestre em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2016.

A avalanche de novos serviços disponibilizados em plataformas que viabilizam tecnologias de voz sobre dados, como a TV por internet, vídeos em tecnologia streaming e a comunicação WhatsApp passaram a fazer parte do cotidiano dos consumidores, o que sobrecarrega as redes das operadoras de telecomunicações e acirra a competitividade no mercado. O cenário remete a uma necessária mudança de comportamento no setor, paralelo a uma essencial revisão da regulamentação existente. Este estudo analisa os impactos do mercado regulado das telecomunicações em pleno processo de convergência com a indústria de TI, onde a regulamentação exerce dupla influência sobre a indústria: garantir a ordem nos serviços de telecomunicações e, por outro lado, um risco ofensor de desvantagem na competitividade e freio da inovação em uma economia digital. Com base nos aportes das teorias de VBM e VBR, desenvolveu-se uma pesquisa de caráter exploratório, realizada através de estudo de caso único e revisão bibliográfica, sob a lente dos impactos regulatórios na competitividade. Os dados foram coletados através de entrevista semiestruturada do corpo estratégico de uma operadora de telecom, sendo tratados de forma qualitativa. As análises apontaram para uma descoberta: a regulamentação como forte influenciadora no posicionamento estratégico, pode ser nociva à competitividade e deflagração da indústria quando não consegue acompanhar a evolução e o dinamismo do setor. Com isso, a operadora em estudo propõe um novo modelo de negócio pautado numa estratégia de agregação de serviços de TI sobre telecom, indicando uma alternativa de inovar dentro de um mercado regulado. Entende-se que um modelo de operadora, mais leve, ágil e digital, é necessário na consolidação de uma “Telco Digital”. Espera-se, com a estratégia delineada, enfrentar com êxito o processo de transformação da indústria e manter no mercado um modelo viável e sustentável de operadora na economia digital.

**Palavras-chave:** Convergência Tecnológica, Cocriação de Valor, Telco Digital

## ABSTRACT

**CALDAS, Celia Regina de Souza. Between opportunities and resources: an The competitive strategy of an operator in the regulated market of Telecommunications.** 2016. Dissertation (Master in Management and Strategy). Institute of Social Sciences, Graduate Program in Management and Strategy, Rural Federal University of Rio de Janeiro, Seropédica, 2016.

The avalanche of new services available on platforms that enable voice-over-data technologies such as Internet TV, streaming technology videos and WhatsApp communication have become part of consumers' daily lives, which overwhelm telecommunications and wireless carriers Competitiveness in the market. The scenario refers to a necessary change of behavior in the sector, parallel to an essential revision of the existing regulation. This study analyzes the impacts of the regulated telecommunications market in the process of convergence with the IT industry, where regulation has a dual influence on the industry: ensuring order in telecommunication services and, on the other hand, an offensive risk of disadvantage in the Competitiveness and restraint of innovation in a digital economy. Based on the contributions of the VBM and VBR theories, an exploratory research was developed, carried out through a single case study and bibliographic review, under the lens of the regulatory impacts on competitiveness. Data were collected through semi-structured interview of the strategic body of a telecom operator, being treated in a qualitative way. The analysis pointed to a finding: regulation as a strong influencer in strategic positioning can be harmful to the competitiveness and deflagration of the industry when it can not keep up with the evolution and dynamism of the sector. With this, the operator under study proposes a new business model based on a strategy of aggregation of IT services over telecom, indicating an alternative to innovate within a regulated market. It is understood that an operator model, lighter, agile and digital, is necessary in the consolidation of a "Telco Digital". It is hoped, with the strategy outlined, to successfully face the process of transformation of the industry and to maintain in the market a viable and sustainable model of operator in the digital economy.

**Keywords:** Technological Convergence, Value Co-creation Innovation, Digital Telco

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Dados Operacionais da Telefônica Vivo	3
<b>Quadro 2:</b> Tributos sobre os serviços de telecomunicações	23
<b>Quadro 3:</b> Tributos sobre os produtos de telecomunicações	23
<b>Quadro 4:</b> Abordagens de modelos de negócio	33
<b>Quadro 5:</b> Componentes de um modelo de negócio em camada	39
<b>Quadro 6:</b> Planos Nacionais de Banda Larga em alguns países	47
<b>Quadro 7:</b> Definição da pesquisa qualitativa (paradigma interpretativista)	67
<b>Quadro 8:</b> Delimitação do problema de pesquisa com a metodologia	68
<b>Quadro 9:</b> Cronograma para a coleta das informações	73
<b>Quadro 10:</b> Modelo das Abordagens de Categorização	76
<b>Quadro 11:</b> Resumo da Metodologia aplicada a pesquisa	77
<b>Quadro 12:</b> Abordagem Geral de Visão Macro	81
<b>Quadro 13:</b> Convergência da Indústria	83
<b>Quadro 14:</b> Novo Modelo de Negócios	85
<b>Quadro 15:</b> Regulatório	87
<b>Quadro 16:</b> Regulatório – Subclasse nível 2	89

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Organograma da Telefônica Vivo	4
<b>Figura 2:</b> Cenário Telefônica Vivo a partir de 2013 com dados dominante	6
<b>Figura 3:</b> Evolução do setor de telecomunicações desde a privatização	14
<b>Figura 4:</b> Evolução do uso de celular no Brasil	19
<b>Figura 5:</b> Os 5 APPs responsáveis por 80% do tráfego de dados	43
<b>Figura 6:</b> Modelo de Negócios Multifaces da Google	54
<b>Figura 7:</b> Modelo de Negócios Gratuito - WhatsApp	55
<b>Figura 8:</b> Modelo de Negócios Sob Demanda - Netflix	56
<b>Figura 9:</b> Macrofluxo de planejamento da Entrevista	70
<b>Figura 10:</b> Convergência da Indústria Telecom x TI	93
<b>Figura 11:</b> Telco digital como elemento articulador da transformação	101
<b>Figura 12:</b> Comparativo da carga tributária no setor de telecomunicações	102

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Tráfego de dados sobre o tráfego de voz no Brasil	5
<b>Gráfico 2:</b> Receita Líquida de voz no Brasil	7
<b>Gráfico 3:</b> Investimento e Receita de dados	7
<b>Gráfico 4:</b> Modelo atual das operadoras - não sustentável	8
<b>Gráfico 5:</b> Arrecadação x Aplicação de tributos no setor de Telecomunicações	24
<b>Gráfico 6:</b> Preço do Minuto Médio de Celular no Brasil	28
<b>Gráfico 7:</b> Market Share das Operadoras de Celular no Brasil	41
<b>Gráfico 8:</b> Índice de Satisfação do cliente (ISC)	95

## LISTA DE ABREVIACOES E SIGLAS

ADS	American Depositary Share. Ações de empresas que não são norte-americanas, mas que são comercializadas nos mercados financeiros dos EUA;
APP	Application. Trata-se da sigla para aplicativos de smartphone;
ARPU	Average Revenue Per User - Receita Média por Cliente, ou seja, a média de receita consumida de voz por cliente;
BKO	BackOffice. Atendimento de call center;
BM&FBOVESPA	Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros
CAPEX	Capital Expenditure (em português, despesas de capital ou investimento em bens de capital). Montante de dinheiro despendido na aquisição (ou introdução de melhorias) de bens de capital de uma determinada empresa.
CSP	Código de Seleção de Prestadora. Código que representa uma operadora de telecom responsável por encaminhar a chamada telefônica interurbana (DDD) ou internacional (DDI). Exemplo: 21 (Embratel), 31 (Oi), 15 (Telefônica), 41 (TIM), além de outras.
CVM	Comissão de Valores Mobiliários. Autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Fazenda com personalidade jurídica e patrimnio próprios (Lei n 10.411 de 26/02/2002). Foi criada para defender os interesses do investidor;
FMI	Fundo Monetário Internacional. Organização Internacional criada em 1944, composta por aproximadamente 188 países, com objetivos de promover a cooperação econmica internacional, o comércio internacional, o emprego e a estabilidade cambial, inclusive com a disponibilização de recursos financeiros de países membros para

ajudar no equilíbrio de suas balanças de pagamentos;

FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), autarquia federal criada pela Lei nº 5.537, de 21 de novembro de 1968, e alterada pelo Decreto-Lei nº 872, de 15 de setembro de 1969, é responsável pela execução de políticas educacionais do Ministério da Educação (MEC).
FISTEL	Fundo de Fiscalização das Telecomunicações. Imposto cobrado nas telecomunicações cujo recolhimento é destinado ao financiamento da Anatel.
FUST	Fundo de Universalização dos Serviços de Telecomunicações. Imposto cobrado nas telecomunicações cujo recolhimento é instituído pela Lei nº 9.998/2000 e visa subsidiar serviços de telecomunicações para as camadas mais pobres da população, bem como para aquelas residentes em locais onde a exploração comercial desses serviços não é viável.
FUNTEL	Fundo para desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações. Imposto cobrado nas telecomunicações cujo recolhimento é destinado a estimular a inovação tecnológica, incentivar a capacitação de recursos humanos, fomentar a geração de empregos e promover o acesso de pequenas e médias empresas a recursos de capital, de modo a ampliar a competitividade da indústria brasileira de telecomunicações;
IoT	Internet of Things. Comunicação online de objetos e equipamentos eletrônicos que ganham inteligência através de aplicativos que permitem os usuários fazerem a conexão. Otimiza a vida das pessoas;
IP	Internet Protocol. Endereço digital
LGT	Lei Geral de Telecomunicações. Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997 que determina as normas e regulamento das Telecomunicações no Brasil;

NYSE	Bolsa de Valores de Nova York
OTT	Over the Top content. São conteúdos audiovisuais ou empresas cujos serviços trafegam sob plataforma e funcionam consumindo tráfego de dados. Exemplo: WhatsApp, Netflix e Waze.
PE	Planejamento Estratégico
PGMU	Plano Geral de Metas de Universalização. É a consolidação das obrigações de fornecimento de serviço de telecomunicação a todo território nacional e metas de abrangência como requisito para exploração das redes.
PGO	Plano Geral de Outorgas. É a declaração por meio de escritura pública que aprova o Plano Serviço de Telecomunicações prestado no regime público.
SEC	Securities and Exchange Commission. (Comissão de Valores Mobiliários), frequentemente abreviada SEC, é uma agência federal dos Estados Unidos que detém a responsabilidade primária pela aplicação das leis de títulos federais e a regulados.
SMP	Serviço Móvel Pessoal. Serviço de telefonia móvel (celular)
STFC	Serviço de Telefonia Fixo-Comutado. Serviço de telefonia fixa
SVA	Serviço de Valor Adicionado. Exemplo Netflix
Throughput	É a quantidade de dados transferidos ou a quantidade de dados processados em um determinado espaço de tempo.
VoIP	Voz sob IP. Exemplo Skype
PADO	Procedimentos de Apuração de Descumprimento de Obrigação. Penalidade aplicada à operadora de telecomunicações por descumprimento de regulamento.

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO MERCADO</b>	<b>1</b>
<b>1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA</b>	<b>3</b>
<b>1.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</b>	<b>5</b>
<b>1.4 PERGUNTA DA PESQUISA E SUPOSIÇÃO INICIAL</b>	<b>7</b>
1.4.1 Pergunta de Pesquisa	7
1.4.2 Suposição Inicial	8
<b>1.5 OBJETIVOS</b>	<b>8</b>
1.5.1 Objetivo Final	8
1.5.2 Objetivos Intermediários	8
<b>1.6 JUSTIFICATIVAS PRÁTICAS</b>	<b>9</b>
1.6.1 Relevância	9
1.6.2 Oportunidade	9
1.6.3 Viabilidade	9
<b>1.7 JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS</b>	<b>9</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>11</b>
<b>2.1 HISTÓRICO DAS TELECOMUNICAÇÕES ATÉ A ERA DIGITAL</b>	<b>11</b>
2.1.1 Evolução das Telecomunicações no Brasil e as Estratégias de Mercado	11
2.1.1.1 Os Marcos da História de Telecom no Mercado Brasileiro	12
2.1.1.2 A Evolução do Perfil Estratégico	15
2.1.1.3 Milestones Históricos x Estratégias Aplicadas	16
2.1.2 A Comunicação “Touch”: os OTTs e APPs	17
2.1.3 Desafios da Nova Comunicação com as Inovações Digitais	19
2.1.3.1 Internet of Things (IoT)	20
2.1.3.2 OTT ( <i>Over the Top</i> )	20
2.1.3.3 Big Data – Novas Formas de Aprendizagem ( <i>Games Ideo</i> )	21
2.1.3.4 Gameficação	21
2.1.4 Guerra dos Serviços Regulados X Não-Regulados	22
2.1.4.1 Impactos do Serviço Regulado na Competição	22
2.1.4.2 A Luta por uma Competitividade Justa	25
2.1.4.3 Impasses do Órgão Regulador	27
2.1.5 A Telefônica Vivo no Contexto Digital	28
2.1.5.1 Os Impactos Diante do Cenário das Novas Tecnologias	28
2.1.5.2 A Estratégia de Transformação	31
<b>2.2 MODELO DE NEGÓCIO NA INDÚSTRIA DE TELECOM</b>	<b>32</b>
2.2.1 Definição de Modelo de Negócio	32
2.2.1.1 Conceito	32
2.2.1.2 Porque Inovar em Modelo de Negócios	34
2.2.2 Modelos de Negócio na Indústria de Telecomunicações	35
2.2.2.1 Modelo de Negócios com Plataforma IP	36
2.2.2.2 Modelo de Negócio “Grátis”	36
2.2.2.3 Modelo de Negócio Multilateral (com Proposta de Valor)	37
2.2.2.4 Modelo de Negócio Desagregado em Telecomunicações	38

2.2.2.5	Modelo de Camadas de Fransman	38
2.2.2.6	Modelo de Negócio nas Fusões e Aquisições	40
2.2.3	Competitividade	40
2.2.4	Inovação em Modelos de Negócios	43
2.2.5	VBR no Novo Modelo de Negócios	44
<b>2.3</b>	<b>CONECTIVIDADE X PLATAFORMA DE SERVIÇOS</b>	<b>45</b>
2.3.1	Conectividade ou Plataforma de Serviços?	45
2.3.1.1	O que Pensam os Especialistas	45
2.3.1.2	Risco de Investimento	49
2.3.1.3	Vantagem das Operadoras com as Plataformas de Serviços	50
2.3.1.4	Serviços sobre Plataforma: Alternativa ou Regra?	51
2.3.2	Modelo de Negócio dos Concorrentes de Telecom OTT	52
2.3.2.1	Apple	52
2.3.2.2	Google	53
2.3.2.3	WhatsApp	54
2.3.2.4	Netflix	55
2.3.3	Reflexão sobre o Modelo atual de Telecom e a Necessidade de Mudança	56
<b>2.4</b>	<b>O MOVIMENTO ESTRATÉGICO DE UMA OPERADORA DIGITAL</b>	<b>58</b>
2.4.1	Inovação com o Perfil Digital	58
2.4.2	Cocriação de Valor sobre a Estratégia de Mudança no Modelo Digital	59
2.4.3	Novo Modelo de Negócio para a Indústria e a Vantagem dos Concorrentes	60
<b>2.5</b>	<b>REGULAMENTAÇÃO E A POSIÇÃO DA ANATEL</b>	<b>62</b>
<b>3.</b>	<b>MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO</b>	<b>65</b>
<b>3.1</b>	<b>DELINEAMENTO DA PESQUISA</b>	<b>65</b>
3.1.1	Escolha da Abordagem da Investigação: Entrevista	65
3.1.2	Os Níveis de Definição da Pesquisa Qualitativa (paradigma interpretativista)	66
3.1.3	A Origem e Fonte dos Dados	67
3.1.4	O Papel do Pesquisador e a Abordagem Teórica	68
3.1.5	Configuração do Problema de Pesquisa com a Metodologia Adotada	68
<b>3.2</b>	<b>ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO: ESTUDO DE CASO</b>	<b>68</b>
3.2.1	Objeto de Estudo: Operadora de Telecomunicações Telefônica Vivo	69
3.2.2	Unidade de Análise e Planejamento	69
<b>3.3</b>	<b>SUJEITOS DA PESQUISA</b>	<b>70</b>
3.3.1	Participantes da Pesquisa	70
3.3.2	Seleção dos Entrevistados	70
3.3.2.1	Critérios de Seleção	71
3.3.2.2	Requisitos	71
<b>3.4</b>	<b>INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS</b>	<b>72</b>
3.4.1	Pesquisa Exploratória	72
3.4.2	Entrevista	72
3.4.2.1	Tipo de Entrevista: semiestruturada	72
3.4.2.2	Cronograma e Recrutamento dos Informantes	73
3.4.2.3	Local e Detalhamento das Entrevistas	73
3.4.2.4	Roteiro da Entrevista	74
3.4.2.5	A Transcrição e a Validação dos Dados	75
3.4.3	Observação Participante	76
3.4.4	Registros Institucionais	76

<b>3.5</b>	<b>QUADRO RESUMO DO PERCURSO METODOLÓGICO</b>	<b>76</b>
<b>3.6</b>	<b>MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>77</b>
3.6.1	Análise Hermenêutica	77
3.6.2	Análise Indutiva	77
<b>3.7</b>	<b>LIMITAÇÃO E VALIDADE DOS DADOS</b>	<b>78</b>
<b>4.</b>	<b>RESULTADO DA PESQUISA DE CAMPO</b>	<b>79</b>
<b>4.1</b>	<b>DETALHE DO PROCESSO DE PESQUISA REALIZADA COM DIRETORES</b>	<b>79</b>
4.1.1	Abordagem Indutiva	79
4.1.2	Preparação dos Dados e Codificação	80
<b>4.2</b>	<b>CATEGORIZAÇÃO</b>	<b>80</b>
4.2.1	Descrição das Categorias	80
4.2.2	Abordagem Geral	81
4.2.3	Abordagem da Convergência da Indústria	83
4.2.4	Abordagem Novo Modelo de Negócios	85
4.2.5	Abordagem Regulatória	87
<b>4.3</b>	<b>PESO DO SERVIÇO REGULADO SOBRE A INOVAÇÃO</b>	<b>89</b>
<b>5.</b>	<b>INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE TEORIA X CAMPO</b>	<b>93</b>
<b>5.1</b>	<b>INFLUÊNCIA TEÓRICA NA DECISÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>93</b>
5.1.1	As Forças Competitivas de Porter – uma lente sob a teoria estratégica da Tele	93
5.1.2	Cocriação de valor	94
5.1.3	Inovação x Novo Modelo da Empresa	96
<b>5.2</b>	<b>A DIGITAL FAST</b>	<b>98</b>
5.2.1	A Estratégia da Virada com a Telco Digital	98
5.2.1.1	A Telco Digital Integrada	98
5.2.1.2	A Telco Digital como Elemento Articulador	99
5.2.2	OS DESAFIOS DA INOVAÇÃO DE UM MODELO DE NEGÓCIO	101
5.2.2.1	Riscos de Investimento e os Contornos	101
5.2.2.2	Convencimento dos Acionistas	103
5.2.2.3	Resistência Cultural	103
5.2.2.4	Conhecimento e Capacitação com a Nova Estratégia	106
5.2.3	A TDATA e outras Iniciativas da Telco Digital	107
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS</b>	<b>111</b>
<b>7.</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>115</b>
	<i>APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista</i>	<b>126</b>
	<i>ANEXO A – Convite para Participação na Pesquisa</i>	<b>129</b>
	<i>ANEXO B – Protocolo Ético</i>	<b>130</b>
	<i>ANEXO C – Autorização de Pesquisa e Divulgação da Telefônica</i>	<b>132</b>

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO MERCADO

### *O Mercado de Telecomunicações e a Economia Tecnológica*

Conforme estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2010), o setor de Telecomunicações vem passando por significativas mudanças nos últimos anos. Fomentado por uma economia digital, as transformações estão ocorrendo numa velocidade cada vez maior e mais rápida no mundo em que vivemos. O estudo em questão aponta para a convergência proveniente da anulação das fronteiras entre a tecnologia das comunicações e tecnologia de informações (TI), onde novos concorrentes de TI entraram no mercado de Telecomunicações, doravante representado pelas operadoras de Telecom, com uma ampla gama de serviços inovadores, baseado em plataforma de banda larga (dados) que facilitam a vida e interagem com o usuário.

Trata-se de uma mudança radical que atinge diretamente a maneira como a sociedade se comunica, alterando, conseqüentemente, a forma de se viver e trabalhar, pois muda-se a relação dos indivíduos e organizações com o consumo e produção de conteúdos e serviços. São as operadoras de Telecomunicações que disponibilizam o meio de transmissão para essas inovações tecnológicas operarem, ou seja, toda a estrutura necessária para esta evolução ocorrer é sustentada pelas operadoras; seus modelos de negócio estão no centro dessa evolução, e estes, como veremos à frente, não resultam apenas dos interesses estratégicos das operadoras – eles dependem do estatuto regulatório e da atuação da ANATEL (LGT, 1997).

No que diz respeito ao modelo de negócio enquanto maneira da empresa se estruturar para competir, as empresas de Telecomunicações precisam ser flexíveis para reagirem rapidamente às mudanças no mercado e à concorrência, de forma a acompanhar as transformações. Um novo mercado emergiu para essas operadoras, pois há novos competidores e a necessidade de buscar oportunidades. Os concorrentes mais ofensores não são mais as outras operadoras de telefonia, mas um novo setor que vem crescendo de forma muito agressiva e impositiva, oriundo das novas tecnologias associadas à Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

### *O mundo digital pressiona a evolução do modelo de negócio nas Telecomunicações*

Robert Sell, analista-chefe da área de Comunicações, Mídia e Tecnologia da Accenture, afirmou durante a FUTURECOM<sup>1</sup> 2015: “*Se não quiser ter o mesmo fim da indústria da música, os players de Telecomunicações precisam ser ágeis e flexíveis para readequarem seus modelos de negócio e tirem proveito do momento disruptivo pelo qual atravessa o setor*” (SELL, 2015).

A citação anterior ilustra o contexto no qual chamaremos doravante de mundo digital, que pressiona o modelo de negócio das operadoras de Telecomunicações, estas, também, doravante chamaremos de prestadoras de Telecom. Robert Sell (2015) alude à inovação disruptiva, um conceito visto em teoria que trata da inovação decorrente de uma transformação ou introdução tecnológica diretamente relacionada a um serviço, produto ou mercado específico (CHRISTENSEN, 2007).

---

<sup>1</sup> Qualificado Evento do setor de Telecomunicações, TI e Internet na América Latina

A fala de Robert Sell (2015) ilustra que as rupturas das barreiras tradicionais entre diferentes indústrias, ocorrem como efeito natural de novas tecnologias transformadoras, podendo chegar a níveis de convergência total. Em setores como o de Telecomunicações, conectividade e tecnologia caminham sinergicamente, fundindo-se.

Nesse novo modelo que se desenha, novos competidores, oriundos de serviços de banda larga (dados), começam a invadir o mercado e a modificar o perfil de consumo na comunicação, ao instaurar a gratuidade dos serviços. Sua capacidade de ofertar atrativos com qualidade permite competir diretamente com organizações tradicionais e a remodelar o mercado. Zhao e Liu (2008) preocupam-se com a competitividade do setor de Telecomunicações e defendem o trabalho integrado entre as empresas do setor como uma maneira de lidar com as rápidas mudanças provocadas pelo desenvolvimento tecnológico que atacam o mercado. Analisando a indústria frente ao dinamismo do negócio, acredita-se que as empresas de Telecomunicações precisam se reinventar continuamente para acompanhar a constante evolução que lhes são impostas, reflexo da própria característica do mercado onde estão inseridas. Novos competidores enfrentando líderes do setor.

Ao abordar o tema de transformação na organização e os desafios de competir em um mercado fortemente regulado e com novos concorrentes - como as empresas de tecnologia - é possível perceber uma relação entre os fatores competitivos e a necessidade de reavaliar um novo modelo de negócio para as operadoras de serviço de Telecomunicação. Neste sentido, apresenta-se aqui o conceito da Telco Digital, que se refere a uma operadora de Telecomunicações com evoluções digitais. Ele será aplicado pela empresa objeto do estudo na dissertação esse incute em explorar inovações tecnológicas de TI (digital) aplicando-as em conjunto com todos os seus recursos de rede. O que fomenta a construção de um conceito inovador de operadora no setor de Telecomunicações, entendendo a necessidade de se trabalhar com um novo modelo para brigar no mercado tecnológico.

A literatura não formaliza a expressão Telco Digital, por se tratar de um termo criado pela própria Telefônica Vivo para representar sua estratégia de transformação que a fará evoluir da condição de operadora de Telecomunicações para um conceito mais amplo de empresa digital, mais completa e amadurecida em processos e produtos inovadores.

No decorrer do estudo, será fundamentada a teoria nos modelos de negócio, baseando-se em entender o cenário de Telecomunicação, sob a visão das operadoras de telefonia, ao longo de um período, desde a privatização até a atualidade. A partir de um referencial teórico sobre estratégia, tenciona-se relacionar inovação a aspectos de mudança e posicionamento competitivo para buscar receita frente os lançamentos de produtos e serviços que sobrecarregam as redes das operadoras atualmente. A enxurrada de serviços que operam em banda larga (dados), voltada, sobretudo, para *smartphones* e *tablets*, mantém os milhões de usuários “*full time*” conectados em rede, enquanto as operadoras são desafiadas, pela ANATEL, a metas de expansão e sustentação de uma estrutura que seja capaz de suportar a robusta exigência do novo mercado consumidor.

O presente trabalho tem como objetivo analisar as principais abordagens estratégicas e, com base nos paradigmas da Visão Baseada em Mercado (VBM) e Visão Baseada em Recursos (VBR), apontar estratégias que possam delinear um novo modelo de negócio e comportamento competitivo da empresa Telefônica Vivo na economia digital. A fim de enfrentar a perda de receita ao longo dos anos, será apresentado o conceito da Telco Digital como um elemento articulador na busca por essa mudança estratégica e reposicionamento no mercado. “O reposicionamento é necessário quando o posicionamento inicial de um produto, serviço, marca

ou organização não é mais competitivamente sustentável ou lucrativo ou quando surgem melhores oportunidades de posicionamento” (KERIN e PETERSON, 2007).

É na inquietação dessas questões, aspirado na recuperação de um modelo que seja sustentável para as empresas operadoras de Telecomunicações, que se apresenta a situação problema da Telefônica Vivo, estudada ao longo do presente trabalho. Cabe destacar ainda que a pesquisa está delimitada à proposta de estudar o setor de Telecomunicação com enfoque na estratégia das operadoras concessionárias, frente às forças de entrada de novos serviços e produtos tecnológicos e, também, limitando o contexto de normas regulatórias aplicadas pela ANATEL. Não está no escopo do trabalho compreender o estudo do ambiente a que estão inseridas as operadoras no que diz respeito à diferença de classificação por influências regulatórias, neste caso, as não-concessionárias (espelhos).

## 1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

A Telefônica Brasil ou Telefônica Vivo é uma empresa de economia mista, subordinada ao grupo Telefônica Móbil, da Espanha. É uma operadora de Telecomunicações que atua no fornecimento de meios de transmissão e conta com um portfólio de produtos convergente de voz fixa e móvel, banda larga fixa e móvel, ultra banda larga, TV, dados e TI. A companhia foi constituída como resultado da cisão da Telebrás em 22 de maio de 1998 em preparação para a privatização do sistema, como uma sociedade anônima, organizada segundo as leis da República Federativa do Brasil. Ela está registrada na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) como companhia aberta e suas ações são negociadas na BM & FBOVESPA. A companhia apresenta também registro junto à SEC, nos Estados Unidos da América, e suas *American Depositary Shares* (ADSs) são negociadas na Bolsa de Valores de Nova York (NYSE).

A empresa foi constituída através de várias fusões, aquisições e reestruturações, desde 1998, sendo uma das mais significativas a Vivo, em 2011, onde a Telefônica se consolidou como a maior operadora integrada do país, tanto por número de clientes, como por receita. Em março de 2015, em sua última movimentação através da fusão com a Global Village Telecom (GVT), a empresa passou a liderar o mercado nacional de banda larga, com 30,73% dos clientes. Conforme números divulgados pela Diretoria de Comunicação da empresa e apresentados no Quadro 1, a seguir, trata-se da maior operadora de Telecom do país, com 103 milhões de usuários no Brasil, quase 34 mil funcionários e uma receita de R\$40,3 bilhões (REVISTA FORBES BRASIL, 2015).

**Quadro 1 - Dados Operacionais da Telefônica Vivo**

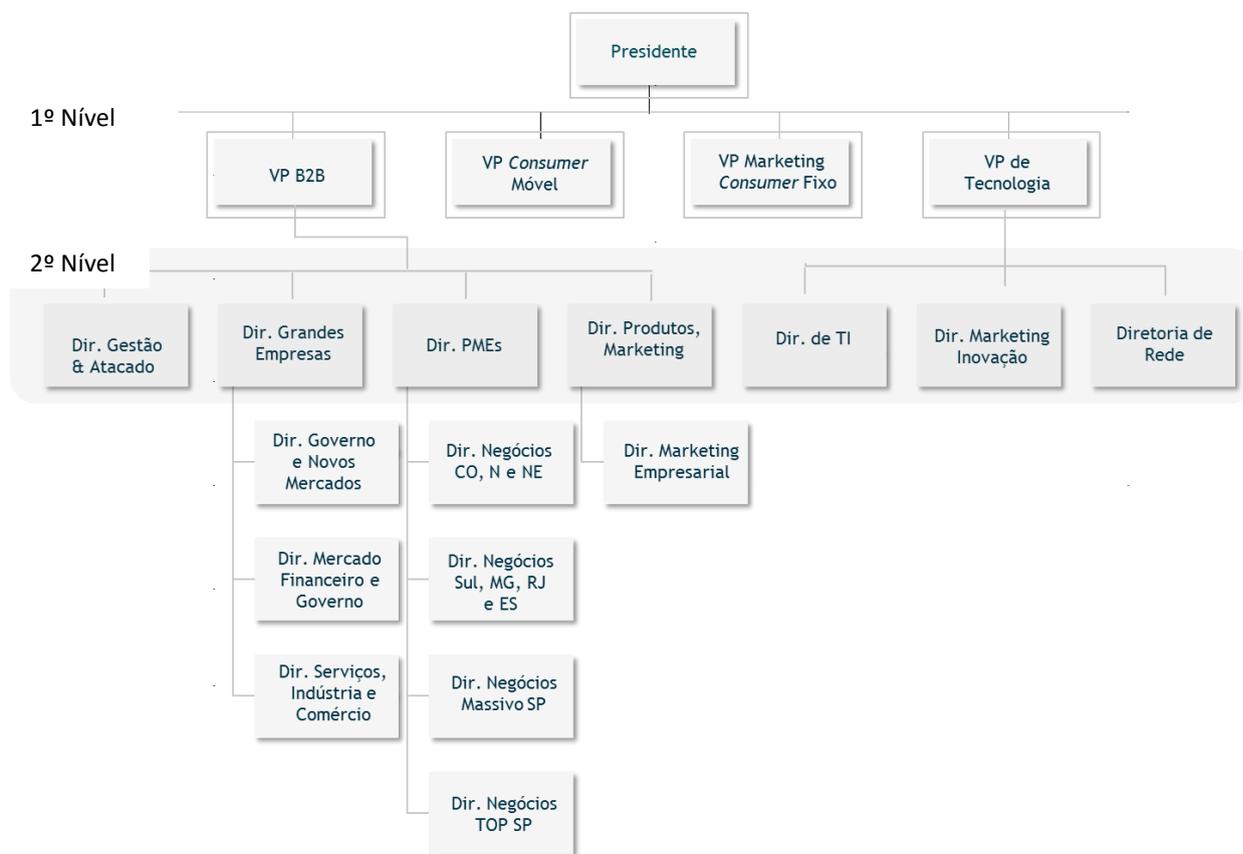
Indicadores	Brasil	Mundo	% BR/mundo
Número de empregados	33,7 mil	124,4 mil	29,1
Clientes (total de acessos)	103,3 milhões	320,9 milhões	32,2
Clientes serviços fixos	23,9 milhões	69,5 milhões	34,4
Clientes serviços móveis	79,4 milhões	251,4 milhões	31,6

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da Dir. de Comunicação (Nov/2015)

O impasse na estratégia de fusões adotada pela Telefônica Vivo não previu, no entanto, que as transformações digitais superassem em velocidade a capacidade da operadora de se moldar as novas tendências de mercado. Os custos e o tempo de investimento em redes requerem planejamentos a médio e longo prazos (anuais), enquanto as tendências tecnológicas explodem numa projeção mensal e, em determinadas situações, até semanal.

A proposta de reavaliar o negócio da empresa e a necessidade de identificar um novo posicionamento no mercado passa por um modelo que compromete toda a organização, por isso, a proposta do estudo a ser realizado na Telefônica Vivo tem um enfoque estratégico, onde foram realizadas as pesquisas no 2º nível hierárquico, conforme áreas de interesse em destaque no organograma da empresa (Figura 1).

**Figura 1 – Organograma da Telefônica Vivo**



Fonte: elaborado pela autora com dados vigentes em junho de 2015

Segundo Ribeiro (2012), a determinação de uma estratégia específica para a empresa se posicionar no mercado de forma competitiva depende do entendimento de quem são os consumidores, o que estão exigindo, como agem os concorrentes, como se comportam os fornecedores e outros. Isso perpassa por um modelo de gestão que compromete toda a organização. **É, portanto, no nível estratégico, com enfoque num modelo digital, que se espera buscar a solução para a conjuntura em estudo.**

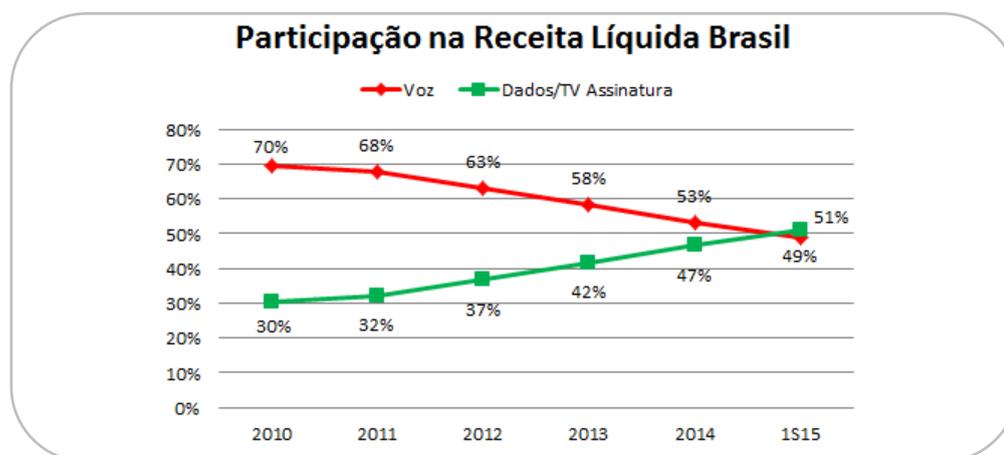
### 1.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

#### *O Mercado com Serviço de Voz Dominante e a Migração para Dados*

Como até cinco anos atrás voz era um serviço dominante no mundo das Telecomunicações, as operadoras tinham um modelo de negócio regulado pela ANATEL que envolvia faturamento de cliente e o faturamento de rede (Interconexão). A oscilação do mercado variava da migração da receita de voz fixa para voz móvel nas operadoras. Foi um período em que o setor funcionava adequadamente no modelo desenhado com base nas premissas da privatização (1998) e da Lei Geral das Telecomunicações (LGT), instituída pela ANATEL. O órgão regulador determinava as regras de maneira equilibrada entre as operadoras a fim de estimular a concorrência, sempre em benefício do consumidor.

A partir de 2013 o cenário começa a mudar com os primeiros impactos da evolução tecnológica, ofertando serviços que operam com tráfego de dados. O Gráfico 1 apresenta os dados da Inteligência em Telecomunicações (TELECO, 2015), onde se observa o momento de cruzamento do tráfego de dados sobrepondo o tráfego de voz. Em 2013, o Mercado de Telecomunicações observou esse movimento somente entre Voz Fixa (STFC). Porém com a queda progressiva do STFC a mais de cinco anos, sendo substituído pelo serviço móvel (SMP), o serviço deixou de ser uma boa referência. O alerta veio no primeiro trimestre de 2015, com o comparativo envolvendo também o serviço de telefonia móvel.

**Gráfico 1 – Tráfego de Dados Sobre o Tráfego de Voz no Brasil**



Fonte: Teleco (2015)

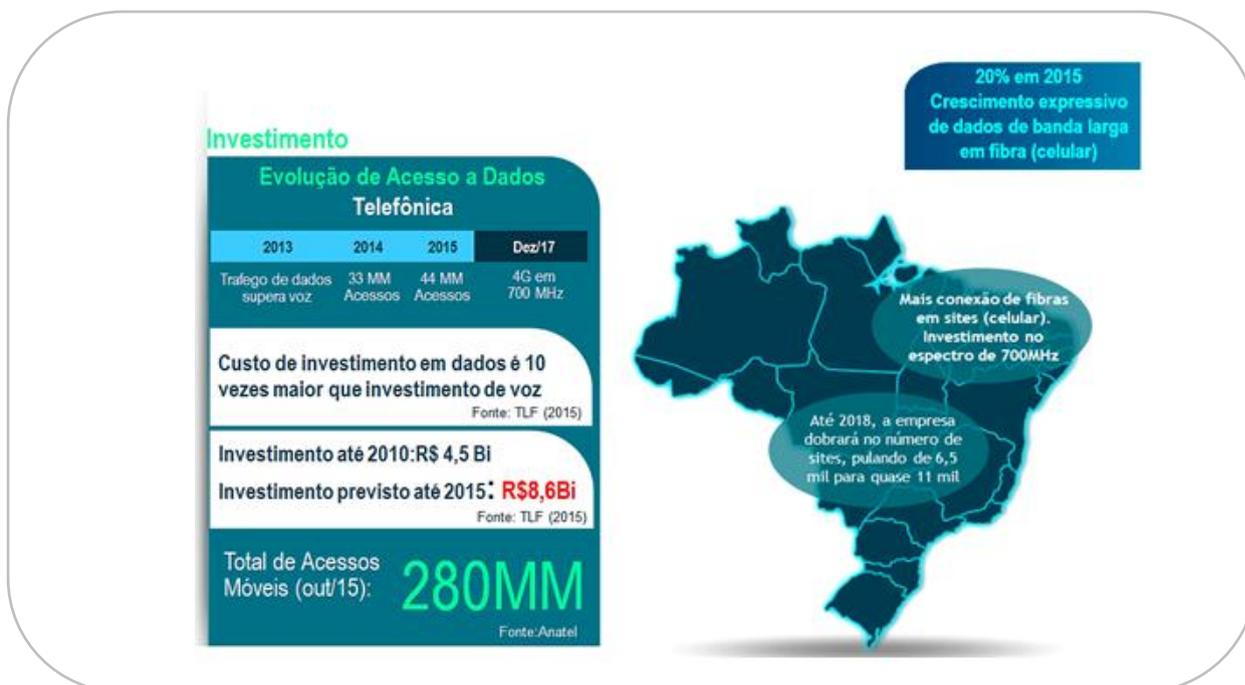
A receita líquida de dados (fixo e móvel) e TV por assinatura totalizaram R\$ 33,6 bilhões no 1º Semestre de 2015 (1S15), superando as receitas de voz (fixa e móvel) que totalizaram R\$ 32,0 bilhões neste período.

Segundo Tude (2015) a ideia é seguir o caminho das empresas da Europa, onde o faturamento também tem sofrido com os efeitos do avanço da tecnologia. “Com esses aplicativos (*WhatsApp*), as empresas que estão aqui perdem dinheiro” (TUDE, 2015). O Presidente da Teleco, avalia ainda que o impacto não se refere ao uso do serviço de voz dos aplicativos e, sim, na substituição da fala pela escrita. “As pessoas estão falando menos”, completou (TUDE, 2015).

Para as operadoras de Telecomunicações essa sobreposição do tráfego de dados substituindo o tráfego de voz traz sérios impactos na receita. A Figura 2 mostra informações de como está o cenário a partir de 2013 para a Telefônica Vivo, fornecedora do meio de

transmissão de dados. Com custos de dados até dez vezes superiores ao de voz, a figura aponta o investimento da operadora entre 2010 e o final de 2015 na ordem de R\$8,6 bilhões, enquanto que no período de 1998 a 2010 esse gasto foi pela metade (R\$ 4,5 bilhões). Ou seja, um custo de investimento dobrado e num período correspondente a metade, quando comparado à fase inicial.

**Figura 2 – Cenário Telefônica Vivo a partir de 2013 com Dados Dominantes**



Fonte: elaborado pela autora base Telefônica Vivo 2013

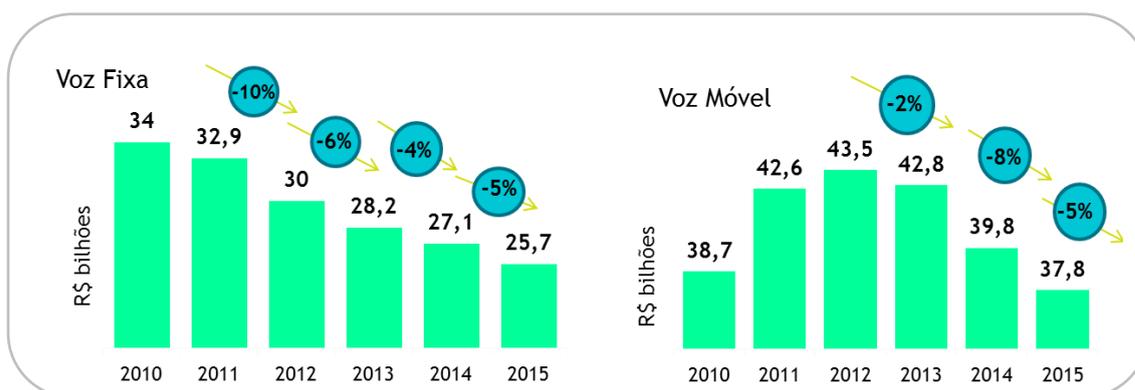
Atualmente, o que se observa no mercado é a predominância das empresas digitais moldando e dominando uma nova forma de comunicação, através de dados e de forma gratuita. Empresas como a Google, Amazon, ATT e outras operam conteúdos audiovisuais via plataformas IP construídas sobre a rede das operadoras de Telecomunicações. Esse movimento de utilização de conteúdo cresce numa proporção e velocidade difíceis de serem sustentados na estrutura de transmissão das redes das operadoras, por mais que haja um robusto investimento. As empresas de tecnologia se consolidam e se valorizam cada vez mais enquanto as operadoras perdem com significativos investimentos para sustentar um serviço que está matando o seu serviço de voz.

Paralelo a esse movimento, o órgão regulador cobra metas de universalização das operadoras, metas de investimento, além de multas por serviços não prestados ou mal prestados, pautado num regulamento que não acompanhou tais mudanças tecnológicas, ao longo de dezoito anos.

### ***O Modelo de Negócio atual é Sustentável?***

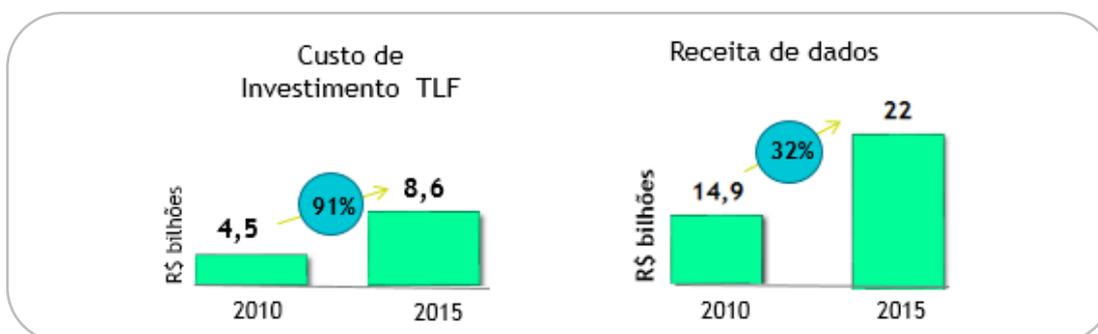
Os Gráficos 2 e 3 refletem o cenário atual das operadoras de Telecomunicação e põem em dúvida: o modelo de negócio existente, de atuar exclusivamente como meio de transmissão, está sustentável?

**Gráfico 2 – Receita Líquida de Voz no Brasil**



Fonte: Telefônica Vivo (2015)

**Gráfico 3 – Investimento e Receita de Dados**



Fonte: Telefônica Vivo (2015)

Destaca-se que no setor de Telecomunicações brasileiro existe uma circulação de quase R\$20 bilhões em multas, movimentados nos últimos dez anos com ações pagas por falta de qualidade das operadoras, além de muitos processos em tramitação. Trata-se de outro grande impasse na briga de um serviço extremamente regulado contra as novas alternativas não reguladas dos serviços de tecnologia (OTT). Com essas macrotendências, uma pergunta lançada pelo próprio presidente da companhia: A empresa pode continuar assim? O modelo atual está sustentável? Na opinião do até então presidente da Telefônica Vivo, não (GENISH, 2015).

Diante da situação-problema enfrentada pelas operadoras de Telecom que estão sendo absorvidas pela nova economia digital, e as perspectivas de mudança para sobreviver num mercado evolutivo, surge o seguinte questionamento que se pretende utilizar como justificativa da pesquisa proposta neste trabalho:

## 1.4 PERGUNTA DA PESQUISA E SUPOSIÇÃO INICIAL

### 1.4.1 Pergunta de Pesquisa

Que estratégias devem ser adotadas pela operadora Telefônica Vivo para delinear um novo modelo de negócio, capaz de adaptá-la a convergência da indústria e criar oportunidades com soluções digitais?

## Gráfico 4 – Modelo Atual das Operadoras - Não Sustentável



Fonte: Telefônica Vivo (2015)

O Gráfico 4 representa o cenário problema a partir da fase de “dados dominante”, onde o conjunto das curvas do Custo de Investimento passa a superar a de Receita e cada vez se distanciando mais da disponibilidade de infraestrutura de rede ideal, exigida com o crescimento do tráfego de dados que cresce em velocidade absurda.

### 1.4.2 Suposição Inicial

Efeitos provenientes da evolução tecnológica forçam uma convergência no mercado de Telecomunicação, onde as operadoras precisam buscar seu espaço no novo cenário da indústria em transformação. O problema não são as empresas de tecnologia. Elas estão se adaptando ou criando esse novo conceito da comunicação “touch”, da comunicação com os OTTs. Elas estão fazendo o seu trabalho de casa.

## 1.5 OBJETIVOS

### 1.5.1 Objetivo Final

Com base nos paradigmas da Visão Baseada em Mercado (VBM) e Visão Baseada em Recursos (VBR), apontar estratégias que possam delinear um novo modelo de negócio e comportamento competitivo da empresa Telefônica Vivo na economia digital.

### 1.5.2 Objetivos Intermediários

- Explorar as teorias literárias de estratégia de mercado, recursos e inovação que ofereçam uma descrição da ameaça setorial nas Telecomunicações e aportes de mudanças no modelo de negócio;
- Apresentar o histórico das Telecomunicações no Brasil incluindo a participação do órgão regulador, desde a privatização do setor, em 1998, para entender as atuais mudanças de cenário;
- Analisar os modelos de negócio em Telecom, que possam nortear pontos estratégicos de mudança;

- d) Mapear ações que possam delinear um novo modelo de operadora digital para a Telefônica Vivo.

## **1.6 JUSTIFICATIVAS PRÁTICAS**

### **1.6.1 Relevância**

A presente pesquisa torna-se relevante devido à necessidade de adequar o atual modelo de negócio da Telefônica Vivo às transformações tecnológicas, exigidas na convergência da indústria de comunicação com a indústria digital, especialmente no que diz respeito à valorização da qualidade e inovação dos serviços de Telecom, bem como da própria sobrevivência da operadora.

Além das razões supracitadas, um grande “*gap*” identificado, ao tentar entender o porquê da tímida adesão no lançamento de produtos inovadores da empresa, até o momento, reside no fato da metodologia aplicada em suas criações, primeiro originando o produto “*off line*” para depois fazer alguns ajustes e transformá-lo em produto “*on line*”. Para Genish (2015), o grande diferencial será quando a operadora for capaz de criar os produtos com características já “*on line*”, raciocinando de forma digital.

Categoricamente, os resultados desta pesquisa poderão auxiliar na definição de estratégias da Empresa que, fundamentadas empírica e teoricamente, poderão expandir com o estudo aplicado e científico.

### **1.6.2 Oportunidade**

A percepção de novos serviços em um determinado setor dá oportunidade às empresas de conhecerem os principais elementos que geram valor junto aos clientes (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). O estudo, frente ao processo de migração na indústria de Telecomunicações, torna-se oportuno para a Telefônica Vivo ao buscar transformar necessidade em oportunidade, revelando uma vontade da empresa em inovar, diante da evolução no mundo digital.

### **1.6.3 Viabilidade**

Como indicações de viabilidade da pesquisa, destacam-se dezoito anos de experiência da pesquisadora no mercado de Telecomunicações e o acesso as informações e aos dados da empresa em estudo, visto ser empregada da mesma operadora de Telecomunicações desde 2000 e tendo atuado em cinco diferentes áreas nesse período. O contato facilitado da pesquisadora com os sujeitos da pesquisa e as áreas chave de “*business intelligence*” e estratégia da empresa, propiciou o acesso efetivo na seleção dos participantes do estudo. Não há perspectivas de custo na pesquisa de campo, por outro lado, a posição exigiu da pesquisadora persuasivo cuidado e atenção na análise, requerendo mais de uma fonte de dados.

## **1.7 JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS**

No conjunto das justificativas teóricas, pode-se destacar que o material acadêmico existente na literatura sobre a concorrência num setor de convergência não trata especificamente sobre Telecomunicações, desequilíbrio entre serviços regulado e não-regulado e uma proposta estratégica do que deve ser feito para neutralizar concorrentes de diferentes características, até então inovadoras, nesse novo mercado que se desenha. Movimentos opostos às regras

competitivas, como a mobilização das empresas do setor unindo-se para lutar em prol de uma briga justa, reflete uma ansiedade teórica.

Um movimento, sobretudo, mostra a necessidade de revisão das regras de negócio da indústria, com anos de defasagem e mantendo-se praticamente o mesmo desde o processo de privatização, em 1998. As privatizações provocaram mudanças significativas no setor, como a introdução da concorrência e da regulação (MATOS & COUTINHO, 2005) e a reorganização da estrutura das empresas, mas é preciso revisitar essas regras para uma concorrência justa diante do novo cenário digital que se instaura. Em contrapartida às operadoras que impõe um volume de investimento exigido pelo mercado e pela ANATEL, desbalanceado em relação ao retorno, as empresas de tecnologia enriquecem. O valor das ações das OTTs está subindo, enquanto o valor das Teles cai (TELETIME, 2015). A *Apple*, por exemplo, fechou o exercício fiscal de 2015 com o maior lucro da sua história (EL PAÍS, 2015).

Outra razão justificável da pesquisa refere-se à necessidade de cada uma das operadoras analisarem novas estratégias para esse novo mercado que se desenha. Hannan e Freeman (1988) advertem para uma visão influenciável do ambiente externo sobre o planejamento estratégico das empresas. Em suas visões, o ambiente externo apresenta-se de forma implacável, o que obriga a uma revisão ou mesmo reversão da estratégia existente. O conceito definido por Ansoff (2006) corrobora os estudos de Hannan e Freeman (1988), informando que a amplitude estratégica de uma organização está relacionada ao seu potencial de adaptação às mudanças, seja de forma reativa, antecipatória, inovadora ou criativa. O sucesso estratégico, então, está na capacidade de se moldar as forças do ambiente externo.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O percurso dessa inserção teórica tem como objetivo dar subsídio apropriado ao estudo do processo de convergência na indústria de Telecomunicações e, sobretudo, buscar na literatura alternativas para responder ao problema de pesquisa apresentado. A fim de criar um direcionamento para entender o fenômeno e organizar o estudo, foi elaborado o levantamento teórico na abordagem de quatro temas: (1) O estudo das Telecomunicações no Brasil até a era digital; (2) Os Modelos de Negócio na indústria; (3) Conectividade versus Plataforma de serviços; e (4) Os impactos de uma indústria regulada na competitividade.

O primeiro item se concentra em fazer uma incursão na história das Telecomunicações no Brasil desde o período pré-privatização até a transformação dos produtos e serviços ofertados no setor com o surgimento das empresas digitais, de tecnologia “*on line*”. Buscou-se entender o conteúdo das estratégias aplicadas pelas operadoras em cada um dos principais marcos ocorridos na linha do tempo, analisando o ambiente e a movimentação das empresas para se readequar a disputa de mercado. Anseia-se entender os novos serviços e conteúdos oriundos da economia digital, o que eles representam no contexto e o espaço que podem ocupar (ou roubar) no mercado. Qual o impacto deles serem regulados ou não pela ANATEL? Que peso esse detalhe pode ter na competitividade? Quais os impactos desses acontecimentos para a Telefônica Vivo, empresa fruto do estudo na pesquisa?

Associado aos reflexos do histórico e as projeções que se desenha no cenário atual do setor, o segundo tema em discussão foca em Modelagem de Negócio: o que representa o termo, a abordagem dos diferentes modelos existentes e os já aplicados na indústria, o papel da inovação e dos recursos de valor na definição de um modelo. Buscou-se na literatura especializada a fundamentação que justifique a necessidade de um novo modelo de negócio para a fase de convergência da indústria de Telecomunicações com a indústria de tecnologia.

Na próxima fase da fundamentação, torna-se latente a distinção da oferta de comunicação com base na “Conectividade” diferindo da disponibilização da oferta sob “Plataforma de Serviços” (digital). Diante do divisor, pesquisou-se uma literatura atual, na sua maioria conseguida em congressos, feiras (como a FUTURECOM), a fim de considerar o que dizem as mais recentes opiniões dos especialistas sobre o novo modelo que se desenha para as operadoras de Telecomunicações, os riscos e as vantagens. Pesquisou-se empresas com esse novo perfil digital, que operam sobre a plataforma IP, como a *Apple*, *Google* e *WhatsApp* para entender o que elas fizeram e por que estão ganhando tanto, em velocidade e qualidade.

Encerrando a fundamentação teórica, são apresentados os principais debates em relação a empresa pesquisada, procurando entender o contexto para delinear qual a estratégia pretende-se adotar para passar com sucesso por essa fase de migração e tornar-se uma Operadora Digital. Foi necessário pesquisar sobre o papel da inovação no planejamento estratégico, bem como os riscos e desafios que uma empresa pode enfrentar com a proposta de inovar em um modelo de negócio já consolidado pela indústria.

### **2.1 HISTÓRICO DAS TELECOMUNICAÇÕES ATÉ A ERA DIGITAL**

#### **2.1.1 Evolução das Telecomunicações no Brasil e as Estratégias de Mercado**

“Para entender o futuro, você precisa compreender o passado.” (ORWELL, 2005). A fim de entender a situação atual do modelo de negócio das operadoras, é preciso entender como era

o passado do setor desde a privatização, em 1998. Neste subitem será descrito o processo migratório das Telecomunicações e as estratégias aplicadas pelas operadoras de Telecom, conforme as modificações e tendências do mercado ao longo do tempo. Diante dos marcos apontados em cada época, torna-se imprescindível destacar a importância da estratégia sobre a competitividade, que tanto influenciou nas decisões aplicadas em cada uma das fases marcantes ao longo dos dezoito anos, desde a abertura do mercado das Telecomunicações.

Analisando sob o ponto de vista de Volberda (2004), a evolução da estratégia na teoria organizacional, caracterizou-se pelas perspectivas clássica, moderna e pós-moderna, que, segundo o autor, em parte são concorrentes, em parte complementares. Cada época acompanhando com suas estratégias modeladas ou suplementadas às transformações dentro do setor. Na **perspectiva clássica**, o conceito de estratégia defendido por Chandler (2005), enfatiza a fixação de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa. Na percepção de Andrews (apud MINTZBERG; QUINN, 2001), a estratégia é um padrão de objetivos, metas e principais políticas estabelecidas, de forma a definir o negócio e o tipo de empresa. Sob outra ótica, Porter (2004) e Ansoff (2006), reforçam a questão do ambiente em que a organização opera. Na **perspectiva moderna**, as estratégias emergentes e o aprendizado da organização ganham ênfase e representam as fontes potenciais de estudo para vantagem competitiva (VOLBERDA, 2004). Sob uma abordagem menos racional e econômica, Hamel e Prahalad (2005) destacam que a competitividade resulta da criação de competências constitutivas e que a estratégia é fruto do pensamento coletivo. Assim, os autores voltam-se para o ambiente interno da organização, apostando na capacidade de pensar “diferente” sobre o futuro.

Na **perspectiva pós-moderna**, considerada atual, Jordan (2015), CEO da Telefônica Global, alerta para a transformação de modelos produtivos. De acordo com o executivo, a digitalização tem transformado produtos e serviços modelados pela indústria, de forma que tudo tem se tornado digital. “A digitalização não é uma opção. É uma corrida”, explicou Jordan (2015), que também destaca o enfoque no cliente. Rava (2015), CEO da Telefônica Argentina, corrobora alertando a necessidade de a empresa ser capaz de oferecer experiências diversificadas, multicanais: “ser digital é ser simples” (JORDAN, 2015). Para Tigre (2006), a era digital é refletida pela expansão da Internet, revolucionando tanto em tempo e espaço como nos fundamentos das próprias organizações, observado nos vários negócios de cunho virtual existentes. O autor alerta, entretanto, que sua propagação precisa ultrapassar barreiras técnicas, culturais e de infraestrutura, tal como a barreira digital (TIGRE, 2006).

Diante das três perspectivas de evolução da estratégia, o percurso histórico das Telecomunicações teve a influência, em parte, por cada uma delas, sendo aplicadas conforme as inovações forçavam uma tendência no setor.

“A história da indústria do telefone é um ciclo repetitivo de inovações tecnológicas, seguido da extensão do poder de monopólio baseado nos avanços técnicos, de restrições pelo governo sobre o monopólio e então da reestruturação da indústria”. (STRAUBHAAR; LAROSE, 2004).

### 2.1.1.1 Os Marcos da História de Telecom no Mercado Brasileiro

#### *Pós-Privatização e o início da Concorrência nas Telecomunicações*

Tomando-se por base uma análise estratégica como ponto de partida deste subitem, a escolha deliberada de posicionamento competitivo e os processos de análise competitiva dentro

do setor (PORTER, 2004), identificou-se que o processo de Telecomunicações no Brasil passou por duas grandes fases que definiram o setor no país. Na primeira fase, instituiu-se o monopólio do Estado Brasileiro, com a criação da EMBRATEL e do Sistema TELEBRÁS, e cuja obrigação era prover serviços para a população, ainda que sem metas de atendimento (período pré-privatização). A segunda fase teve início na década de 90 e foi marcada pela abertura do mercado e entrada do capital estrangeiro, bem como pela privatização das empresas estatais. A partir desta segunda fase, instituiu-se a reconstrução do setor de Telecomunicações no país, envolvendo a reformulação das regras de Telecomunicações, com a criação de um órgão regulador, a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) e a criação do sistema de concessão pública às operadoras privadas, que deu origem a competição no setor e direcionou para as metas de universalização dos serviços (NOVAES, 2000).

Com efeito, Bolaño (2003), fundamenta que o novo modelo implantado no setor de Telecomunicações mudou a estrutura espacial e organizacional do sistema, com destaque para a Lei Geral de Telecomunicações - Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997 (LGT) estabelecendo um rigoroso conceito econômico e jurídico da regulamentação das Telecomunicações que conciliasse concorrência justa e efetiva com atendimento universal. Ou seja, como o mercado de Telecomunicações é bastante diversificado em termos de rentabilidade, para que a concorrência não se concentre na disputa dos melhores clientes devem existir mecanismos que compensem tais desníveis (BOLAÑO, 2003).

Sob uma análise concorrencial, a partir de 1998, a entrada de diferentes operadoras aquecendo o mercado com investimentos na construção e ampliação de rede, uma modalidade de receita envolvendo o pagamento pela utilização dessa estrutura entre operadoras foi regulamentado pela ANATEL. Logo se consolidou, então, uma fonte de remuneração no setor, paralela à receita de público com o faturamento de Pessoa Física (PF) e Pessoa Jurídica (PJ), identificada pela “Interconexão de Redes” ou “remuneração de redes” entre operadoras. O conceito é simples: se uma única chamada telefônica envolve duas operadoras distintas, há necessidade de fazer o acerto de contas pelo tempo que a chamada da operadora “A” trafegou na rede da operadora “B”. O modelo, transparente para o público, estende-se a vários cenários com chamadas locais, de longa distância (LD) e longa distância Internacional (LDI), com respectivas tarifas regulamentadas pela ANATEL e associação ao regulamento do Sistema Móvel Pessoal (SMP).

Logo após a privatização, o posicionamento de mercado das operadoras de Telecomunicações era bem definido, dispondo-se como fornecedora de estrutura de voz no setor de telefonia. Por si só, o serviço de voz oferecido definia a estratégia de posicionamento das operadoras com os ganhos de faturamento de clientes e remuneração de redes. De acordo com registros da Telefônica Vivo (2004), a interconexão de redes chegou a responder por quase 50% do faturamento anual em algumas operadoras, fator que justificava o modelo de negócio rentável no setor, por quase uma década.

A Figura 3 mostra um breve histórico com os principais pontos de mudança do setor. Os círculos destacam três principais ocorrências que provocaram dinamismo ao mercado e movimentações estratégicas significativas pelas operadoras:

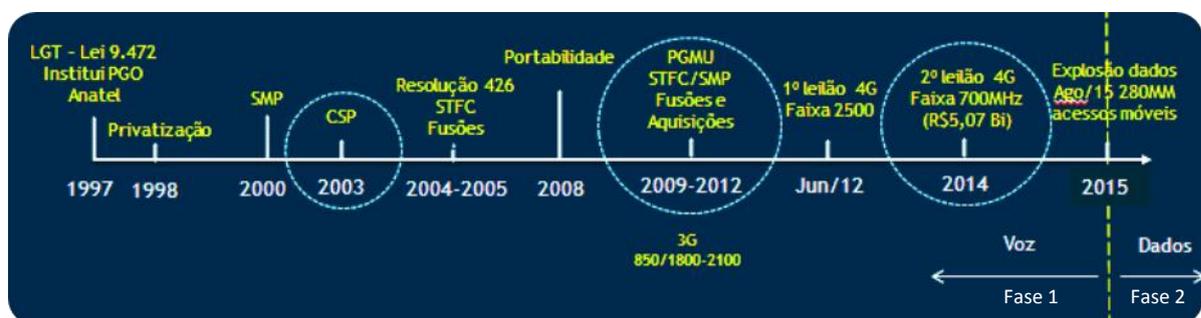
**2003** – a criação do Código de Seleção Pessoal (CSP) permitiu aos usuários escolher a operadora que desejaria utilizar para fazer chamadas de voz interurbanas nacionais (DDD) e internacionais (DDI). Antes da determinação do CSP pela ANATEL, o usuário realizava estas chamadas obrigatoriamente pela operadora da qual era assinante, sem poder de escolha. A operadora que tinha a maior base de clientes, tinha a maior receita DDD e DDI. Com a

instituição do CSP, a estratégia adotada pelas operadoras foi solidificar a base de clientes com atrativos como a facilidade do seu respectivo código já vir programado em todos os seus aparelhos vendidos, bem como vantagem financeira de descontos ao cliente que usasse o CSP da sua operadora. Percebe-se aqui, uma movimentação estratégica voltando-se para o cliente que defende competitividade como o resultado de uma disputa da instituição em confronto com seus concorrentes na busca pela preferência de seus clientes.

**2009-2012** – O Plano Geral de Metas de Universalização (PGMU) obrigou as operadoras a fornecerem cobertura de voz a todo o território nacional. O que antes era obrigado fornecer conforme licença de concessão passou a ser extensivo a todo o Brasil. Com uma estratégia visando reduzir custo e atender o regulamento, o setor passou por uma série de fusões e aquisições, onde consolidou-se empresas fixas (STFC) com empresas móveis (SMP), mapeando o cenário da indústria com grandes fusões: Embratel-Claro, Intelig-TIM, Telefônica-Vivo e Oi-BRT, entre as principais.

**2013** – consolidação da virada do tráfego de dados superando o tráfego de voz, inicialmente no Serviço Fixo (STFC) e, dois anos depois, no Serviço Móvel (SMP). Esse polêmico movimento no setor de Telecomunicação, oriundo da transformação de como a sociedade passou a consumir dados para se comunicar, levou a necessidade do leilão da faixa 700 MHz do 4G, considerada faixa nobre da telefonia móvel por oferecer mais capacidade e qualidade na exploração pelas operadoras, embora com liberação da utilização prevista somente para 2017.

**Figura 3 – Evolução do Setor de Telecomunicações Desde a Privatização**



Fonte: ANATEL (2015) e Telesíntese (2014)

O que se deve atentar no estudo evolutivo é o destaque da fase 1 com dominação do serviço de voz e a fase 2, onde o serviço dominante passa a ser dados. A partir desta virada, desenha-se um novo cenário do setor, muito por influência da forma como a sociedade passou a se comunicar, exigindo estratégia das operadoras com enfoque no ambiente externo.

Mintzberg (2010) interpreta a estratégia como força mediadora entre a organização e o ambiente, focando nas decisões e ações que surgem naturalmente. De acordo com o autor, a definição da estratégia vai além dos processos intencionais, muito embora possa ocorrer de maneira padronizada, com ações formalizadas. Em Telecom, a perspectiva da gestão estratégica parte do pressuposto que a realidade é determinada socialmente e, conseqüentemente, é fruto de esquemas ou modelos de referência. Isso viabiliza a compreensão entre organização e o ambiente através de seus “*stakeholders*”, destacado por Valberda (2004), de tal forma que a preocupação essencial seja o desenvolvimento de projetos adequados que possibilitem a organização criar ou se adaptar às mudanças competitivas. Se adequar, portanto, aos serviços de dados, torna-se uma obrigação à sobrevivência das empresas de Telecom. A estratégia, “de

acordo com essa abordagem, envolve a criação e a manutenção de sistemas de significados compartilhamentos que facilitam a ação organizada” (VOLBERDA, 2004, p. 35).

A tese de Marques (2009), baseada na diversificação do serviço de Telecomunicações de Portugal, exprime estas conclusões com base na atividade das comunicações móveis e fixas, que permite às operadoras terem vantagem na oferta de serviços e na melhoria da prestação de serviços, mais completos e eficazes com os pacotes multimídia. Estendendo-se ao mercado brasileiro, a tese de Marques prevalece quanto à diversidade dos serviços, entretanto, passados alguns anos, essa diversificação converge para o serviço de dados, refletido nos pacotes com conteúdos digitais. Tudo isso numa estratégia de mercado que permite que as empresas consigam operar e consolidar uma banalização do serviço aos clientes. Ou seja, o nível de serviço com qualidade, permite a banalização da oferta e uma consequente fidelização do cliente (MARQUES, 2009).

Esses construtos exprimem movimentações estratégicas das empresas, sendo necessário aprofundar no conteúdo de estratégia neste estudo, antes de definir um paralelo com os marcos históricos das Telecomunicações no Brasil.

### 2.1.1.2 A Evolução do Perfil Estratégico

A definição estratégica numa disputa de mercado é essencial para qualquer empresa, independente do setor de atuação (MOORE, 2000). Ela explora desde as abordagens mais convencionais, tratando o tema com lógica e racionalidade (CHANDLER, 2005), até concepções mais dinâmicas, sensíveis ao aprendizado sociocultural, político e de poder (MINTZBERG *et. al.*, 2000; WHITTINGTON, 2004).

A mais de um século, a estratégia foi associada à visão de eficiência nas indústrias tradicionais como modelo de valor buscado pelas organizações. As companhias agregavam valor à eficiência de custo nos processos de produção de bens e serviços (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2002). Na maioria das vezes, a geração de valor para os gestores se refletia no funcionalismo eficiente, desconsiderando qualquer relação ou experiência do consumidor. O conceito da cadeia de valor com o objetivo de identificar e gerenciar custos (PORTER, 2004) e, de igual forma, a reengenharia de Hammer e Champy (1994), estabeleciam processos exclusivamente voltados para redução de custos e eficiências internas como criação de valor. Esse era o fundamento de estratégia entendido até recentemente.

Esse conceito, porém, tem se modificado com a facilidade de acesso a informação e ao avanço da tecnologia. **Percebe-se que a criação de valor está mais sensível a experiência do consumidor.** “A partir de 1995, a Internet tem revigorado ainda mais a busca corporativa da eficiência, desta vez enfatizando todas as atividades que envolvam ou afetem a relação empresa-cliente diretamente” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2002).

O estímulo pela cultura da Internet centrada no consumidor, com sua ênfase na interatividade, velocidade, individualidade, e abertura tem influenciado fortemente a criação de valor no consumidor, evento que tem se espalhado a todos os pontos da cadeia de valor. Prahalad (2002) associa essa migração de valor apoderes dado ao consumidor conectado, onde o acesso à internet permitiu um aprendizado maior dos consumidores sobre as empresas, de forma a exercer colaboração na melhoria de seus produtos e serviços. Informados, conectados e com poderes, os consumidores passam a exercer sua influência em cada parte do sistema de negócios (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Trata-se, no entanto, de um processo de migração constante, onde na fase atual, as empresas precisam acabar com o vício de enxergar os consumidores como passivos. No mercado atual, os consumidores definem ativamente valor e as empresas identificaram o poder de milhões de consumidores em rede desafiando o *status quo* “*on-line*”, seja qual for o mercado. A estratégia, neste caso, carrega consigo certa instrumentalidade, pois a abordagem econômica prevalece fortemente (WHITTINGTON, 2004).

No mercado de Telecom, as operadoras aprenderam rápido a valorizar os seus clientes com a cocriação. Apresentando uma gama altissonante de diversidade nos serviços ofertados na expectativa de atender os diferentes perfis dos consumidores, elas hoje tentam se reorganizar para trabalhar de maneira eficaz a gama de informações que possuem de seus clientes. No caso da Telefônica Vivo, o objetivo de ser uma “*Online Telco*”, coloca o cliente sempre no centro de cada decisão. São os clientes os pivôs de conectividade contínua o desafio de digitalização de extremo a extremo, o impulsionador na aposta de valor.

Esse processo evolutivo da estratégia tanto no segmento de PF quanto de PJ, no entanto, discorreu ao longo de anos, identificando e moldando o mercado, o que torna necessário entender a história das Telecomunicações.

### **2.1.1.3 Milestones Históricos x Estratégias Aplicadas**

Com o aumento da quantidade de concorrentes no mercado, modificou-se a competição existente ao longo dos anos que procederam a privatização. Novas empresas surgiram, novos produtos foram desenvolvidos e uma nova dinâmica competitiva delineou-se. O mercado de Telecomunicações começou a segmentar grupos específicos de serviços. Surgiram os serviços de telefonia fixa, de transmissão de dados, de telefonia móvel, de acesso a Internet entre outros. Logo, era natural que a dinâmica competitiva mudasse de um segmento para outro com consequências distintas para o desenvolvimento das estratégias de competição de cada empresa e em cada fase na cronologia ao longo dos dezoito anos de Telecomunicação no país.

Considerando os principais eventos destacados no subitem 2.1.1.1, algumas estratégias tradicionais foram adotadas pelas operadoras de Telecom em resposta a determinadas movimentações do mercado. Nos anos históricos que se seguiram, observou-se a análise detalhada da estrutura do setor, com a defesa de um planejamento estratégico (P.E), baseado em tradicionais ferramentas analíticas (PORTER, 1980) que comprovou a escolha de determinados posicionamentos competitivos. De igual forma, a Escola de Posicionamento, identificada por Mintzberg (2010), aliada às teorias de Porter (2004), também foi manifestada em algumas fases, com o ensejo de alinhar organização e ambiente. Ambos os autores consideram as características competitivas de um determinado setor e enfatizam o cenário externo, o que permite um mapeamento claro de 5 forças que influenciam uma empresa no mercado onde atua. Percebe-se um conjunto de forças econômicas (PORTER, 1985), representando a indústria, a concorrência e o mercado que consolidam o modelo das cinco forças criado por ele.

Tomando-se como exemplo visualizado ainda na Figura 3, “Evolução do setor de Telecomunicações desde a privatização”, a obrigatoriedade do Código de Serviço Pessoal (CSP) foi impetrada pela ANATEL, em 2003, com o objetivo de estimular a concorrência nas chamadas interurbanas e internacionais, a partir do momento em que transferiu do domínio da operadora para o domínio do cliente, o poder de escolha sobre qual rede de operadora o consumidor desejaria realizar suas chamadas DDD e DDI. A reação estratégica adotada pelas operadoras foi o enfoque no cliente, que passou a deter o poder de escolha. De fato, segundo Thompson Jr, Strickland III e Gamble (2011) o foco no cliente passa a ser um compromisso no

contexto da estratégia na época, no qual o conjunto específico de ações por parte dos gerentes visa atraí-los e satisfazê-los, de forma a melhorar o desempenho financeiro. Whittington (2006) também reforça o sentido de reação ao ambiente: “Não há maneira melhor. A chave é adequar a estratégia ao mercado, aos ambientes organizacionais e sociais” (WHITTINGTON, 2006).

No período de 2009 a 2012, com a obrigatoriedade das operadoras de levar cobertura a toda extensão nacional, a estratégia adotada foi representada pelos processos de fusões, aquisições e coalizões. De acordo com Barney (2011), mesmo que fusões e aquisições criem lucro econômico zero para empresas compradoras, talvez seja necessário que essas empresas se engajem nessas atividades para garantir a sobrevivência (BARNEY, 2011). Tornou-se necessário para as operadoras atuarem nos segmentos móvel e fixo, numa estratégia de ofertar ao consumidor um pacote de serviços e não mais um serviço específico. Foi o período onde se consolidou a Telefônica Vivo, Claro-Embratel, TIM-Intelig e Oi-BRT. Deve-se ressaltar a concentração de mercado que as fusões e aquisições trazem. As alianças não substituem o tipo de estabilidade que os oligopólios tradicionais apresentavam, mas constituem a base de uma nova forma de oligopólio global: o oligopólio de rede baseado em conhecimento (MYTELKA; DELAPIERRE, 1998).

Evoluindo na história e focando o polêmico ano de 2013, a virada do tráfego de dados supera o tráfego de voz na telefonia fixa e marca o início do processo migratório do consumo de dados para se comunicar. Esse processo estende-se até hoje com a sobreposição de dados também no serviço móvel e aspira um anseio sobre quais estratégias possam ser competitivas, diante do mercado agressivo em processo de convergência tecnológica. Para fugir do enfoque somente em preço, surge o movimento *downstream*, que permite ofertar serviços integrados e de valor agregado (SVA) aos clientes (LOVELOCK, 2002; GADIESH; GILBERT, 1998; WISE; BAUMGARTNER, 1999). Numa rede de Telecomunicações, *downstream* refere-se aos dados transmitidos a partir do fornecedor de serviço de rede para o cliente, onde este último localiza-se na periferia mais acentuada da estrutura da cadeia de valor. Nesse sentido, a estratégia passa a ser mais direcionada para os desejos e aspirações do cliente, com produtos e conteúdos inovadores a base de dados, do que o tradicional enfoque na briga de preços, até então localizado na camada superior da cadeia, na disputa entre as operadoras.

### **2.1.2 A Comunicação “Touch”: os OTTs e APPs**

A nova indústria de Telecomunicações passou a incorporar novos agentes, empresas e segmentos ao setor, o que tem provocado maior complexidade da indústria com o surgimento e expansão de novos tipos de serviços, como conteúdos móveis, internet, banda larga, entre outros. Conforme exposto, um movimento de grande impacto sobre a telefonia móvel e declínio da telefonia fixa, até então, um importante componente do tradicional mercado de Telecom.

A sigla “APP” representa a abreviação de “*Application*” e significa aplicativo de *smartphone*. Aliás, essa nova fase das Telecomunicações surge com muitas expressões, siglas e definições provenientes da cultura tecnológica. Atualmente, os costumes e hábitos provenientes da nova cultura digital dos APPs têm sido cada vez mais utilizados nos aspectos da vida cotidiana. Eles se tornaram ferramentas para realizar negócios importantes; um controle remoto para o mundo real, muito além de um aparelho telefônico que aproxima pessoas quando estão longe de casa (JONES; MARSDEN, 2006). Essa cultura extrapolou barreiras e foi enraizada na sociedade que passam horas no telefone absorvida pela cultura dos APPs, escrevendo mensagens de texto, pesquisando, baixando aplicativos, assistindo a vídeos do *YouTub*, lendo notícias, ouvindo músicas e assim por diante (ROGERS; SHARP; PREECE, 2013), tudo via APP.

Para mensurar a proporção do impacto que um App pode provocar sobre a rede de dados, a Ericsson, em 2015 dona de redes de Telecomunicações, realizou um estudo com monitoramento de tráfego de dados de 29.336 brasileiros e, como resultado, divulgou a dimensão do *WhatsApp* no Brasil: o aplicativo é nada mais do que o quarto maior consumidor de internet móvel no país. Segundo os resultados do estudo, o comunicador instantâneo é responsável por 13% do tráfego móvel de dados. Ele faz parte de um seleto grupo responsável por enviar e receber quase 80% de tudo que é consumido na internet móvel brasileira, conclui a pesquisa. O top cinco dos Apps mais "gulosos" tem ainda *Facebook*, responsável por 28% dos dados, *Chrome* (16%), *YouTube* (15%) e *Instagram* (6%). Esse recorte divulgado foi elaborado para o *Mobile World Congress* (MWC), maior feira de tecnologia móvel do mundo, que ocorre anualmente em Barcelona (Espanha). Em todo o mundo, 2 bilhões de pessoas se conectam a infraestruturas construídas pela empresa (GOMES, 2015).

De igual forma, surgem os OTTs, abreviação para "*Over the Top Content*", que representa conteúdos audiovisuais que trafegam sob plataforma IP, fora do controle dos tradicionais distribuidores. Conforme Patel (2015), *Over-The-Top Content* (OTT) refere-se a entrega de áudio, vídeo e outros meios de comunicação através da Internet (IP) sem o envolvimento de um operador com vários sistema no controle ou distribuição do conteúdo. O provedor de Internet pode estar ciente do conteúdo dos pacotes de IP, mas não é responsável e nem capaz de controlar, as capacidades de visualização, os direitos de autor, e / ou outra redistribuição do conteúdo (PATEL, 2015).

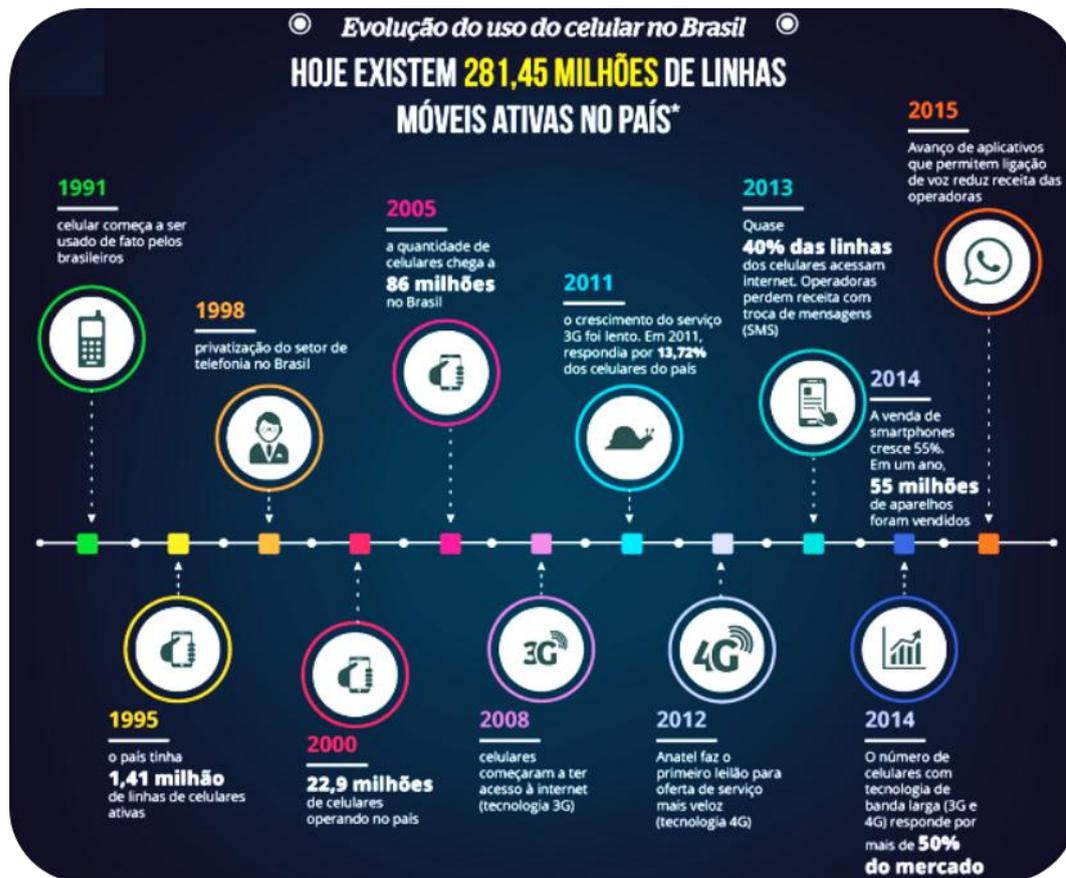
Os OTTs representam empresas que não precisam investir em rede, têm estruturas mínimas de atendimento ao consumidor, não subsidiam equipamentos, não precisam de equipes de instalação e manutenção, não têm estruturas de vendas, entre outros. Por essa característica, os OTTs incomodam a indústria que fornece serviços pagos audiovisuais e de mensagens. Segundo Possebon (2012), trata-se do crescente fenômeno dos serviços que rodam sobre rede de banda larga, oferecidos por empresas como *Google*, *Netflix* e outras.

Mas é o uso do aplicativo para fazer chamada de voz gratuita que tem provocado a ira das empresas de telefonia. O presidente da Telefônica Vivo, Amos Genish (2015), abriu uma discussão pública sobre o tema ao referir-se a um serviço de pirataria. O empresário foi apoiado pelo ministro das Comunicações (a época), Ricardo Berzoini, que defendeu uma regulamentação para esses aplicativos, concluindo que eles funcionam "à margem da lei" (BERZOINI 2015 apud AQUINO, 2015).

Para Bernabé (2012 apud LEDESMA, 2012) presidente da GSM Association e da Telecom Itália, "nem sempre esses serviços entendem a complexidade da rede das operadoras e como respeitá-las". A colocação apontada por Bernabé vai além do significado e expressa a complexidade que esses aplicativos exigem da rede das operadoras. De acordo com os engenheiros da GSM, a maioria desses aplicativos exigem informações de localização do usuário, o que representa um tipo de comunicação extremamente danoso para a rede das operadoras em termos de consumo, mesmo que o aplicativo sequer esteja sendo rodado.

De acordo com a publicação feita pelo *site Fatonline* (2015), a Figura 4 resume o comportamento dinâmico da telefonia móvel no Brasil ao longo dos anos. Em 2011 é registrado o primeiro impacto do serviço de voz móvel, em 2013 uma nova retração com o canibalismo do produto de SMS da própria operadora e, em 2015, o grande baque na receita das operadoras com as chamadas de voz gratuitas oferecidas pelos OTTs.

Figura 4 – Evolução do Uso de Celular no Brasil



Fonte: ANATEL, Cisco e Teleco (2015)

### 2.1.3 Desafios da Nova Comunicação com as Inovações Digitais

Todos esses impactos na telefonia móvel, apresentados anteriormente no subitem 2.1.2, coloca pressão adicional sobre as operadoras de Telecomunicações em termos de novas infraestruturas, sistemas e capacidades necessárias para satisfazer a demanda dos consumidores. Reflexos como o aumento do CAPEX (em português, despesas de capital ou investimento em bens de capital e que designa o montante de dinheiro despendido de uma determinada empresa) reflete diretamente na redução dos resultados financeiros da empresa. Além disso, o resumo da telefonia móvel no Brasil, apresentado ao longo de vinte e cinco anos, levanta outra questão: a saturação do mercado com a maturidade e o crescimento na penetração de telefones móveis chegando ao fim. A partir desse refrator, de onde virão novas receitas? Muitas operadoras passam a expandir o seu *core* e expandir para indústrias vizinhas, como mídias digitais, TV paga, entre outras. Percebe-se nessa evolução a necessidade das operadoras repensarem as suas estratégias e reconhecerem a experiência do cliente como um dos principais impulsionadores do sucesso do negócio. Esta migração para novos negócios e convergência com outra indústria traz profundas implicações para as operadoras, que agora precisam reconsiderar e redesenhar a sua estratégia, redes, operações, portfólio de produtos, sistemas de TI e, sobretudo, a infraestrutura de rede. Aceitar a mudança já não é mais uma alternativa para a empresa que quer se manter na competição. As grandes operadoras móveis do mercado, Vivo, Claro, Tim e Oi, são desafiadas a melhorar suas eficiências operacionais e capacidades, a fim de buscar maior participação de mercado.

A seguir, serão apresentados brevemente alguns dos conteúdos inovadores que trafegam sobre plataforma IP e que estão redefinindo a comunicação no Brasil e no mundo. Trata-se de uma reflexão das tendências do mundo digital, que estão bem próximos da nossa realidade e como essas tendências estão influenciando no dia a dia das pessoas.

### 2.1.3.1 Internet of Things (IoT)

Prado (2014) considera que o mundo conectado incluirá cada vez mais objetos físicos. Segundo o engenheiro, máquinas, remessas (*shipments*), infraestrutura e dispositivos estão sendo equipados com sensores e atuadores em rede que lhes permitem monitorar seu ambiente, relatar seu *status*, receber instruções e agir com base nas informações que recebem.

Através da internet os objetos ganham inteligência e se comunicam entre si. Os eletrodomésticos que se comunicam com seu carro, se comunicam com uma casa conectada, enfim, uma comunicação *online* que otimiza a vida das pessoas. Os aplicativos que permitem os usuários fazerem conexão entre equipamentos eletrônicos é uma realidade e vem sendo muito utilizado, gratuitamente. Existe uma grande capacidade de novos modelos de negócio começar a surgir a partir daí. Por exemplo, uma geladeira conectada com o sistema de um supermercado: quando acabar determinado produto, ela aciona automaticamente o pedido para o mercado. Outro negócio que começa a crescer é a inovação de comunicação, com a tecnologia agregando valor a um produto e inovando. No “*case*” *Budweizer*, a cervejaria criou um copo onde os amigos, ao elevarem o copo e fazerem um brinde, automaticamente, são adicionados no *facebook*. Esse é um exemplo de como a tecnologia modifica o comportamento e aproxima pessoas.

Mais de nove bilhões de dispositivos em todo o mundo está conectado à Internet, incluindo computadores e *smartphones*. Segundo um levantamento feito pela Ericsson (2015), estima-se que esse número deva chegar a cinquenta bilhões de itens interconectados até 2020.

### 2.1.3.2 OTT (*Over the Top*)

Os OTTs representam todos os conteúdos audiovisuais que operam via plataformas IP, como *Facebook*, *YouTub*, *Skype*, *Netflix*, *Messenger*, entre outros. A maioria apresenta cunho gratuito e estão disponíveis nos *smartphones* através de dados. **O fato é que os serviços via internet trouxeram um conceito de gratuidade e as operadoras de Telecomunicação, que sobrevivem fornecendo meio de transmissão e serviço aos usuários, precisam se adaptar a essa nova realidade.** Para a operadora, no entanto, é mais complicado entrar nesse universo da gratuidade, com todas as obrigações e metas do serviço regulado, bem como a obrigação da alta carga tributária no Brasil.

De todos os aplicativos lançados, no Brasil, o que mais representa uma ameaça para as operadoras é o *Whatsapp*. Esse OTT criou um entrave no setor de Telecom para as operadoras, onde cada uma delas pode buscar oportunidades individualmente, mas não brigar sozinha contra esse fenômeno chamado *Whatsapp*, porque envolve questões regulatórias.

Mas o que se encara como ameaça, as prestadoras de Telecom precisam enxergar como oportunidades. Segundo KIM e MAUBOURGNE (2005), “a inovação de valor é uma nova maneira de raciocinar sobre a execução da estratégia, que resulta na criação de um novo espaço de mercado e no rompimento com a concorrência.” O *Snapshat*, concretiza a aplicação de Kim e Maubourgne de agregar valor para diferenciar. O aplicativo alternativo, que está sendo usado pelos jovens, similar ao *Whatsapp*, tem um diferencial de privacidade. Ele permite o envio da

mídia (mensagem, foto e vídeo), porém, após aberto pelo recebedor da mensagem, a mídia é excluída do dispositivo e dos servidores no tempo de 1 a 10 segundos, dependendo da configuração definida por quem enviou. É um formato inovador, disruptivo.

### 2.1.3.3 Big Data – Novas Formas de Aprendizagem (*Games Ideo*)

Big Data descreve o imenso volume de dados, estruturados ou não, que impactam os negócios no dia a dia. Para Davenport (2014), o valor principal de *big data* não vem dos dados em sua forma bruta, mas do processamento e análise destes dados e os *insights*, produtos e serviços que surgem desta análise.

Para as operadoras que detém uma fonte riquíssima de dados com o cadastro de seus usuários, o Big Data projeta-se como uma ferramenta poderosa na competitividade. Ian Small, diretor de Serviços de Comunicações e Inovação de Produtos da Telefônica, destaca: “Somos uma fábrica de dados”. Para o executivo, conectividade é o motor e a informação é o combustível de um novo modelo de negócio que, no momento, está em potencial (SMALL, 2016). Um exemplo de resultado alcançado pela Telefônica Vivocom, o Big Data surgiu de um estudo feito em 2015 onde foram cruzados dados de *sites* mais trafegados com os dados de receita média por cliente (ARPU) utilizando esses *sites* e a conclusão que se chegou é que a cada R\$ 1bilhão investidos em *sites*, expandindo rede de dados e voz, pode-se reduzir até 20% de custo direcionando o investimento para os *sites* certos, ou seja, mais demandados. São quase R\$200 milhões em três meses. Um trabalho voltado para a inovação de valor, quando somente se trabalhou melhor as informações que se tem em mãos.

### 2.1.3.4 Gameficação

O conceito de “gamificação” utiliza a mecânica de *games* para a educação, através de pontuação, *ranking* e medalhas. A gamificação significa aplicar técnicas de jogos no ensino. Ela foi potencializada pela tecnologia. Ou seja, são *games* desenvolvidos para ensinar, transmitir conhecimento sobre os mais variados temas. “Gamificação é usar elementos da estrutura de jogos para algo que não seja entretenimento puro, usando-os para incentivar comportamentos e resultados práticos”, diz Ysmar Vianna (2013), autor do primeiro livro escrito em português sobre o assunto. Para Vianna, quatro características básicas devem existir para ser gamificado: meta, regras definidas, sistema de *feedback* e participação voluntária.

A gamificação também pode ser uma maneira de incentivar funcionários e melhorar o ambiente dentro das empresas. Na Telefônica Vivo, estuda-se, por exemplo, um *game* para treinar gerentes de relacionamento (GN) a se ambientar com a cultura de vendas e negociação. Ainda no mundo corporativo, Olivieri (2015), cofundador da *Wannadoo*, criou algo parecido para facilitar o relacionamento e crescimento profissional dentro da organização: “O *game* não é o ambiente da empresa, mas ele ajuda a pessoa a contar sua história dentro dela, de uma maneira interativa e simples. Facilita muito na hora de uma análise de desempenho, por exemplo,” (OLIVIERI, 2015). O aplicativo aponta que foram mais de 10 mil interações de “*feedback*” entre os funcionários. É muito mais que na vida real, quando funcionários e gestores têm uma reunião de avaliação por ano”, conclui Olivieri.

Na área da educação, novos modelos educacionais e tecnologias que facilitam o desenvolvimento informal e “*gamificado*”. Tem-se como exemplo o *Khan Academy*, que auxilia de maneira transdisciplinar no ensino da matemática e, ainda, o *Code Academy*, este para ensinar as crianças a programarem.

## 2.1.4 Guerra dos Serviços Regulados X Não-Regulados

### 2.1.4.1 Impactos do Serviço Regulado na Competição

Para todos os novos tipos de serviços tecnológicos apresentados até aqui e outros que surgem a cada dia com a digitalização e tem provocado a sobrecarga de dados na rede das operadoras, um grande fator de desequilíbrio nessa concorrência é a falta de regulamentação para os serviços de dados VoIP/IP operarem e a indefinição do órgão regulador ANATEL perante o tema. Bebert (2015), em entrevista ao Teletime, alerta para o impasse de regulamentação das provedoras de serviço *over-the-top* (OTTs), ou a desregulamentação de serviços das operadoras de Telecom, sem consenso na própria ANATEL. Carlos Baigorri, superintendente de Competição da Agência, **defende a desregulamentação de serviços das operadoras que perderam o sentido em função das aplicações oferecidas pelas empresas de conteúdo** (BAIGORRI, 2015). Já o superintendente de Planejamento e Regulamentação, Bicalho (2015 apud BEBERT, 2015) também da ANATEL, **defende o serviço regulado ressaltando que a desregulamentação será necessária, mas na atual fase de transição é preciso impor regras para as OTTs**, como aquelas que atuam no mercado de audiovisual, como é o caso da *Netflix*.

Sob o ponto de vista da Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (ABINEE), representando uma terceira posição, diferente da ANATEL, também se mantém firme à manutenção dos serviços OTT sem regulamentação. Segundo a Associação, por serem aplicativos que rodam na internet, como muitos outros, não devem ser sujeitos a regulamento ou à tributação adicional. No debate de um novo modelo de Telecom, discutido no Ministério das Comunicações, a entidade fundamenta-se nos termos da Lei Geral de Telecomunicações (LGT) para a defesa, onde os serviços OTTs são considerados serviços de valor adicionado (SVA), o que os deixa fora do escopo de regulamentação e deve constituir a construção de um novo arcabouço legal, considerado uma inovação constante do setor ABINEE (2016 apud BEBERT, 2015).

O fato é que competir com produtos regulados, traz um entrave para a disputa no mercado. Quando o órgão regulador determina as regras de competitividade, define os preços e condições de pagamento sobre produtos e serviços, aplica tributos e define seus valores, impõe metas de universalização (muitas vezes inviável em um país com proporções continentais), além de determinar as regras e o modelo de como operar, há um engessamento e pouca flexibilidade na disputa. Todos esses entraves são inexistentes para os OTTs, que operacionalizam seus serviços sem nenhum regulamento, provocando um desbalanceamento desleal na disputa.

Nesse embate, endossa ainda a questão dos tributos sobre serviços regulados. O Brasil é líder mundial na arrecadação de tributos do setor de Telecomunicações. De acordo com informações do *site* Teleco e da Receita Federal (2015), no ambiente de Telecomunicações a carga tributária incidente sobre os produtos e serviços de Telecomunicações considera, entre outros, o PIS, COFINS, FUST, FUNTTEL e ICMS. Juntos, esses tributos podem representar até 40% da receita bruta dos serviços de Telecomunicações, como para o caso do estado de Rondônia, que possui ICMS de 35%. O Quadro 2 apresenta as alíquotas dos tributos incidentes sobre os serviços de Telecomunicações no Brasil e seu respectivo peso nas receitas bruta e líquida das operadoras.

## Quadro 2 – Tributos Sobre os Serviços de Telecomunicações

Tributo	Alíquota	Tributos em relação à receita bruta	Tributos em relação à receita líquida
Cofins	3,0%	3,0%	4,36%
PIS/PASEP	0,65%	0,65%	0,95%
ICMS	26,67% <sup>(a)</sup>	26,67%	38,80%
FUST <sup>(b)</sup>	1,0%	0,70%	1,01%
FUNTEL <sup>(b)</sup>	0,35%	0,24%	0,35%
Total		31,26%	45,5%

Fonte: Teleco e Secretaria da Receita Federal (2015). Elaboração LCA

a) Média das alíquotas dos ICMS ponderada pelos gastos familiares com serviços de Telecom de cada UF.

b) Sem incidência de ICMS, PIS, COFINS.

Agravando ainda mais, a carga tributária sobre produtos para Telecomunicações também é muito elevada. O Quadro 3 mostra os tributos que incidem sobre alguns produtos importados de Telecomunicações. A carga tributária sobre a receita líquida com produtos de Telecom chega a um somatório de 45,5%.

## Quadro 3 – Tributos Sobre os Produtos de Telecomunicações

Tributo	Alíquota	Tributos em relação à receita bruta	Tributos em relação à receita líquida
Cofins	3,0%	3,0%	4,36%
PIS/PASEP	0,65%	0,65%	0,95%
ICMS	26,67% <sup>(a)</sup>	26,67%	38,80%
FUST <sup>(b)</sup>	1,0%	0,70%	1,01%
FUNTEL <sup>(b)</sup>	0,35%	0,24%	0,35%
Total		31,26%	45,5%

Fonte: Teleco e Secretaria da Receita Federal (2015) Elaboração LCA

a) Média das alíquotas dos ICMS ponderada pelos gastos familiares com serviços de Telecom de cada UF.

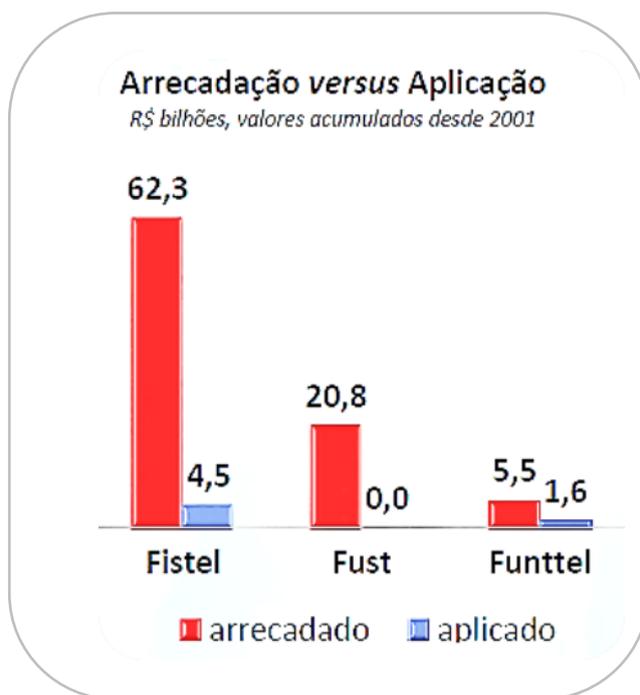
b) Sem incidência de ICMS, PIS, COFINS.

Em consonância ao desequilíbrio reforçado pela carga tributária aplicada sobre serviço regulado, o governo cogita ainda o aumento de 189% desta carga, anunciado pela ANATEL, do Fundo de Fiscalização das Telecomunicações (FISTEL). Conforme Berbert (2015), a elevada carga tributária tornaria muito complicada a permanência das operadoras no negócio. De acordo com os números reunidos pelo presidente executivo do Sindi Telebrasil (sindicato das operadoras), Eduardo Levy (2015) a alta vai elevar a taxa de Fiscalização e Instalação (TFI), paga na ativação de uma linha, o que passaria de R\$ 26,83 para R\$ 77,54 e a de Fiscalização de Funcionamento (TFF), paga todos os anos, de R\$ 13,42 para R\$ 38,77. Essa alta aumentaria de

R\$ 3 bilhões para R\$ 8,5 bilhões o desembolso anual das empresas de Telecom, de acordo com Bebert (2015).

Levy (2015) endossa que as operadoras podem ter um "cenário devastador" com aumento de 189% do FISTEL, cogitado pela ANATEL. Ele alerta ainda sobre a importância do setor para o País como um todo e sua influência na economia e externou a preocupação de que ações dessa natureza devem ser conduzidas com muita cautela. Trata-se de um setor que pode desequilibrar ainda mais a economia se desencadear o desinteresse de manter investimentos no Brasil. Para o governo, no entanto, conforme posicionamento do ministro das Comunicações, Ricardo Berzoini (2015), não há uma definição concreta por parte dos Ministérios do Planejamento e da Fazenda sobre o tema. Pesa o fato desse manifesto o movimento das principais operadoras do país que reuniram Amos Genish, presidente da Vivo; Bayard Gontijo, presidente da OI; José Formoso, presidente da EMBRATEL (representando a Claro); Mario Girasole, vice-presidente da TIM; Franco Betone, presidente do Conselho de Administração da TIM; e Sebastião Divino, presidente da ALGAR, para passar o recado ao ministro Berzoini (BEBERT; TELETIME, 2015).

**Gráfico 5 – Arrecadação x Aplicação de Tributos no Setor de Telecomunicações**



Fonte: Telebrasil Fundos Setoriais: FUST, FISTEL e FUNTTEL (apud Levy, 2015)

Em contrapartida, os serviços OTT são isentos das taxas obrigatórias cobradas pela ANATEL, como FISTEL e FUST, isentos de impostos e isentos de cumprimento regulamentar de qualidade (GENISH, 2015). Perdura ainda o fato de muitos deles operarem sobre a rede das operadoras, não necessitando de estrutura própria e, portanto, sem custo adicional, o que eleva o seu valor de mercado, embora, provedores de conteúdo não tiram renda dos consumidores com as aplicações de mensagens ou de voz (BAIGORRI, 2011).

Liderando a briga entre os OTTs, o *WhatsApp* surge mais uma vez como alvo dos ataques das operadoras, como o maior ameaçador perante as regras de Telecomunicações

existentes, neste caso, imune por não se enquadrar num regulamento de Telecom, por conta da imparcialidade da ANATEL. Levy (2016 apud BEBERT, 2015) destaca que ninguém é contra as chamadas OTTs, mas no caso do *WhatsApp* utilizado como voz, não há como negar que o aplicativo presta os mesmos serviços que as empresas de Telecomunicações e para os mesmos usuários.

“Não podemos generalizar e dizer que todos os OTTs concorrem com as operadoras, porém, no caso do *WhatsApp*, sabemos que tem cara de elefante, pata de elefante, rabo de elefante e, ainda assim, insistem em dizer que não é um elefante”. (LEVY, 2016).

Tuden (2015) já endossava esse discurso argumentando que qualquer programa que faça transmissão de voz via IP (VoIP), ou seja, pela internet, já é enquadrado como serviço de voz adicionado (SVA) na Lei Geral das Telecomunicações (LGT), de 1997.

Em contrapartida, Pedro Ramos (2015), advogado e pesquisador do Internet Lab, lembra que na época de criação da LGT, não havia preocupação de que os SVAs viriam a representar uma concorrência ao modelo de negócio das operadoras de Telecomunicações (RAMOS 2015 apud NUNES, 2016). A consultoria Teleco, no entanto, rebate voltando a questão dos impostos, alegando que as operadoras de Telecom pagam cerca de R\$26 para a ativação de cada linha móvel e mais R\$13 anuais de taxa de funcionamento.

No Brasil, a oferta de serviços de banda larga fixa é realizada em regime privado, mediante outorga para prestação do Serviço de Comunicação Multimídia (SCM). Trata-se de um serviço fixo de Telecomunicações de interesse coletivo, prestado em âmbito nacional e internacional, que possibilita a oferta de capacidade de transmissão, emissão e recepção de informações multimídia (dados, voz e imagem), utilizando quaisquer meios (mediante emprego de infraestrutura existente própria ou cedida por terceiros), a assinantes dentro de uma área de prestação de serviço (através de qualquer tipo de terminal). Já no caso da banda larga móvel, como referido, a outorga é pelo Serviço Móvel Pessoal (SMP), e as operadoras são obrigadas a pagar para cada linha autorizada as taxas do FISTEL, o que não ocorre para o *WhatsApp*.

Para o caso brasileiro, este cenário é particularmente relevante, tanto pela elevada carga tributária (Quadros 2 e 3 apresentados anteriormente) incidente sobre os serviços de Telecomunicações em geral, como pelo peso do Custo Brasil, associado ao alto investimento, do desenvolvimento e da competitividade empreendidas no país. Já numa tendência mundial, o setor de Telecomunicações tem aplicado modelos regulatórios menos intrusivos, mantendo-se flexível às constantes renovações e atualizações tecnológicas. Percebe-se que menos obrigatoriedade aplicada às operadoras canaliza esforços para um uso mais eficiente da infraestrutura em prol de serviços de melhor qualidade e menores preços, entendendo-se que o desenvolvimento saudável do setor não pode apartar-se da cooperação entre agentes privados e públicos. De modo a nortear esta política, a tendência mundial tem indicado a flexibilidade regulatória, apenas com um conjunto de regras simples e tecnologicamente neutras, de sorte a fornecer suficiente flexibilidade para lidar com o dinamismo destes mercados, reduzindo incertezas e impulsionando os necessários investimentos privados.

#### **2.1.4.2 A Luta por uma Competitividade Justa**

Enquanto perduram as dúvidas e embates entre legalidade dos OTTs gratuitos e os serviços de Telecomunicação pagos, mantém-se a liberação dos serviços perante a união das operadoras (concorrentes) contra os novos competidores na busca de uma briga justa. Fruto de uma indústria que vive um novo processo de organização, com metodologia de disputa e

cooperação concomitantes. Com efeito, é o que decorre da incorporação digital nas Telecomunicações e da convergência tecnológica entre os setores, o que modifica o mercado (WAVELET, 2012) e reestrutura o setor. Nesse contexto de convergência, alguns princípios podem auxiliar as operadoras a competir na era digital, o primeiro deles é analisar quais são as principais forças em ação que poderiam redefinir a competição (PORTER, 2004). Dessa análise, é possível repensar a estratégia com base nas concessões necessárias, pois as empresas de tecnologia, ainda que muitas delas atuante em pequena escala, podem desestruturar os líderes e forçar a redução dos seus preços.

Entretanto, sob a ótica do consumidor, qual a preferência dos usuários, OTT ou os serviços regulados de Telecomunicações? Uma pesquisa realizada pela AMDOCS, fornecedora de soluções de experiência do cliente, apresentada no *Mobile World Congress* (2015), em Barcelona, concluiu que os consumidores de Telecomunicações preferem os prestadores de serviços "tradicionais": 80% dos entrevistados não mudariam para grandes "players over-the-top" (OTT) se eles oferecessem conectividade móvel. Os principais motivos citados foram: problemas de privacidade e segurança, falta de confiança e possíveis dificuldades com qualidade de rede. A pesquisa foi realizada em dezesseis países com 8.450 consumidores, e não há registro do comportamento isolado para o Brasil a fim de identificar a influência da extensão de uma dificuldade financeira nesse comportamento. A empresa destaca, no entanto, a importância de criar atrativos aos novos usuários e oferecer experiências únicas, capaz de combater os concorrentes e adequar-se às novas exigências (WHITTINGTON, 2004) que surgem no mercado móvel. Um exemplo citado pela empresa AMDOCS seriam os pacotes "multiplay" para aumentar sua fatia de mercado (REDAÇÃO TELETIME, 2015).

Para surpresa, corrobora com a responsabilidade das operadoras buscarem a solução para o embate com os OTTs, Marco Patuano (2015), CEO de Telecom Itália, ao chamar à responsabilidade as operadoras no processo de adaptação diante da transformação do negócio de Telecomunicações: "Não vim aqui para chorar nem para pedir que a reguladora proteja o setor, e sim, para pensar no que devemos fazer", destacou o executivo assumindo uma posição destoante da indústria que pede a igualdade de regras para operadoras e OTTs.

O relato internacional mostra que há saída para as operadoras retomarem o seu espaço e voltarem a ter lucros. Segundo o teórico inovador Christensen (2007), a saída é a inovação, ou seja, não há caminho simples para a sobrevivência das grandes companhias no mercado em transformação: é preciso inovar. A aplicação de novas ideias com sucesso – bem como o convívio dos outros elementos no contexto pelo qual o processo irrompe - é fundamental para a gestão audaciosa no tempo presente. E a chave é a inovação disruptiva e a inovação sustentadora, já defendida por Christensen (2002) desde a década de 90. Segundo o autor, inovação disruptiva seria uma inovação decorrente de uma transformação ou introdução tecnológica diretamente relacionada a um serviço, produto ou mercado específico (CHRISTENSEN, 2007).

A inovação traz modificações na maneira de competir e nos processos de conquista de mercado. A redução dos custos de transação e a desintegração das cadeias tradicionais de negócio, por exemplo, abre espaço para que empresas criem blocos de produtos e serviços digitais que se conectam entre si (IoT). Novas empresas que atuam nesse nicho estão despontando com soluções inovadoras e lucrando em diferentes mercados, automotivos, residenciais, educacionais, entretenimento entre outros.

Mesmo as pequenas empresas inovadoras, as *Startups* bem sucedidas, conhecidas por seu profundo conhecimento do mundo digital, estão ganhando espaço e disputando com dignidade o mercado de Telecomunicações. Inevitavelmente, alguns produtos e serviços se tornarão

“*commodities*” nessa convergência. No que diz respeito, programas e facilitadores *online* colocarão os consumidores e clientes em contato direto com as empresas. Caberá as operadoras de Telecom identificarem as oportunidades da convergência da indústria e buscarem seus diferenciais para se sustentar na disputa.

No que concerne a aspectos de competitividade, o discurso das operadoras buscarem sua própria saída, seja por inovação ou qualquer outra estratégia, é consenso entre os dois superintendentes da ANATEL, Baigorri e Bicalho (2015), que concordam com a necessidade de as teles encontrarem suas próprias soluções para competir com as OTTs, sem intervenção da agência. "As empresas precisam encontrar caminhos para tirar valor das redes" (BAIGORRI, 2015). "O crescimento pelo consumo de dados não seria o mesmo se não houvesse as aplicações das OTTs" (BICALHO, 2015).

O que se espera das discussões é que haja continuidade em defesa de uma política pública que garanta uma competição ampla, justa e leal, onde serviços iguais estejam sujeitos a regras iguais.

### **2.1.4.3 Impasses do Órgão Regulador**

Por se tratar de um tema recente, não está claro qual será a posição da ANATEL. A disputa entre OTTs e operadoras é uma questão muito nova, ainda sem jurisprudência. Há pelo menos um ano a discussão permeia no ambiente de Telecomunicações e nada se define. Rodrigo Zerbone (2014), conselheiro da ANATEL, já esquivava o posicionamento da agência perante a questão, informando tratar-se de acordos comerciais entre as empresas e não é papel do órgão regular a questão das entregas de conteúdo OTTs nas redes das operadoras. No seu entendimento, é responsabilidade das operadoras de Telecomunicações negociarem OTTs e tornar rentável o tráfego de dados com a parceria. Para concluir, Zerbone (2015 apud BEBERT, 2015) citou o exemplo do caso de uma operadora francesa que, frente ao aumento do tráfego de conteúdo distribuído por uma outra operadora que tinha acordo com uma OTT, se recusou a continuar distribuindo o conteúdo porque não tinha disposição para investir mais. A OTT recorreu ao órgão de defesa da concorrência daquele país que considerou, no caso específico, que a operadora não cometeu infração, de acordo com a regulação geral vigente.

Desde o segundo semestre de 2015, a discussão se intensificou com a liberação das chamadas de voz via OTT e as discussões persistiram sem uma definição. Segundo Berzoini (2015), na época Ministro das Comunicações, esse tipo de prestação de serviço, em princípio, parece “estar à margem da lei”. Em contrapartida, João Rezende (2015), ex-presidente da ANATEL, disse que não via problemas no serviço. Ele ressaltou que o aplicativo funciona realizando chamadas apenas para outro aplicativo, não substituindo, portanto, o papel do telefone de realizar chamadas a quaisquer números e endossa que os APPS geram tráfego de dados, contribuindo para a receita. “As operadoras têm que buscar uma modernização maior nessa relação” Rezende (2015 apud RANGEL, 2015). O ex-ministro segue no seu discurso defendendo a desregulamentação dos serviços tradicionais como um facilitador para a convergência da indústria, com mudanças no regime de concessão, principalmente de telefonia fixa, ao invés de regular ou tributar o setor digital. A seu ver, é necessário aproximar todos os serviços para a convergência, já pensando no mundo do protocolo IP, que é o mundo do protocolo da internet (REZENDE, 2015).

Baigorri (2014), por sua vez, defende que a desregulamentação dos serviços só pode ocorrer quando houver um número maior de pessoas com acesso à banda larga e um aumento da penetração de *smartphones* no País. Embora a venda de *smartphones* e outros produtos oriundos

dos serviços de aplicativos tenha crescido com o avanço da banda larga, ainda não é suficiente para resguardar prejuízos para os cidadãos. Ele conclui na esperança de que a regulamentação da ANATEL passe de regras "consumeristas" para normas que regulem a relação entre as empresas.

Bicalho (2015) conclui que não há uma solução simples e a ANATEL vai atuar com muita cautela nessa área para se chegar a um equilíbrio, na defesa de que a agência imponha regras as OTTs. Mas sustenta que as teles não podem usar as mesmas estratégias de competição com as provedoras de conteúdo. Para o superintendente da ANATEL, as OTTs estão muito à frente das operadoras, em tecnologia, qualidade e velocidade, naquilo que elas fazem bem, produzir conteúdos. Certamente, as operadoras utilizando essa estratégia as fará com que percam a guerra (BICALHO, 2015).

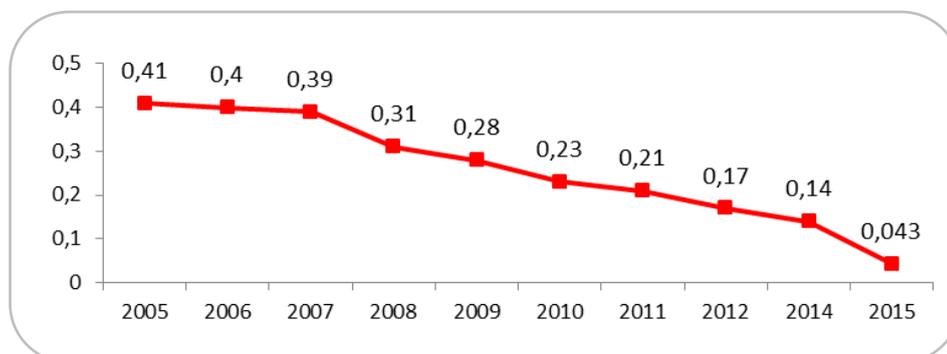
Enquanto permanecer a indefinição da ANATEL e dos órgãos governamentais quanto à liberalidade dos OTTs ou a desregulamentação dos serviços de dados das operadoras a falta de regulamentação para esses serviços de dados VoIP/IP operarem, persistirá a desvantagem competitiva, sobretudo pela influência da alta carga tributária incidente sobre um concorrente e outro não, o que afeta diretamente em preço, item primordial na concorrência e disputa de mercado.

## 2.1.5 A Telefônica Vivo no Contexto Digital

### 2.1.5.1 Os Impactos Diante do Cenário das Novas Tecnologias

Assim como todo o setor de Telecomunicações, a Telefônica Vivo sofre os impactos da transformação do mercado com a convergência da indústria e a necessidade espontânea de se tornar uma empresa digital. Mesmo antes da sobreposição de dados sobre voz, em 2015, o setor sentia a força da competitividade empurrando os preços para baixo. Pesquisas realizadas nos sites Telesíntese (2013) e Teleco (2015), refletem o comportamento em declínio do preço médio de minuto de celular no Brasil, esboçado no Gráfico 6, em consequência do acirrado ambiente competitivo no setor. Apesar do declínio do preço ao longo dos anos, no período compreendido entre 2005 e 2011, identifica-se crescimento da receita da Voz Móvel, sendo explicado e sustentado pelo crescimento acelerado da base de celulares, comum para um mercado em expansão. No entanto, à medida que o mercado vai se saturando, a queda de preços começa a refletir na queda de receita da empresa.

**Gráfico 6 – Preço do Minuto Médio de Celular no Brasil**



Fonte: adaptado de Teleco (2013) e Telesíntese (2012)

Descritivos dos principais estudos de mercado ressaltam para esse comportamento de tarifas elevadas no período de expansão do mercado e consequente queda na medida em que o

setor vai chegando à saturação, após o seu amadurecimento. Trata-se de um processo recorrente também nas Telecomunicações. Conforme artigo publicado na revista *Gestão & Políticas Públicas* (2014)<sup>2</sup>, o mercado de SMP brasileiro com taxas de crescimento declinantes e a elevada penetração do serviço, indica ser um mercado em processo de saturação (NISHIJIMA; LIMA, 2014).

Com esse impacto da queda de tarifas móveis afetando a receita de voz da empresa, com mais truculência a partir do 1º trimestre de 2015, a empresa esbarra com desafios que levam a novos desenvolvimentos, atuantes em novos ambientes e que remetem a projeções além da telefonia. Neste caso, o plano estratégico definido por uma empresa num ambiente novo deve ser traçado incluindo mudança de posicionamento (PRAHALAD, 2000), para fornecer que a melhor defesa contra os demais competidores, sejam concorrentes de diretos ou outra força competitiva, como as empresas de tecnologia digital.

Por enquanto, a estratégia no processo de transição da indústria está na busca de alternativas que tentem agregar valor ao seu produto, porém, incluindo a inovação que, segundo o executivo da empresa, Genish (2015) é o processo inicial para a Telefônica Vivo voltar a despontar no mercado. O executivo alerta, porém, para a velocidade dessa transição e o desafio das operadoras de Telecomunicações ainda numa fase embrionária de digitalização e serviços OTTs, diante de todos os impasses que as influências digitais vêm submetendo no mercado móvel (MARQUES, 2009). A convergência tecnológica vem para se encaixar como uma subseção da inovação e com força suficiente para realizar tendências na evolução das Telecomunicações. De acordo com Lovelock (2002), essas tendências, por sua vez, marcam permanentemente um novo conceito de serviço ao incorporar interatividade e fornecer qualidade na oferta de serviços. Cabe às operadoras enxergarem com clareza esse novo desafio delineado pela tecnologia e aproveitar-se de todas as oportunidades de negócios e de mercado geradas por essas tendências (LOVELOCK, 2002).

No caso da Telefônica Vivo, a empresa ainda se estrutura num processo de amadurecimento de inovação para buscar novas oportunidades. No entanto, a estratégia para buscar tais oportunidades em prol da Telco Digital parte de ações ainda tímidas, em função do próprio desconhecimento das novas tecnologias adotadas pelas empresas digitais, mesmo tendo o entendimento de que tais tecnologias permitem operar num nível superior de inovação e dificulta a reprodução ou imitação de serviços pelos concorrentes (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). O plano de desenvolvimento estratégico de estabelecer premissas e manter-se firme nos seus propósitos de evoluir para uma Telco Digital exige da operadora a capacidade de operar serviços com níveis mais elevados de integração, uma oferta com um serviço mais elevado de qualidade e um pacote de serviços de comunicação com mais diversidade e complementariedade. Espera-se que com os objetivos e a forma como as estratégias serão concebidas e implementadas estejam relacionados com as características sociais dos estrategistas e do contexto, sendo que as regras da cultura da sociedade local exercerão grande influência (WHITTINGTON, 2006).

A distância existente entre o novo modelo de operadoras e o processo evolutivo pelos quais ainda devem passar, esbarra com uma realidade muito distante que beira a inconsistência. Como exemplo, cita-se a posição das operadoras de Telecomunicações como uma das maiores no *ranking* de reclamações por desqualificação nos serviços prestados e as que mais pagam multas e ações decorrentes de processos judiciais. Em entrevista para a realização deste estudo, o

---

<sup>2</sup> *Gestão & Políticas Públicas* - NISHIJIMA, Marislei; LIMA, Marcos André de Mattos. Análise de Bem-Estar no Mercado Brasileiro de Telefonia. Revista *Gestão & Políticas Públicas*, v. 4, n. 1, 2015.

CEO da empresa Genish (2015), repetiu o anúncio de R\$20 bilhões em multas movimentados em 10 anos com ações pagas por falta de qualidade das operadoras. Esse discurso de tendência digital e tecnológica é frisado com rigidez pelo Regulatório: reclamações da ANATEL, PROCON e outros órgãos de defesa do consumidor estão mais exigentes e cobrando cada vez mais em defesa do cliente. Numa reunião com a alta gestão da Telefônica Vivo, o presidente colocou trinta e sete executivos num hotel no interior de São Paulo e, longe de metas trimestrais ou orçamentárias, parou a empresa por dois dias completos para enxugar multas e processos do consumidor na Justiça. Foram R\$500 milhões de multas pagas a consumidores em um ano. Uma realidade é que o setor ainda esbarra, mas que no contexto, as novas tecnologias tornam-se um artifício para melhorar os serviços do próprio setor.

Ações como essa que a Telefônica Vivo realizou em 2015, representa um movimento muito tímido frente ao imenso desafio de inovação e evolução por que ainda deve passar. É nesse contexto que a empresa deve agir e pensar sobre um novo modelo de negócio que permita ser sustentável nos próximos anos e que possa tirá-la dessa luta diária de tantas surpresas, e ações reativas ao mercado. Enquanto não se detém o *knowhow* inovador que tornará a disputa mais equilibrada diante do cenário das novas tecnologias, a empresa atua com estratégias de agregação de valor para manter-se na disputa. A percepção da oferta de serviços, por exemplo, dá a oportunidade de conhecer os principais elementos que proporcionam uma experiência relevante com o consumidor e cria valor para os clientes (LOVELOCK, 1995).

Partindo dessa defesa, a empresa atuou com algumas estratégias em 2015:

**1. Manter uma Liderança incontestável no negócio Móvel e em Convergência:** a proposta é manter a diferenciação na oferta móvel por meio de qualidade na rede de dados e, futuramente, de serviços digitais inovadores.

**2. Ter o Foco no Cliente como peça fundamental da Proposta de Valor** para sustentar o posicionamento de destaque entre as demais operadoras, com um modelo segmentado para Atendimento ao Cliente, um programa de Qualidade ponta-a-ponta e um modelo otimizado para Operações de Campo para melhorar a experiência dos clientes na área da concessão.

**3. Buscar constantemente a Excelência em Custos e a Otimização de CAPEX**

**4. Estabelecer uma cultura baseada em Alta Performance** com objetivo de minimizar falhas. Futuramente, a intenção nesta meta é a atuação do Big Data.

A Telefônica Vivo tem como desafio definir uma estratégia de comunicação interna não só para facilitar, mas definitivamente impulsionar a mudança necessária para a instalação de uma "cultura da inovação" genuína. Uma estratégia focada em alavancas específicas que devem ser movidas para corrigir desvios e mobilizar toda a empresa a agir de forma diferente, com uma nova visão de operadora. Os desafios da comunicação, os elementos de gestão e os fatores estruturais de todo esse processo de mudança ou migração, não sendo bem definidos ou geridos pode comprometer o setor. Khan (2012) por sua vez, não descarta que a empresa abandone a essência de sua natureza e considera que é altamente recomendado que as organizações, do setor de Telecomunicações, em geral, devam manter a sua cultura de formação para tornar a sua organização mais produtiva e competitiva no mercado.

A abordagem clássica (PORTER, 1985; ANSOFF, 1979) apresenta a formação de estratégia como processo racional de análise resoluta. Ela é criada a partir de planos

cuidadosamente elaborados e baseada num processo abrangente e detalhado de recolhimento de informações sobre o contexto ambiental em que está inserida e sobre a organização. É nessa fundamentação que a operadora precisará firmar seus objetivos para o futuro que se projeta no trabalho de transformação.

### 2.1.5.2 A Estratégia de Transformação

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação em processos representa uma fonte poderosa de vantagem competitiva por ter um papel estratégico nas organizações, seja no desenvolvimento de algo inédito que os concorrentes não conseguem imitar ou adquirindo excelência na forma de fazê-lo. Para os autores, essa exclusividade alcançada sobre um produto ou serviço coloca a empresa à frente no mercado. Com essa posição de liderança no mercado de telefonia, a Telefônica Vivo precisará embutir o verdadeiro conceito de inovação na estratégia da Telco Digital defendida para migrar à posição-líder, fazendo-a entregar de forma eficiente a melhor experiência para os seus clientes por meio de qualidade superior e inovação, mas em um novo segmento, tudo em busca do maior crescimento e rentabilidade do setor.

No conceito de reposicionamento e novo modelo de negócio, a empresa objeto do estudo pauta-se para definir sua nova estratégia competitiva: **ser uma empresa digital capaz de, não só continuar provendo seus meios de infraestrutura de rede, como também ser inovadora na criação de novos produtos e serviços que possam competir com os concorrentes de tecnologia.** Explorando todos os seus recursos de Telecomunicações e competências internas, a empresa pretende expandir seus valores como fornecedora de bens e serviços, bem como aprimorar seus processos internos, tornando mais eficiente e ágil o poder de tomada de decisão e adaptação frente ao ambiente externo. Na ótica da inovação, como uma fonte de criação de valor compartilhado a todos os “*stakeholders*” organizacionais, a empresa remete à conceituação de cocriação de valor e inovação aberta para se aproximar de seu objetivo (CHESBROUGH, 2003; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000). Este tema será melhor abordado mais adiante, quando será abordada a questão da cocriação de valor.

Outro ponto diagnosticado na estratégia como Telco Digital é a facilidade, a velocidade e a qualidade da junção de processos na aquisição de empresas, que também mensura a sua capacidade inovadora. Em paralelo à remodelagem do negócio, exigidos com a transformação do setor, há também o desafio de consolidar os processos de fusão e aquisição. No histórico da empresa tem-se o exemplo: há cerca de cinco anos a Vivo foi adquirida pelo grupo espanhol Telefônica, criando a empresa Telefônica Brasil, tornando-se uma operadora prestadora de serviços móveis (SMP), fixo (STFC) e banda larga (SCM). Três anos depois, a empresa já contava com todos os seus processos unificados, respondendo como um único grupo. Em março de 2015, ela adquire uma nova empresa, a Global Village Telecom (GVT). Novamente a ação de unificar processos e pessoas entra como desafio, desta vez, já no papel de uma Telco Digital, a empresa coloca uma nova meta desafiadora para ter seus processos unificados em tempo recorde, abril de 2016. Para a empresa, quanto mais rápido e consistente for esse processo de unificação, mais rápido o retorno, do contrário impacta-se no valor da empresa.

O foco central para a estratégia de transformação da empresa visa abordar as ações de uma nova operadora digital e não mais de Telecomunicações simplesmente. Muitas das ações mapeadas que a empresa pretende delinear para a sua estratégia de ser uma Telco Digital ainda são sigilosas e, por isso, não podem ser profundamente exploradas. Independente da indicação, a estratégia de ter o foco no cliente como peça fundamental da proposta de valor, sugere implantar um modelo segmentado para atendimento, além de ter um programa de qualidade ponta-a-ponta. A ação específica remete a melhorar a experiência dos clientes na área da concessão do setor.

A princípio, para a nova estratégia de reinvenção, que nasce alinhada à estratégia global do Grupo Telefônica, o objetivo é diferenciar a Telefônica Vivo em experiência do cliente com conectividade excelente, valores e experiência do Cliente e Oferta Integrada. Dessa forma, a empresa espera conseguir explorar alavancas que tornem o modelo de negócio mais sustentável com o Big Data, Digitalização “*end-to-end*” e simplificação, com o intuito de desenvolver uma cultura cada vez mais de alta performance. É onde entra o processo de inovação na empresa, capaz de desenvolver novas ideias internamente e ainda interligar a empresa a agentes externos por meio de parcerias estratégicas (CHESBROUGH, 2003).

Raza e Rehman (2012), através de estudos prévios, afirmam que a satisfação e confiança podem aumentar a fidelidade do cliente. Em seus estudos foi comprovada a relação entre a lealdade do cliente e qualidade do relacionamento, sustentando que o relacionamento de longo prazo entre o fornecedor e consumidor pode ser feito mais saudavelmente através da implantação sob tais características. Sob esse contexto, os prestadores de serviços móveis deverão apostar na melhoria da qualidade de serviço prestado. Um cliente satisfeito continuará com o seu operador móvel por um longo período e ambos vão apreciar a sua relação classificando-a como sendo rentável e vantajosa (RAZA; REHMAN, 2012).

Por fim, a satisfação do cliente tem sido identificada como um componente importante de orientação estratégica e perspectivas futuras de uma empresa (JAESUNG & BRYANT, 1996), por isso a intensidade de destaque no movimento de reposicionamento da operadora. Estudos acadêmicos revelam que há suspeita da satisfação do cliente exercer influência sobre o desempenho financeiro de uma empresa, ou seja, as empresas com maior satisfação do cliente também são as mais rentáveis (EW ANDERSON; FORNELL; LEHMANN, 1994). Sob o cenário das Telecomunicações, estende-se ao conceito de satisfação atender o cliente com o produto que ele deseja, ainda que seja um produto em constante processo de inovação.

## **2.2 MODELO DE NEGÓCIO NA INDÚSTRIA DE TELECOM**

### **2.2.1 Definição de Modelo de Negócio**

#### **2.2.1.1 Conceito**

O termo “*businessmodel*” compreende a lógica de uma organização criar valor, objetivando uma oportunidade comercial (GEORGE; BOCK, 2011). Para os autores Osterwalder e Pigneur (2011), trata-se da lógica de criar, entregar e capturar valor para a organização a partir de uma plataforma que conecta os recursos, processos e fornecedores da empresa (NIELSEN, LUND, 2012). Agrega, ainda, a definição de estruturação de um modelo, os autores Zott e Amit (2006), ao embutir a forma como uma organização faz negócio para criar valor agregado de um produto ou serviço:

“Um Modelo de Negócios nada mais é do que a representação simplificada da realidade de uma organização, através de variáveis e características importantes para determinada situação” (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011).

Um modelo de negócio elucidada a forma como uma organização está ligada para fazer negócio com os seus clientes, sócios e fornecedores, a fim de satisfazer as necessidades percebidas no mercado para criar valor a ambos (ZOTT; AMIT, 2006).

A literatura apresenta múltiplos fatores diagnosticados por vários estudos que determinam: a relevância do desenho do modelo para o desempenho da empresa (ZOTT; AMIT, 2006); os recursos e competências para criar valor (PLÉ; LECOCQ; ANGOT, 2008); a maneira como a empresa cria e entrega valor, considerando o conjunto de decisões e suas consequências (MASANELL; RICART, 2010); a coerência das escolhas estratégicas da organização na criação de valor (NIELSEN; LUND, 2012). De todos os conceitos citados, resumidos nas abordagens por autor, conforme Quadro 1 (Abordagens de modelos de negócio), Osterwalder e Pigneur (2011) ressaltam a importância de diferenciar “Plano de Negócios” de “Modelo de Negócios”, onde o segundo permite que a organização crie diferentes protótipos de versões do seu negócio até chegar a um que faça mais sentido.

**Quadro 4 - Abordagens de Modelos de Negócio**

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Abordagem</b>
Timmers	1998	Arquitetura para fluxo de produtos e serviços incluindo uma descrição das atividades do negócio e suas fontes de renda.
Consultoria Accenture	2000	Modelo de negócio é a lógica de uma organização criar valor, sob a abordagem de três aspectos distintos: componentes de um modelo de negócio, modelo de negócio operacional e modelo de mudança.
Amit e Zott	2011	Estrutura dos conteúdos, governança e operações elaborados para a criação de valor.
Rajala e Westerlund	2005	É a maneira em que o negócio converte as oportunidades de mercado em benefício através de grupos de atores, atividades e colaborações para a criação de valor.
Al-Debei <i>et. al.</i> ,	2008	Representação abstrata de todos os acordos básicos interrelacionados, desenhados e desenvolvidos por uma organização para alcançar as suas metas e objetivos estratégicos.
Osterwalder e Pigneur	2010	Lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.
Zott, Amit e Massa	2010	A maneira como a empresa faz e apresenta o negócio para criar valor.
Nielsen e Lund	2012	Coerência nas escolhas estratégicas que tornam possíveis as relações para criar valor em todos os níveis da empresa.
Casadesus-Masanell e Ricart	2004	Maneira como a empresa cria e entrega valor aos seus <i>stakeholders</i> .

Fonte: elaborado pela autora

### ***Unbundling – O Modelo das Empresas Desagregadas***

Cabe destacar que as operadoras de Telecomunicações são classificadas como empresas de grande porte, pesadas por natureza e complexas, o que as coloca num padrão singular de modelo de negócio, denominado por Pereira (2012) como *Unbundling*. Segundo o autor, trata-se de um padrão de modelo adotado exclusivamente por empresas grandes e desagregadas, que trabalham com três focos principais e coexistentes: relacionamento com clientes, inovação de produtos e infraestrutura. Neste modelo, as operadoras de Telecom estruturam submodelos com

foco em: **(1) infraestrutura**, necessários para manter recursos tecnológicos de voz e dados em qualquer lugar dentro de sua área de atuação; **(2) relacionamento**, direcionado a um grande volume de clientes, exigentes em atendimento e suporte de um robusto *call-center* para suprir a demanda e entregar soluções em pouco tempo; e **(3) inovação de produtos**, com evolução constante de tecnologias para atender a demanda cada vez mais exigente de conectividade. Trata-se de um enorme esforço para manter vários modelos de negócio dentro de um único, um padrão de modelo suportado exclusivamente por grandes empresas (PEREIRA, 2012).

Para fechar essa etapa de conceituação, os autores Zott, Amit e Massa (2010) concluem que não existe um consenso quanto à definição de modelo de negócio por parte dos acadêmicos, mas existe um esclarecimento de não se tratar, especificamente, de estratégia de produto x mercado e não pode ser reduzido a questões relativas à organização interna das empresas.

No que concerne as novas tendências no mercado de Telecomunicações, cada vez mais a revisão do modelo de negócios tem sido um tema recorrente nos Fóruns, Feiras e Encontros do setor, que direciona, sobretudo, o processo de competitividade diante das novas tendências da comunicação no país. Ao manifestar o ensejo de um novo modelo de negócios em Telecomunicações, que pretende rever e prospectar os métodos de como o setor fará seus negócios nos próximos anos para gerar receitas, a empresa *Strategy* (2015), network da consultora PwC no setor de Telecomunicações, destaca seis importantes tendências neste mercado que, coletivamente, devem produzir impacto relevante sobre a configuração da indústria nos próximos anos: Desregulamentação, Convergência, Enfoque no cliente, Saturação de Mercado e Novos modelos de negócio.

Diante da tendência dos novos modelos, será abordado nos próximos itens um enfoque especial sobre modelos de negócio que, embora difundido nos anos 90, na era das empresas “ponto com”, seu enfoque está inteiramente associado à internet e empresas de alta tecnologia da atualidade, conseqüentemente, nas perspectivas desse processo de revisão do mercado de Telecomunicações. Como sublinham Zott, Amit e Massa (2011) “o conceito de modelo de negócio tornou-se predominante com o aparecimento da internet e desde então foi ganhando força”.

### 2.2.1.2 Porque Inovar em Modelo de Negócios

Na dinâmica da economia as variações inovadoras ocorrem pela relação entre os agentes econômicos e suas atividades de produção e distribuição de bens de consumo. A caracterização é utilizada por Schumpeter (1982) para as inovações provenientes da criação ou transformação das combinações produtivas, onde a evolução de um setor ou a migração para um novo negócio, ocorre quando há o redirecionamento das atividades de consumo para novos produtos ou serviços. Para o autor, o processo migratório ou de transformação proveniente da inovação numa indústria pode representar a substituição ou evolução de um “*business*” na economia. Essa tendência, ora observada no setor de Telecomunicações, prevê a migração de um modelo ou mesmo surgimento de um novo, através da inclusão de novos produtos ou serviços oriundos da expansão tecnológica.

Com efeito, a empresa *Strategy* (2015), consultora no setor de Telecomunicações, embasa esse processo de transformação e convergência citado por Schumpeter (1982) que ocorre na indústria de comunicação ao longo do tempo, motivada pela crescente liberalização, rápida evolução tecnológica e alterações no comportamento do consumidor. Para a *Strategy*, a necessidade de um novo modelo de negócio surge quando os agentes do mercado estabelecidos estão buscando novas oportunidades de geração de receitas através da alavancagem de serviços,

como vem ocorrendo com as aplicações e conteúdos interativos (web, OTTs, IoT, *streaming*, *games*, *mobile commerce*, entre outros).

O termo inovação, expandido em conceito e aplicação pelas novas empresas tecnológicas, realmente mudou o perfil da literatura científica, para a incorporação na estratégia das organizações. Segundo Quinello (2010), nos negócios o processo de inovação é um componente da estratégia e elemento indispensável para obtenção de vantagem competitiva. É o que essas empresas de tecnologia digital identificaram, ao considerar a importância da internet no surgimento de novos modelos de negócio (ZOTT; AMIT; MASSA, 2016), mais simples, mais ágil, mais rentável. Os avanços verificados nas novas tecnologias de informação, aliados à expansão da internet permitiram uma diminuição de custos com a comunicação e o surgimento de novas formas de criar e entregar valor, novas arquiteturas de transação e mecanismos de troca (ZOTT; AMIT; MASSA, 2010).

Ainda sobre o papel fundamental da inovação no modelo de negócio, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) alertam para os tipos e para a questão quantitativa da inovação, ou seja, a intensidade com que ocorre a inovação. Moore (2000), por sua vez, não pondera aspectos além do qualitativo. Ele anuncia a necessidade das organizações de alinharem suas competências essenciais como garantia ou sucesso diante da ruptura do mercado vigente; a consideração de que num momento existe aceitação da inovação em um ou vários nichos (MOORE, 2000).

Em consonância a concepção da Inovação, os autores destacam para os vários tipos existentes: inovação em produtos, marketing, processos, estrutural, inovação de ruptura, além da inovação em modelo de negócios, enquanto proposta de valor para o cliente ou organização na cadeia de valor. Foi citado o autor Moore (2004) para completar os argumentos de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), já Christensen (2002), ressalta que o objetivo principal da inovação é romper e redefinir modelos de negócios vigentes combinando ou não tecnologias do momento, sem a preocupação de uma excelência tecnológica. Contrapondo Christensen, os estudos de Marques (2009), frisou bem essa questão do impacto das novas Tecnologias de Informação e Comunicação (ICT) sobre o mercado de telefonia móvel. Para ele, a convergência tecnológica tem forte participação nas tendências de evoluções específicas das Telecomunicações. Estas tendências, por sua vez, têm influência permanente na interatividade da empresa, na eficácia da oferta de serviços e no estabelecimento de uma estratégia responsável para eliminar as ameaças do negócio presente "e aproveitar todas as oportunidades de negócios geradas com as novas tendências" (LOVELOCK, 2002).

Por fim, os argumentos teóricos dos estudiosos voltados para a inovação não deixam dúvidas quanto ao seu papel no processo de mudança do modelo de negócios. De acordo com Prahalad (2004), vivemos e continuaremos a viver uma nova era da inovação, onde cada vez menos as inovações serão em produtos. Mas sim, na inovação pela cocriação de valor, na gestão e em Modelos de Negócios, para desempenhar um papel fundamental nas *Novas Fronteiras da Inovação* (PRAHALAD, 2002).

## **2.2.2 Modelos de Negócio na Indústria de Telecomunicações**

Assim como registrado na literatura *a Qualidade nos anos 80, os Processos nos anos 90 e a difusão da Estratégia na década seguinte*, a Inovação reflete o movimento atual impetrado na gestão corporativa. No desdobramento da inovação em modelo de negócios para se criar valor (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011) seja para cliente, empresa ou sociedade, a necessidade de migrar modelos ultrapassados evolui para a substituição dos mesmos. Um exemplo citado na referência dos autores Osterwalder e Pigneurs, embora com impacto menor, foi a criação de um

modelo de negócios pela *Apple* através dos conhecidos produtos *iPod* e *iTunes*.

No enquadramento do mercado de Telecomunicações, como imaginar a cara do modelo de negócios da Telefônica Vivo daqui a dois ou três anos? Como se posicionar em um setor intensamente competitivo e como liderar o redesenho do modelo de negócios da empresa? Desafiar os modelos antigos e ultrapassados e transformá-los em ideias visionárias de modelo de negócios que virem o jogo, pode definir o espaço e a permanência de uma indústria na economia. Diante de alguns marcos no setor, serão apresentados a seguir, sob os conceitos de Osterwalder e Pigneur (2011), uma breve descrição dos exemplos de modelos que desafiaram uma zona de competitividade e estabeleceram novos condicionantes para o mercado:

### 2.2.2.1 Modelo de Negócios com Plataforma IP

Com base nos componentes deferidos por Osterwalder e Pigneur (2011) para composição de um modelo de negócios, tem-se como recurso principal deste padrão a plataforma, com três atividades-chave: gerenciamento de plataforma, promoção de plataforma e fornecimento do serviço. A proposta de criação de valor está focada na segmentação de cliente para atrair grupos diferenciados e combinados de usuários, o que promove redução de custos no momento em que canaliza todas as transações para a plataforma.

Destaca-se que, para padrões distintos de plataforma, criam-se estruturas também distintas e com segmentos de clientes isolados para cada plataforma, com suas próprias propostas de valor e fluxos de receita. Embora, as separações no caso de plataforma multilateral, um segmento de cliente não pode existir sem os outros (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011). Neste modelo, cada segmento de cliente produz uma fonte de receita diferente.

### 2.2.2.2 Modelo de Negócio “Grátis”

A internet trouxe um conceito tão forte de gratuidade dos serviços no setor de Telecomunicações, que um novo modelo de negócio estabeleceu-se com a concepção de gratuidade, o que pode desbancar empresas consolidadas e intensificar uma competitividade. No Modelo de Negócios “Grátis”, os clientes se beneficiam continuamente com ofertas livres de custos, onde os não-pagantes são financiados por outra parte do modelo de negócio ou outro segmento de clientes.

No caso da gratuidade, para uma plataforma tornar-se viável com oferta gratuita ou barata, o desenvolvedor trabalha com o subsídio nos diversos segmentos de clientes. Ou seja, os custos da oferta gratuita na plataforma serão subsidiados criando-se outros valores direcionados a outros grupos de clientes que “paguem” o custo de manter a plataforma como um todo: paga e gratuita. O desenvolvedor atrai o consumidor para um lado da plataforma que agregue baixo valor ou nulo para depois atraí-los para outros lados mais rentáveis (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011). Segundo os autores, há diversas condições que tornam viável um negócio gratuito, como a publicidade padrão em plataformas multilaterais e a queda de custos com o próprio modelo de armazenamento de dados “online” que se estabeleceu na indústria. No entanto, os autores concluem que para gerar lucro com o modelo gratuito, a empresa deve ter outra fonte de receita.

O livro “Inovação no Modelo de Negócios”<sup>3</sup> cita três diferentes padrões que podem

---

<sup>3</sup> Inovação no Modelo de Negócios - OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 300 p.

tornar o serviço gratuito uma opção viável de Modelo de Negócios: (1) oferta gratuita financiada por anúncios em plataformas multilaterais; (2) sincronismo de serviços gratuitos com prêmios opcionais; (3) o modelo “isca&anzol”, onde a oferta inicial é gratuita mas atrai o cliente para a compra num segundo momento.

### 2.2.2.3 Modelo de Negócio Multilateral (com Proposta de Valor)

A proposta de valor é o atrativo que faz os consumidores escolherem entre uma empresa ou outra. Satisfazer as suas necessidades suprindo as exigências de um segmento de clientes agrega um conjunto de benefícios que uma empresa pode oferecer de valor para ter um Modelo de Negócio atrativo. Em algumas situações, a proposta de valor pode atender um foco inteiramente novo de necessidades, que os clientes não imaginavam ter. Esse é um cenário bastante comum no mercado de Telecom, onde identifica-se constantes inovações que os clientes nem se quer sonhavam precisar.

Na definição de Osterwalder e Pigneurs (2011), Modelo de Negócio Multilateral “são plataformas que unem dois ou mais grupos distintos e interdependentes de consumidores”, com a criação de valor conectando esses grupos. A chave de sucesso deste modelo está na proporção que a plataforma gera valor para atrair e atender o maior e mais diversificado grupo de clientes possíveis. De acordo com os autores, o valor da plataforma depende substancialmente da quantidade de usuários do outro lado da plataforma. Por exemplo, desenvolvedores de aplicativos x usuários, plataforma de jogos x jogadores, administradoras de cartão de crédito x consumidores. No entanto, só interessa aos desenvolvedores evoluir num produto para um novo console se já existir uma quantidade abreviada de clientes utilizando essa plataforma. Os autores completam o conceito alertando para a dificuldade do operador de plataforma multilateral identificar o que subsidiar e como cobrar adequadamente para atrair clientes. Alguns exemplos de sucesso, digitais e não digitais, desse modelo são apresentados pelos autores para elucidar a prática desse modelo de negócio.

Na indústria de telefonia móvel (ou banda larga móvel), há a necessidade de desenvolver um modelo de negócio multilateral que, através das características apresentadas neste modelo, permita a Telefônica Vivo ser capaz de agregar valor e disputar com os produtos gratuitos de tecnologia que surgem a cada dia. Melhorar o desempenho de produtos e serviços é uma maneira tradicional de criar valor, a partir da sua adequação às necessidades específicas do consumidor.

De acordo com Keller e Machado (2005) uma marca proporciona dimensões e valores que, de algum modo, diferenciam produtos desenvolvidos para satisfazer à mesma necessidade. Portanto, um modelo de negócio que considera valor pode estar relacionado a marca ou *status* também, podendo considerar valor o simples ato de utilizar uma marca. Mas, Osterwalder e Pigneurs (2011), no entanto, contrariam o *status* para apostar no preço baixo ou gratuidade como oferta de valores mais assertivas. Quando o juiz Luiz Moura Correa pediu o bloqueio pela primeira vez do *WhatsApp* no Brasil, em 2015, não se tinha como prever a proporção do impacto na sociedade. Não há registros do quanto o serviço de voz do *WhatsApp* representa na participação do mercado brasileiro de voz, desde a sua viabilidade a partir de mar/15. Os desenvolvedores também não revelam o número de usuários brasileiros do aplicativo, o que inviabiliza determinar o seu alcance, mas pôde-se ter uma ideia do valor agregado que o aplicativo exerce no setor de Telecomunicações. Quando a suspensão se repetiu em abr/16, desta vez num período maior de três dias, percebeu-se no mercado um aumento de outros recursos OTTs, mas não o aumento de chamadas de voz.

Para capturar o valor potencial destas aplicações com modelagem Multilateral, as organizações precisam ter estruturas sistêmicas que façam sentido para a “enxurrada” de dados que um serviço de plataforma gratuito pode proporcionar. Por outro lado, a base concentrada de usuários numa comunidade como o *WhatsApp* representa um estrondoso valor agregado que determinará o valor da empresa, mesmo não sendo uma organização geradora de lucros. A robustez da sua base representa o seu valor de mercado. A base de usuários de algumas empresas permite rastrear centenas de milhares, ou talvez milhões, de itens em tempo real, por exemplo. Uma riqueza de informação a disposição do detentor da base.

Enfim, a proposta de valor no preço baixo ou gratuidade é um modelo de grande poder no mercado, dependendo da sua assertividade. Porém, é preciso cautela na aplicabilidade sob o risco de trazer implicações para o resto do Modelo de Negócios, pois cada vez mais ofertas gratuitas começam a permear em vários ramos da indústria.

#### **2.2.2.4 Modelo de Negócio Desagregado em Telecomunicações**

A importância da valorização da marca e o relacionamento com os clientes sobrepondo a qualidade de rede gerou um modelo de negócio desagregado na primeira década, após a privatização das Telecomunicações. Quando as operadoras de Telecomunicações perceberam o quanto era custoso manter uma competição da qualidade de rede em vez de compartilhar, elas começaram a ofertar infraestrutura de rede com os competidores, a fim de gerar receita de aluguel por meio de transmissão dedicado (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011). A terceirização de operações e a manutenção de algumas redes também representou uma característica de desagregação que consolidou esse modelo de negócio. Para os autores, o processo de desagregar a infraestrutura das teles proporcionou espaço para maior dedicação na marca e na segmentação de clientes, ou seja, maior enfoque em ações estratégicas de conquista de clientes e aumento na fatia de mercado.

A era da inovação pela qual as empresas passam atualmente, revelou-se um novo movimento de desagregação voltado para os conteúdos. Empresas de tecnologia menores são mais criativas, mais ágeis e mais dinâmicas, o que acabam por atrair as grandes operadoras que passaram a terceirizar o fornecimento de novas tecnologias, serviços e conteúdos de mídia (ZOTT; AMIT; MASSA, 2010).

Este modelo foi melhor caracterizado no item 2.2.1.1, utilizando a definição de Pereira (2012) para enquadrar as grandes corporações com focos distintos e desagregados dentro da empresa que darão origem a submodelos de negócios, acomodados sob um modelo de negócio único da organização.

#### **2.2.2.5 Modelo de Camadas de Fransman**

O modelo de camadas é uma representação da nova indústria de Telecomunicações (FRANSMAN, 2002), como define o próprio autor. A composição deste modelo se resume em seis camadas, interdependentes, onde cada camada superior é construída numa plataforma a partir de infraestrutura e serviços proporcionados pelas camadas inferiores, responsáveis por fornecerem a base de conhecimento e tecnologias para níveis superiores. Cada uma dessas camadas que compõe o modelo é representada por uma empresa, que detém a tecnologia especializada inerente a diversificação de produtos necessários àquele determinado nível ou camada. Para melhor compreensão, a estrutura desse modelo pode ser visualizada no Quadro 5, que exhibe a estratégia adotada pelas empresas de diversificação de produtos, típico do setor de Telecomunicações na fase da tecnologia digital.

**Quadro 5 – Componentes de um Modelo de Negócio em Camada**

<b>CAMADA</b>	<b>ATIVIDADE</b>	<b>EXEMPLOS DE EMPRESA</b>	<b>PRODUTO</b>
<b>VI</b>	Consumo	-	-
<b>V</b>	Aplicação e Arranjo de conteúdo	UOL, MSN, Cleartech	Serviços de informações on line em geral (Relatórios online, broadcast, web design, etc.)
<b>IV</b>	Disponibilização da Informação (Navegação e mediação entre software e demais aplicações)	Google, Firefox, Explorer, Yahoo	Browsers em geral
<b>III</b>	Provedores	UOL, Yahoo, AOL, etc.	Email, acesso a internet, servidor web, voz sobre IP
<b>II</b>	Fornecimento de Rede para tráfego de dados	Telefônica, Vodafone, Portugal Telecom, AT&T, BT	Voz, imagem, mídia em geral
<b>I</b>	Hardwares e softwares (fornecedores da estrutura de rede)	Ericsson, Alcatel, Siemens, Huawei, NEC	CCC, aparelhos celulares, sistemas de tarifação

Fonte: adaptado de Szapiro com base em Fransman (2002) e Galina (2003)

Além dos níveis observados no modelo que caracterizava o setor de Telecomunicações (fornecedores, operadoras e consumidores), o modelo de camadas apresenta, entre as camadas das operadoras e dos consumidores, três novas camadas, a saber: serviços para conectividade (provedores de acesso), serviços relacionados à navegação (que permitem a utilização da internet) e aplicações (criação e empacotamento do conteúdo ou da informação) (GALINA, 2003).

De acordo com estudos realizados por Szapiro (2011), em seu artigo sobre as mudanças recentes do setor de Telecomunicações, o modelo de camadas ajuda a entender o fenômeno de convergência entre o setor de tecnologia e o de Telecomunicações na indústria. As camadas III, IV e V são compostas, entre outras, por empresas do segmento de informática, identificadas como “ponto com”. A indústria de Telecomunicações não se restringe mais as operadoras de serviços e fornecedores de equipamentos (que tradicionalmente compunham o setor de Telecomunicações), mas envolve também as empresas que atuam em segmentos responsáveis pela evolução do setor, como os de semicondutores, software, internet, comércio eletrônico e multimídia (SZAPIRO, 2007). Para Galina (2003) algumas destas empresas não têm competência específica em Telecomunicações e, algumas delas passaram a operar no setor a partir de associações ou alianças com operadoras ou fabricantes de equipamentos Na medida em que novas tecnologias foram surgindo, novas formas de cooperação se estabeleceram entre as diferentes empresas. Ao mesmo tempo em que persiste a rivalidade entre as diferentes empresas na disputa de mercado, novas formas de cooperação entre elas vêm sendo estabelecidas. (GALINA, 2003). Ou seja, mesmo diante de um ambiente competitivo, a necessidade de buscar conhecimento sobre novas tecnologias e bases de conhecimento, sob as quais as empresas não têm domínio, tornou-se essencial entre os segmentos ou camadas.

### 2.2.2.6 Modelo de Negócio nas Fusões e Aquisições

Esse modelo de Negócio baseado nas fusões e aquisições aproxima-se bastante das origens do modelo de camadas apresentado no item 2.2.2.5, pois surge da necessidade das empresas utilizarem ou contratarem, de outra empresa, o conhecimento específico de cada nova tecnologia originada, o que pode garantir sua permanência na competitividade. Portanto, essa onda de fusões e aquisições são oriundas da necessidade de ampliar mercados em virtude do aumento de pressões competitivas (PORTER, 2004), que visam consolidar posições não só nos mercados nacionais como também na expansão do acesso aos mercados internacionais. Cabe destacar que o próprio avanço da tecnologia fomentou a universalização. Paralelamente, além das fusões e aquisições, tais fatores também levaram as firmas a estabelecerem alianças para enfrentar os novos desafios competitivos.

De acordo como Lemes *et. al.*, (2005), o papel das fusões e aquisições representaram estratégias de expansão de negócios que visam modificar o contexto onde as companhias estão inseridas. Ou seja, elas surgiram como estratégias, decorrente de pressões externas ou internas, que exigem transformação da companhia na busca de oportunidades. O movimento de fusões e aquisições e as alianças entre empresas, até então concorrentes, representam formas de como concorrência e cooperação ocorrem concomitantemente, em prol de estratégias que permitam as empresas aliadas buscarem vantagem sobre seus rivais.

Domazet e Sarić (2009) concordam com o ponto de vista da necessidade das fusões e aquisições como forma de fortalecimento na busca pelo conhecimento e domínio de novas tecnologias, mas argumentam que as parcerias entre empresas de Telecomunicações podem fomentar a competitividade das mesmas, que passam a ter maior *market share* e influência no segmento. Os autores acabam por corroborar com as fusões e aquisições, ao perceber que, estrategicamente, a aliança entre empresas favorece a entrada em novos mercados, à inovação e até a possibilidade de oferecer custos mais baixos ao cliente final. Domazet e Sarić (2009) acrescentam, ainda, que várias são as formas de alianças e parcerias que podem ser observadas em empresas de Telecomunicação e que modelo de negócio continua em expansão.

### 2.2.3 Competitividade

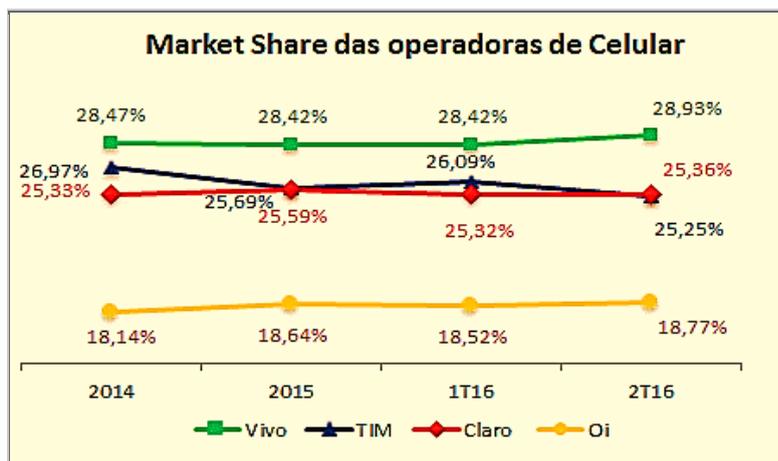
Dos modelos de negócios apresentados no subitem anterior, todos ou a maioria já foi aplicado no mercado de Telecomunicações, devido ao próprio dinamismo do setor (PORTER, 2004), seja para atendimento do Regulamento ou pela própria competitividade no mercado.

Para análise da competição na indústria de Telecomunicações, o conceito de competitividade é inteiramente aplicável, uma vez que a participação no mercado alcançado por uma determinada operadora expressa a sua capacidade de atrair clientes e receita dentro da indústria de Telecomunicações. A competitividade pode ser, então, medida pelo “*share*” de participação no mercado alcançado por alguma empresa em um determinado momento (KUPFER e HASENCLEVER, 2002). A representação dessa fatia expressa o quanto uma determinada firma possui de vendas ou receita em um mercado específico. Todavia, Possas (1999) considera também como indicador de participação, o sucesso alcançado por uma determinada empresa no passado, o que exige uma melhor avaliação sobre o potencial que ela tem de atingir resultados consistentes no futuro. Sob a ótica do autor é necessária uma análise interna da operadora quando se busca compreender suas escolhas estratégicas que influenciam sua participação no mercado. Destaca-se ainda que participação é um dado histórico e, portanto, faz-se necessário entender a estratégia da organização para tentar predizer seu comportamento e, conseqüentemente, sua capacidade de manter a participação.

Neste mesmo sentido, Kupfer e Hasenclever (2002) apresentam a competitividade sob uma ótica de eficiência atingida pela empresa na competição, o que a desponta para a diferenciação. Uma operadora mais eficiente é capaz de ofertar produtos e serviços diferenciados dos seus concorrentes, deixando-a em uma posição de vantagem competitiva (PORTER, 2004) e uma probabilidade maior de manter sua participação no mercado.

O Gráfico 7 mostra o “share” de participação das principais operadoras de telefonia móvel no mercado brasileiro de Telecomunicação. De acordo com o *site* Teleco (2015), nos últimos quatro anos, a fotografia do *ranking* permanece inalterada, porém com disputas no percentual de participação a todo o momento ao longo do ano. O dinamismo da competitividade mantém-se pelas quatro principais operadoras de telefonia móvel do país, no entanto, as concorrentes Claro e TIM, sempre com participações muito próximas, impetram uma disputa particular pelo segundo lugar. Um cenário específico para concorrentes que operam sob as mesmas condições de investimento, as mesmas regras de negócio, as mesmas condições tributárias e as diretrizes do mesmo regulamento impetrado pela Lei 9.472, de 16 de julho de 1997 (ANATEL).

**Gráfico 7 - Market Share das Operadoras de Celular no Brasil**



Fonte - Site Teleco (17/08/16)

É natural a expectativa na pressão dos preços e margens entre os concorrentes do mercado. As tecnologias digitais criam uma transparência quase perfeita, facilitando a comparação dos preços, níveis de serviço e desempenho de produtos. Sob a ótica dos produtos ou serviços pagos, esse conceito torna-se primordial para o consumidor, a todo o momento. Trocar de banco, loja ou provedor de serviços é possível, atualmente, com meia dúzia de cliques dos consumidores. Para as empresas, permanece a estratégia do fornecimento mais eficiente e da melhor experiência para o cliente por meio de qualidade superior e inovação (KOTLER; KELLER, 2006) que permita buscar a liderança de mercado e mantê-la.

Entretanto, analisando sob a ótica da competitividade com produtos ou serviços gratuitos, como manter a disputa? No portfólio de serviços das operadoras de Telecomunicações o melhor que se consegue com gratuidade de serviços são aplicativos tímidos criados com base na cópia de algo já existente no mercado, como exemplo o “Vivo Música”, o “To-go” e outros. Ou seja, APPs similares ou com pequeno diferencial aos que já existe no setor, porém exclusivos para clientes da Telefônica Vivo, que podem influenciá-los a permanecer na rede da operadora consumindo dados. Essa vertente, no entanto, só é possível se uma empresa garantir infraestrutura suficiente para atender a demanda que se espera de retorno com o lançamento do

produto ou serviço. Portanto, aplica-se uma estratégia que agregue valor a empresa, mas que pode ser bem custosa devido aos investimentos de infraestrutura e os custos de CAPEX necessários a manter a robustez da rede. Cabem, neste caso, o controle apurado e o planejamento estratégico detalhado, com números projetados de retorno (PORTER, 1980), suficientes para a decisão de competir com essa estratégia.

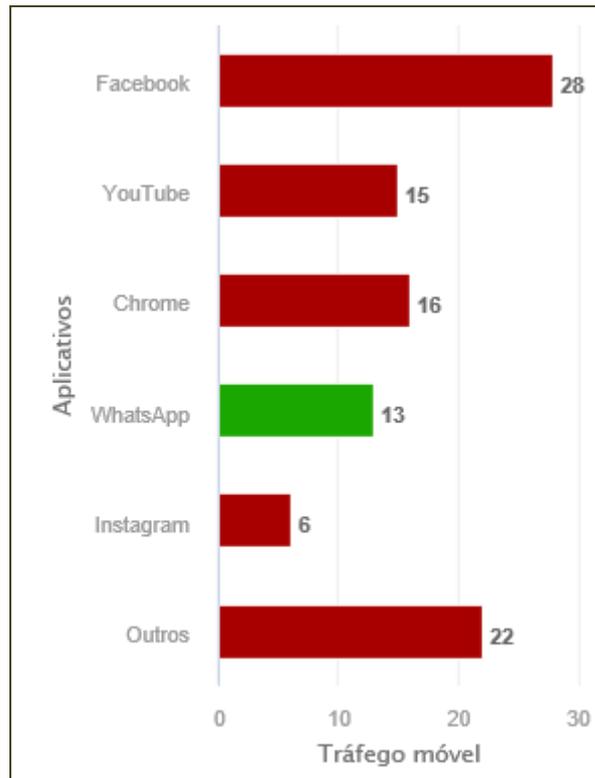
Porém, uma segunda vertente de gratuidade de serviços no setor de Telecom tem tornado a competição desleal, segundo a ótica de Genish (2015). Trata-se do serviço de voz gratuito para os consumidores, via plataforma IP, e gratuito também para o provedor, isento de regulamentação, impostos e metas de universalização que exigem investimento contínuo. O serviço de voz do *WhatsApp* reflete a realidade mais dura e desleal deste tipo de competitividade para as operadoras, de acordo com Genish (2015), presidente da Telefônica Vivo em entrevista ao *site* Teleco (2015).

O executivo esclareceu que não é contrário a esses serviços gratuitos, “mas totalmente a favor deles”. A disputa só não é favorável quando “cruza a linha vermelha” e o concorrente presta um serviço igual ao de Telecomunicações sem, contudo, ter as mesmas amarras regulatórias que as operadoras de Telecom. Ele refere-se exclusivamente ao serviço de voz gratuito lançado pelo *WhatsApp* em março/2015 até hoje liberado pela ANATEL. “Quando o *WhatsApp* passa a usar os nossos números de celular, ele cruza a linha vermelha. Antes disso, não tinha qualquer problema”, completou Genish (2015).

Conforme exibido na Figura 5, a seguir, um estudo realizado pela empresa Ericsson (2015), mostra que 80% do tráfego de dados no Brasil é gerado somente por cinco principais *Apps* e o *WhatsApp* aparece em quarto lugar no *ranking*. O resultado do estudo mostra forte concentração e fragilidade da base de dados em aplicativos com perfil voltados para a comunicação. Seguindo esta linha de raciocínio, Possas (1999) ressalta que as decisões e ações estratégicas de uma empresa devem estar em consonância com as práticas concorrenciais dos demais competidores. Ou seja, a operadora ou provedor deve fazer escolhas estratégicas condizentes com a dinâmica competitiva do mercado, caso contrário poderá distanciar-se do que o mercado espera em termos de oferta. O autor defende essa afirmação destacando que as extensões competitivas estão relacionadas com as características do mercado. Para Mintzberg . *al.*, (2010), a estratégia adotada num ambiente competitivo pode misturar jogos de poder em busca de vantagem competitiva, socialização coletiva, formalização, aprendizado, planejamento, mas cada um deve ser encontrado em seu tempo e no seu próprio contexto.

Wavelet; Trejo; Griffa & Vallejo (2012), num estudo sobre as transformações no mercado de Telecom, consideram que as operadoras de Telecomunicações na Europa estudam transformar suas atuais redes, operações e negócios para dominar os seus concorrentes e prosperar na corrida de Tecnologias Informação e Comunicação (TIC). Motivados pela necessidade de simplificação, harmonização e foco no cliente, principais elementos de transformação. No Brasil, as tendências seguem para o mesmo rumo, mas, o caminho para essa transformação precisa mudar de acordo com os objetivos de negócios específicos de cada operador e mercado.

**Figura 5 - Os 5 APPs Responsáveis por 80% do Tráfego de Dados**



Fonte: Site G1/Tecnologia (27/02/16)

Por fim, tratar a competitividade como escolhas estratégicas e mudanças das empresas implica em decisões de análise do ambiente de competição, onde de fato, ocorre a disputa entre as empresas. Possas (1999) reforça que as fontes de vantagem competitiva podem surgir das capacidades específicas das empresas ou de facilidades propiciadas pelos traços particulares de um determinado mercado.

Destaca-se que todos os conceitos aqui elencados acerca da competitividade levam em consideração a noção de mercado. Por isso é preciso cuidado no momento de estabelecer o tamanho de sua abrangência.

#### **2.2.4 Inovação em Modelos de Negócios**

“Inovação é transformar ideias e conhecimentos em processos e produtos (bens ou serviços) geradores de valor, novos ou melhorados” (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008).

Conforme Osterwalder e Pigneurs (2011), inovação em Modelo de Negócios não é um tema recente. Porém, alguns empreendedores decidem inovar em Modelos de Negócios para reagir a uma situação de crise, outros com vista em um novo potencial de crescimento, seja num processo inicial ou no planejamento de um novo produto ou uma nova tecnologia. A motivação para inovar em Modelo de Negócios depende do estado atual da empresa ou do setor e do contexto em que estão inseridos.

Mas, como inventar e propor modelos assim, que sejam evolucionários, no mercado de Telecomunicações? Como desafiar e transformar o modelo de Telecomunicações no Brasil, sob uma regulamentação que perpetua há dezoito anos sem evolução? Os estudos de Osterwalder e Pigneurs (2011) definem quatro motivações para empresas já estabelecidas no mercado, como é

o caso das operadoras de Telecomunicações (objeto deste estudo), que podem levar à inovação e a construção de Modelos de Negócios:

- **Reativo:** surge de uma crise no modelo atual existente de “quase morte”. Exemplos: IBM nos anos 90, Nintendo, Motorola, Apple dos anos 2000;
- **Adaptativo:** visa ajustar, aprimorar ou defender o Modelo de Negócios existente. Exemplo: Nokia, P&G;
- **Expansivo:** objetiva lançar uma nova tecnologia, um novo produto ou serviço. Exemplos: Nespresso, Xerox 914 em 1960, *iPod/ iTunes, Netflix*;
- **Pró-ativo/exploratório:** motivação visionária que objetiva a empresa a se preparar para o futuro. Exemplos: *Amazon Web Services, Google Glass, car2go, Dropbox*.

Diante da situação problema exposta até aqui para a Telefônica Vivo, inicialmente, a empresa se encaixa nos motivos **Reativo** e **Adaptativo** que pretende tirar a empresa da situação de risco, frente ao serviço de voz que vem se tornando ultrapassado e pouco viável diante da economia digital. Para alcançar essa meta, a empresa deverá contar com o valor de seus recursos (estrutura de rede, base de clientes robusta, *know-how* em Telecomunicações) e com a capacidade que terá de inovar. A partir de então, a empresa ganha uma nova motivação **Expansiva** (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011), para buscar uma posição de inovadora no setor Telco Digital.

No fim das contas, inovar em modelos de negócio significa substituir modelos ultrapassados. Requer criar valor, seja para as empresas geradoras de produtos ou serviços, para os consumidores, ou ainda para a sociedade, com intuito de transformar o trivial em uma força dominante no mercado. Sutton (2011), em conferência no auditório da Telefônica Vivo, sublinhou a importância da liderança em organizações que desejam ser inovadoras. Para ele, a posição de líder predispõe uma vantagem da empresa no processo de inovação, diante das demais. No entanto, é importante destacar em que segmento a posição líder está sublimada, no segmento em substituição, como o de voz, ou no segmento em expansão, como o de tecnologia. Eis, portanto, o grande desafio da Telefônica Vivo, numa posição desfavorável de um mercado novo, como o digital-tecnológico.

A gestão dessa inovação pretendida pela empresa requer atividades e recursos apropriados, incluindo tempo, pessoal qualificado e tecnologia especializada (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008), dedicado exclusivamente no processo de transição ou convergência que consolidará a inovação e perpetuará a indústria. No âmbito de Telecom, Marins (2010) sugere que novas pesquisas sobre inovação sejam realizadas com as empresas de base tecnológica, a fim de fomentar o processo de amadurecimento.

### 2.2.5 VBR no Novo Modelo de Negócios

A proposta de Clark (2014); Barney e Hesterly (2011) com a estratégica fundamentada em recursos (VBR) enfoca a vantagem competitiva com base na gestão dos seus recursos e capacidades que a diferencia das demais concorrentes. A habilidade da empresa em mudar sua estratégia com rapidez e responder as tendências emergentes em um setor pode ser uma fonte de vantagem competitiva tão importante quanto à habilidade de concluir o processo de

administração estratégica (BARNEY, 2011). O autor destaca que as empresas precisam ser hábeis para responder rapidamente às mudanças de mercado e, para isso, precisam investir em tecnologia e estrutura para obter uma estratégia de Visão Baseada em Recursos (VBR).

De acordo com Hitt et. al., (2008) um recurso ou capacidade torna-se uma competência essencial quando alcança quatro atributos: ser valioso, para que possa explorar oportunidades e neutralizar ameaças; ser raro, no sentido de representar um diferencial entre a empresa e seus concorrentes; ser imitável; e não ter equivalentes estratégicos. Ao canalizar essa defesa para o setor de Telecomunicações, frente às ameaças dos novos produtos surgidos com a inovação, de que forma as operadoras poderiam neutralizar as ameaças? Sendo raro com um diferencial, difícil de imitar e valioso.

Hitt et. al., (2008) reforça a perspectiva de Barney (2001) ao considerar competências essenciais como as atividades de investimento por meio dos quais os recursos, gerados ou instaurados, são utilizados para obter vantagem competitiva, de forma a impossibilitar a imitação. Marca, gestão, competências, processos internos, conhecimento das pessoas, relacionamento com clientes, entre outros, são alguns exemplos de recursos que uma organização pode possuir como fonte de vantagem competitiva, onde recursos e competências, são a base para a lucratividade da empresa (HAMEL e PRAHALAD, 2005). Seja qual for a proporção dos recursos adotados para conseguir a vantagem competitiva, a estratégia é essencial no correto direcionamento do que pode ser aproveitado de recursos numa organização. Mintzberg et. al., (2000) consideram a estratégia indispensável: “estratégia é uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali.”

Outra forma das empresas utilizarem seus recursos e competências como fonte de vantagem competitiva é o estabelecimento de patentes ou produtos e serviços diferenciados. O uso dos recursos e competências da organização para estabelecer a diferenciação de sua oferta, com o intuito de agregar valor e conquistar participação de mercado, é uma prática já adotada no mercado e defendida na literatura.

Ainda sob influência da VBR, é preciso considerar o tema das competências dinâmicas, àquelas com características suscetíveis a alterações ao longo do tempo. Whittington (2006) refere-se a habilidade da empresa de adaptar, integrar, construir e reconfigurar apropriadamente habilidades em ambientes de rápidas transformações. Levando-se em conta a competição no ambiente de relacionamento do mercado, sempre haverá mudanças, algumas vezes de forma mais lenta e em outras de forma mais rápida. Sobretudo, a empresa é quem detém poder de influência e manipulação dos seus recursos, o que lhe dá o privilégio de alterar a competição na indústria.

## **2.3 CONECTIVIDADE X PLATAFORMA DE SERVIÇOS**

### **2.3.1 Conectividade ou Plataforma de Serviços?**

#### **2.3.1.1 O que Pensam os Especialistas**

O serviço de banda larga, sobre tudo móvel, é considerado a janela de oportunidade para fomentar o crescimento econômico e a competitividade nacional do momento. Com base nas ocorrências de mercado, nos estudos literários e na fundamentação teórica, apresentados até aqui, sobre a tendência da competitividade gerada pela tecnologia digital, o serviço de dados torna-se requisito predominante para os próximos anos no mercado de Telecomunicações digital. Diante do claro cenário, a pesquisa sobre a indústria de Telecom ganha uma vertente de

questionamento sobre “a forma” ou “o que” as operadoras precisam ofertar para atender as novas tendências exigidas pelo mercado consumidor.

Fornecer conectividade ou fornecer plataforma de serviços e conteúdos dimensionam duas vertentes estratégicas distintas: a primeira (conectividade) se trata da infraestrutura de rede que viabiliza o fornecimento da segunda (plataforma); ambas fomentadas pela banda larga (dados). A política de regulação entre essas duas vertentes, no entanto, ainda não definiu ou manifestou a construção de regras claras para uma real disputa entre as empresas que atuam em ambos os segmentos. Embora distintos, os dois blocos divergentes e com características específicas de aplicação convergem e se entrelaçam para um único mercado competitivo. Para os especialistas das áreas de tecnologia digital, Telecomunicações e TI, a união desses serviços gera uma gama gigantesca de valores para a sociedade, seja na facilidade de serviços IoT, nas melhorias e redução de custos com os OTTs, na ampliação com que se processa informações, entre outros. Porém, o que não se identifica ainda é uma clara posição do governo sobre o destino da discussão.

Experiências registradas em outros países no mundo deixam evidente a importância de uma definição governamental para as metas de investimentos na banda larga, requisito básico de todo o desdobramento das inovações tecnológicas. O quadro 6 a seguir ilustra as medidas tomadas por alguns governos que optaram por desenvolver um plano nacional de expansão de banda larga, enquanto que, aqui no Brasil, até a eficiente definição dessas metas são embargadas por questões políticas de grupos influentes sobre o governo. O Decreto nº 7.175, de 12 de maio de 2010, criou o Programa Nacional de Banda Larga (PNBL) com a meta de proporcionar o acesso à banda larga a 40 milhões de domicílios brasileiros até 2014, à velocidade de, no mínimo, 1Mpbs. Porém, até 2015 apenas 2% dos domicílios foram beneficiados com a rede ótica, representando apenas 1,2 milhão de usuários atendidos.

A implementação de políticas de desenvolvimento tecnológico, seja através de metas, aplicação extensiva de programas de inclusão social e digital ou ampliação dos canais de banda larga, impactam diretamente no setor de Telecomunicações e no resultado das operadoras de Telecom. No que se refere à velocidade e capacidade de provisão de conteúdo digital (multimídia audiovisual), incluindo suporte a aplicações e serviços simultâneos em tempo real, o serviço de banda larga integra serviços e plataformas tecnológicas, sendo o vetor principal da convergência.

O entendimento de que o acesso à banda larga é estratégico para a prosperidade econômica tem sido abordado como objeto prioritário de política pública em vários países. No Brasil, não é diferente, mas é preciso que não se torne o vetor na evolução da indústria.

Como ainda não se manifesta a clarividência de uma definição governamental através do órgão regulador do setor sobre as regras de uma regulamentação uníssona, diferentes posicionamentos de lideranças de grupos corporativos representam a fonte de argumentação e busca de uma alternativa para se chegar a um consenso ou para forçar a definição de regras equilibradas de competição.

## Quadro 6 – Planos Nacionais de Banda Larga em Alguns Países

Pais	Período	Meta Principal
<b>Alemanha</b>	2009-2018	Banda larga de 1Mbps à 100% dos domicílios até 2010; Banda larga de 50Mbps à 75% dos domicílios até 2014;
<b>Austrália</b>	2010-2017	Banda larga de 100Mbps por fibra ótica à 90% dos domicílios, escolas e empresas. Acesso via wireless para os outros 10%;
<b>Canadá</b>	2000-2012	Cobertura de banda larga a todas as comunidades do país
<b>Cingapura</b>	2009-2013	Conectar domicílios e empresas a banda larga ultra rápida em fibra ótica
<b>Coreia do Sul</b>	2009-2012	Banda larga de 1 Gbps até 2012. Rede de BL móvel capaz de suportar 40MM de assinante
<b>Espanha</b>	2009-2012	Levar banda larga a toda área rural, com investimento de fibras óticas na rede de transporte
<b>EUA</b>	2009-2020	Aumentar o espectro em 500 MHz até 2020
<b>Finlândia</b>	2009-2015	Cobertura de 1 Mbps à 100% dos domicílios até 2010. Aumentar para 100Mbps até 2015
<b>França</b>	2008-2012	Conectar 4 milhões de domicílios a banda larga em FTTH até 2012. Viabilizar a oferta a preço viável e velocidade adequada (512kbits por 35 euros)
<b>Irlanda</b>	2009-2010	Banda larga de 1Mbps aos 33% do território do país ainda não atendido, correspondente a 1% da população
<b>Japão</b>	2004-2010	Banda larga à 100% da população com altas velocidades (inclusive toda a área rural)
<b>Portugal</b>	2009-2010	Conectar 1,5 milhões de domicílios e empresas à banda larga em fibra ótica. Atingir uma meta de 50% de penetração da banda larga domiciliar até 2010

Fonte: elaborado pela autora adaptado do Ministério das Comunicações

Durante a FUTURECOM 2015, Mikael Backstrom, vice-presidente sênior da *Ericsson*, afirmou que a companhia investe no desenvolvimento de tecnologias para atender às demandas atuais. Na disputa competitiva, não há como esperar a definição de regras do mercado. Da mesma forma, Luis Minoru Shibata (2015), ex-presidente da PROMON e atual diretor de estratégia da TIM, observa que boa parte da infraestrutura existente atualmente foi disponibilizada pelas operadoras, fruto de investimentos pesados, o que representa considerável participação na evolução tecnológica do país. “Precisamos olhar para todas as tendências como questões reais, entendê-las e descobrir como tirar proveito delas” (SHIBATA, 2015 apud LEDESMA, 2012).

Para Minoru (2015), a área de TI e infraestrutura também já têm outro perfil, com o cliente no centro da estratégia e não mais a equipe de TI com seus KPIs de peso, como se identificava até pouco tempo atrás. “Não queremos competir com provedores de outros serviços, mas focar em nos tornarmos parte do jogo”, afirma Minoru (2015). O especialista expressa a sua preocupação em garantir seu espaço na convergência ao buscar entender como os novos provedores de serviços trabalham e do que precisam para entregar seus serviços. “É melhor nos aliarmos a eles a competirmos com eles”. “E precisamos descobrir isso antes dos nossos

concorrentes" (SHIBATA, 2015 apud LEDESMA, 2012).

Já Patuano (2015), CEO de Telecom Itália, abordou sobre a necessidade de transformação do negócio de Telecomunicações diante da chegada dos fornecedores “*over-the-top*” (OTT). Contradizendo a maioria dos representantes das operadoras de Telecomunicações que responsabilizam a abnegação da ANATEL pelo desequilíbrio da disputa, para o executivo, é papel das operadoras se enquadrarem no novo modelo de competição. O modelo de negócio OTT “ainda não está definido”, defende Patuano (2015). Para o executivo, a única certeza é que, atualmente, são os OTT que estão captando o valor no mercado. Diferente dos OTT, as operadoras de Telecomunicações não estão familiarizadas com determinadas ferramentas como o Big Data e nem sabem como ser mais rápidos no negócio, dois conceitos em que sustentam grande parte da estratégia dos OTT (PATUANO, 2015). Para ele:

“os fornecedores das plataformas detêm duas características importantes: a capacidade de prover uma boa interface de usuário e a geração de uma comunidade de desenvolvedores que geram produtos e serviços sobre a plataforma”

Corroborando com Minoru, Amon (2015), vice-presidente executivo da Qualcomm, ao responsabilizar os “*players*” da necessidade de entender o que é disruptivo nos seus modelos de negócios. Segundo ele, é necessário estipular regulamentações iguais para todos os atores da competição. “É preciso tratamento igual, com regras iguais e válidas para todos. É preciso regular todos os serviços”. “É evidente que a tecnologia vai mudar – e as regulamentações também –, mas é importante que todos tenham as mesmas condições para competir” (AMON, 2015). Consciente dessa necessidade, Rezende (2015), presidente da ANATEL, alerta para a necessidade de se preparar não apenas o setor para enfrentar os novos tempos, mas também repensar a própria Agência frente a evolução e expansão da internet.

No 59º Painel Telebrasil (2015), que reuniu os presidentes das principais operadoras de Telecom, o Ministro das Comunicações, e outras autoridades do setor, o tema sobre igualdade de regras e condições entre os concorrentes foi o centro das discussões. Segundo Garcia (2015) RANGEL e REZENDE, (2015), se os serviços ofertados são os mesmos, as regras precisam ser as mesmas para todos e intimou o órgão regulador uma discussão conjunta para buscar igualdade de tratamento com os serviços substitutos ofertados pelos OTTs. Com efeito, questiona-se quando e se esses produtos serão regulados, tributados e se terão controle de qualidade como os ofertados pelas operadoras de Telecomunicações, estando inclusive, submetidos a altas multas e Procedimentos de Apuração de Descumprimento de Obrigação (PADOS) por descumprimento de obrigações legais e contratuais das empresas prestadoras de serviços de Telecomunicações. Essa é uma forma, inclusive, de buscar a inovação, o que contradiz determinados argumentos de que o embate das Teles contra os OTTs frearia a inovação.

Assim, verifica-se que o interesse que prevalece no setor não é regular os novos serviços, mas sim a desregulamentação das teles, com menor incidência do poder regulatório sobre eles, o que daria mais flexibilidade e melhores condições para competir e oferecer serviços com mais qualidade aos consumidores. Garcia (2015) reitera que o que o setor busca é que todos os “*players*” tenham tratamentos e regras iguais. Da mesma forma, Rangel (2015), presidente da ANCINE, ressalta que no cenário de convergência digital e da expansão da banda larga, o vídeo por demanda (por exemplo) não é um serviço de valor adicionado (SVA) inocente, eles geram um impacto significativo sobre os serviços pagos e regulados. Assim como também não são inocentes os serviços adicionados de voz por IP (VoIP), que permitem a comunicação PC a PC

através de um programa de computador, conhecido por “*Soft-phone*”, que implementa todas as funcionalidades e todos os protocolos necessários para estabelecer uma perfeita comunicação por voz utilizando pacotes de dados, que trafegam pela Internet. São exemplos que brigam, segundo Rangel e Garcia (2015), de forma desleal, diretamente com os serviços pagos e, portanto, requer um tratamento específico.

### 2.3.1.2 Risco de Investimento

A infraestrutura de Telecomunicações requer investimentos muito pesados para a instalação de fios, fibras ópticas e redes de comutação, OPEX com manutenção da infraestrutura, entre outros. Ou seja, exige um elevado custo fixo com dispêndios de recursos que compromete a empresa durante um determinado período (CASAROTTO; KOPITKE, 1998; GITMAN, 2004). A empresa que investe necessita que suas operações atuem a longo prazo, para que assim possa ter algum retorno futuro superior ao aplicado. Os balanços apresentados aos investidores pelas Teles espelham esse pesado investimento feito ao longo de dezoito anos, desde a privatização.

Mesmo antes da virada do tráfego dados superando o serviço de voz, concretizado no início de 2015, uma forte tendência na direção da construção de uma infraestrutura robusta de dados e alta velocidade, capaz de transmitir informações vinculadas à multimídia (textos, imagens, voz, dados e vídeo), foi exigido das operadoras de Telecomunicações na busca pela competitividade. De uma maneira mais ampla, na medida em que se caminha para a Sociedade da Informação os processos de produção, distribuição e consumo tornam-se cada vez mais dependentes de comunicações eletrônicas, exigindo cada vez mais investimento em infraestrutura de rede para suportar essa demanda do tráfego de dados.

Quando o mercado inovador chama essas operadoras de Telecomunicações a brigar em um novo segmento, como o de plataformas, passa a existir um contraponto de investimento nessa movimentação. As Teles saem em desvantagem sobre todo o investimento já feito para fornecimento infraestrutura de voz e dados ao longo dos anos que, diante dos novos produtos tecnológicos, não são mais tão rentáveis, o que as forçam se arriscar em novos investimentos para construção de plataformas. Por outro lado, as Teles podem se aproveitar dessa estrutura de rede própria e sair em vantagem competitiva (PORTER, 2004), a partir do momento em que adquirem a facilidade de construir suas plataformas dentro de suas redes, ao invés das concorrentes empresas de tecnologia que constroem suas plataformas sobre as redes de terceiros (PATUANO, 2015). Essa distinção pode flexibilizar o negócio para as Teles.

Para Osterwalder e Pigneurs (2011), toda organização nasce para gerar valor, através de produtos e serviços relevantes para um determinado segmento de clientes. Em seguida há a captação do valor monetário por aquilo que foi gerado ou entregue com sucesso ao seu segmento de clientes, o que mantém o negócio em funcionamento. Assim, os autores concluem que um Modelo de Negócios só é viável quando ele é capaz de produzir, capturar e entregar valor para os clientes e acionistas (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

O processo de migração de serviços de Telecomunicações para as operadoras pode representar grande risco, considerando a entrada no novo negócio depois dos concorrentes, com algo novo que exige aprendizado, além de uma aposta que canalizará investimentos que podem desviar a continuidade do *core* de fornecimento de rede para o fornecimento de um produto ou serviço que exige consumo de rede, inviabilizando o negócio das operadoras. Por outro lado, agrava-se o cenário ao identificar no setor a força do processo de migração de voz para conteúdos e serviços adicionados, sempre progressivo, sem retrocesso. O processo de inovação

requer equipes multidisciplinares, conhecimentos tecnológicos especializados e aplicação de ferramentas e recursos adequados (FREITAS; MUYLDER, 2010). Requer também atividades de monitoramento de mercado, imitação de concorrentes, aquisição de conhecimentos, busca e investimento de novas tecnologias.

De posse desta análise, cabe avaliar quais medidas precisam ser tomadas em prol da expansão e do desempenho dos serviços de banda larga no país e quais os impactos de se atuar em múltiplas frentes, que inclui a agregação de novos serviços adicionados diante do processo migratório das Telecomunicações. O grande obstáculo para responder a permanência na conectividade ou agregação de plataformas de conteúdos ao portfólio das operadoras está no risco de investimento que os acionistas estarão dispostos a assumir. Não se observa nenhuma manifestação do governo em oferecer subsídios para ampliar o poder de investimento e estender o consumo de serviços de Telecomunicações, bem como desoneração tributária nos elos envolvidos com a provisão do serviço.

Identificados os principais desafios do setor de Telecomunicações, fica a responsabilidade de gerenciar ações públicas e privadas que permitam mitigá-los da forma mais eficiente possível. A próxima seção apresenta os benefícios que as plataformas de serviços podem oferecer, partindo de uma análise exclusivamente de oferta de banda larga, uma tendência assumida no mercado.

### **2.3.1.3 Vantagem das Operadoras com as Plataformas de Serviços**

A grande vantagem nos produtos e serviços ofertados em plataforma está na onda de facilidades e custos baixos (ou nulo) que os clientes passaram a ter no consumo de informações e conteúdos, conforme bem expressa Squirra (2013):

“Com a contínua convergência de equipamentos e recursos – cada vez menores, mais simples e baratos – que trouxeram as facilidades da comunicação móvel e a amigabilidade de operação dos aparelhos e sistemas tecnológicos, houve radical alteração nos modelos de elaboração, difusão e consumo de informação. Em ondas ininterruptas de substituição, com usos mais fáceis, melhores performances e sedução constante, a tecnologia possibilitou que segmentos sociais determinassem que seriam eles que definiriam o que consumir, em qual momento e em que local, indicando a forma individual de mergulhar nas informações”. (SQUIRRA, 2013).

Toda a estrutura que viabiliza as empresas de tecnologia ofertarem produtos de plataformas vem do aperfeiçoamento das redes de transmissão de dados e da oferta crescente de serviços de banda larga oferecidos pelas operadoras de Telecomunicações nos últimos anos. A deflagração dessas novas formas de ofertar informação reflete o movimento de migração, em constante avanço, que a indústria também se vê pressionada a seguir daqui para frente. Empresas como *Apple*, *Google*, *Cisco*, *AT&T* e outras perceberam, há alguns anos esse caminho da evolução digital e, num processo de inovação e quebra de barreiras, voltaram as suas estratégias para os elementos externos (CHESBROUGH, 2003), identificando as necessidades futuras apontadas pelo mercado.

Prahalad e Ramaswamy (2000) definiram como cocriação de valor esse processo de estruturação de um projeto de inovação focado nas necessidades apontadas pelo mercado.

Uma grande vantagem da nova cultura contemporânea de plataforma, ou cultura da convergência, conforme denominada por Jenkins (2015), está na facilidade de acesso à

informação, que anula a dependência de qualquer distribuidor para chegar ao consumidor. As tecnologias digitais, fomentado pela fibra ótica, promovem a flexibilização na produção e disponibilização de conteúdos, chegando a popularizar seus acessos, como destacam Straubhaar e Larose (2004) ao se referir a popularização dos serviços de banda larga, acessíveis para a maioria das pessoas atualmente. Para os autores, as redes conectadas de alta velocidade estão democratizando o acesso às múltiplas plataformas comunicacionais e promovendo vantagens, inclusive, de liberdade de escolha.

Concretizando essa prática, destaca-se, então, o conceito “*on demand*” (sob demanda), mais uma vantagem das plataformas. Trata-se de uma customização, viabilizada pelo desenvolvimento de novas tecnologias digitais de informação que possibilitou o surgimento de novas plataformas, aplicativos e serviços de comunicação e entretenimento, tudo manipulável pelo consumidor. O benefício é de autonomia na hora de escolher, como e quando receber determinada informação, além da independência para produzir conteúdos por meio de diversas mídias.

O termo “*ondemand*” se popularizou tanto que além de permitir a expansão de empresas *streaming*, também se estendeu ao serviço de impressão (“*print on demand*”). Atualmente, existem empresas de tecnologia que oferecem um catálogo personalizável com acervo de vídeos, livros, jogos e jornais à disposição do consumidor para impressão sob demanda. Ou seja, plataformas digitais estão surgindo a cada dia e criando uma nova forma de oferecer serviços e produtos tradicionais do Mercado. Trata-se de um modelo de negócio que veio com força e define a nova tendência da indústria de Telecomunicações.

#### **2.3.1.4 Serviços sobre Plataforma: Alternativa ou Regra?**

Diante de todas as vantagens de mobilidade e integração de voz, dados e *streaming* em alta velocidade apresentadas pela evolução tecnológica, autores como Jenkins (2008), já considera a convergência da indústria e o processo migratório para novas tecnologias, uma mudança de paradigma na indústria. As empresas de tecnologia rapidamente entenderam a mudança e entraram no processo de produção por demanda, porém outras, como as empresas de comunicação, relutam com a mudança e permanecem presas às velhas formas de vender informação e conteúdo.

Para atender o dinamismo do mundo atual, a literatura destaca a característica de simultaneidade nas atividades e serviços que as organizações devem ofertar aos clientes. Assim defende Souza (2004), ao apresentar como principal vantagem da tecnologia *streaming* a possibilidade do usuário acessar o conteúdo enquanto ainda é realizado o *download* do mesmo. Já Prahalad e Krishnan (2008) enfatizam como característica a necessidade das organizações adotarem uma postura global e abrangente no uso dos seus recursos, que as permita atenderem as necessidades cada vez mais individualizadas dos clientes. Diante de tantas inovações, nenhuma empresa sozinha é capaz de desenvolver e manter todas as competências e tecnologias necessárias (PRAHALAD e KRISHNAN, 2008).

[...] A convergência representa uma mudança de paradigma – um deslocamento de conteúdo de mídia específico em direção a um conteúdo que flui por vários canais, em direção a uma elevada interdependência de sistemas de comunicação, em direção a múltiplos modos de acesso a conteúdos de mídia e em direção a relações cada vez mais complexas entre mídia corporativa, de cima para baixo, e a cultura participativa, de baixo para cima. (JENKINS, 2015).

Contudo, outros autores relutam com o avanço da tecnologia, apontando vícios que as

mudanças podem acarretar. Curioso é Meyer (2007), por exemplo, ao se ater a dificuldade de acompanhar as mudanças: “O novo problema está no excesso de mensagens, que ultrapassa a capacidade do público de aprendê-las” (MEYER, 2007). Porém, argumentos mais consistentes de que a evolução não é uma alternativa, permanecem, como destacam Osterwalder e Pigneur (2011), ao considerarem nos seus estudos de modelo de negócios a classificação do modelo em plataforma (camadas), visto anteriormente.

Portanto, as novas plataformas estão sendo criadas a todo instante para suprir as demandas por informação e a literatura embasa esse novo conceito que se instaura, encorajando as empresas, seja de Telecomunicações ou tecnologia, a no mercado de produção e distribuição de conteúdos sob demanda. A escolha, porém, está nas mãos de cada empresa, de acordo com a definição de suas próprias estratégias.

### **2.3.2 Modelo de Negócio dos Concorrentes de Telecom OTT**

Na sequência será apresentada uma breve descrição das principais empresas de sucesso que disponibilizam serviços OTT atualmente e seus modelos de negócios, que tornaram essas empresas líderes no segmento de tecnologia digital.

#### **2.3.2.1 Apple**

A Apple é uma empresa com característica inovadora e flexível às mudanças, o que pode representar, segundo Osterwalder e Pigneur (2011), alguns dos fatores de sucesso da empresa. Ainda no ano de 2001, a empresa já oferecia aos seus clientes o conceito de autonomia ao disponibilizar o serviço de cópia de CDs ou *download* de músicas, baixadas pela internet, para gravação no iPod. O produto era uma plataforma tecnológica desenvolvida pela empresa para baixar e armazenar músicas. No entanto, na época, a empresa ainda não explorava o serviço de plataforma (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

#### ***Modelo de Negócio Pago***

Já em 2003, entretanto, a empresa manifestou sua primeira tentativa de trabalhar com o conceito de plataforma específica, através do produto “*iTunes Music Store*”. Uma loja virtual disponibilizava aos usuários a compra e *download* de músicas digitais, “*on line*”, em todo o mundo. Nesse modelo de loja de música, a empresa aplicou o modelo de negócio pago, onde o usuário pagava pelos *downloads* de músicas. Mas, foi em 2008, que a Apple lançou o *App Store*, um aplicativo com bases inteiramente de plataforma, o que a consolida com esse tipo de estratégia. O aplicativo trouxe também o conceito de popularização aos produtos de consumo “*on line*”, que permitia aos usuários navegar, comprar e baixar aplicativo direto do *Iphone*, tudo concentrado no *App Store*.

#### ***Modelo de Negócio por Plataformas***

Com isso, a empresa instala na indústria um modelo de negócio centralizado no aplicativo *App Store* e, conseqüentemente no celular, onde passa a arrecadar 30% de “*royalties*” para cada aplicativo vendido em seu *App Store*. Nos anos seguintes, outros fabricantes de *Iphone* em parceria com seus respectivos fornecedores do sistema operacional do aparelho, copiam a “loja de aplicativos”. O que a Apple buscou desde 2003 com o *iTunes* e agora com o *App Store* foi o modelo de Negócios por Plataforma, neste caso multilateral. A empresa convida o usuário a visitar o iOS *App Store* e, uma vez na plataforma, é disponibilizada uma loja de aplicativos e jogos segmentados que abre um leque para outros modelos de negócios, conforme o App escolhido: modelo pago com compras internas (*Paymium*); modelo *Freemium*, pagos com

Publicidade.

### ***Modelo de Negócios de Estratégias Múltiplas***

Atualmente, a Apple disponibiliza a seus usuários uma gama de produtos e serviços tão variados que acomoda um modelo de negócio múltiplo, que envolve vários “submodelos”, dependendo do serviço adquirido:

- Modelo distribuído gratuitamente;
- Modelo de *banners* com publicidade;
- Modelo *In-App Purchase* (permite a compra de itens extras);
- Modelo que oferece a versão *full*, paga;

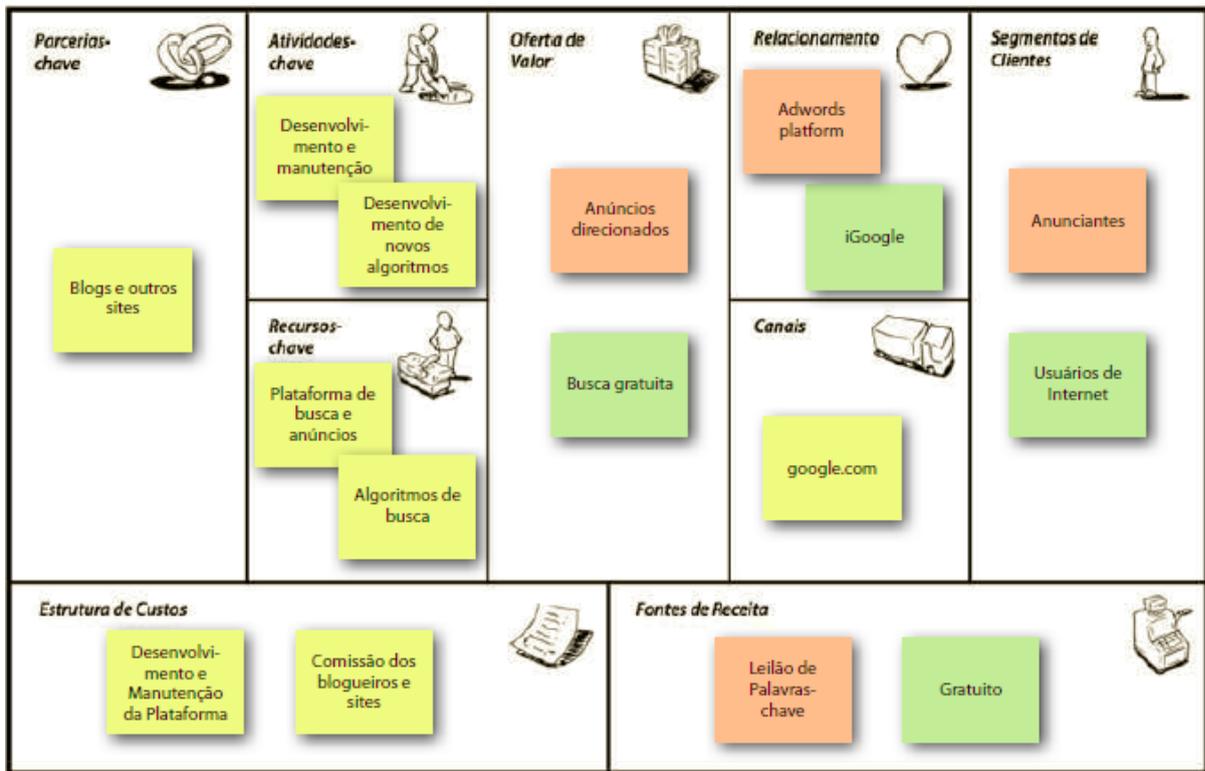
#### **2.3.2.2 Google**

A Google foi criada em 1998 e já nasceu uma empresa digital. Trata-se de uma organização que faz parte da “Geração Net”, que tem na *web* o *habitat* natural de uma nova cultura colaborativa. O perfil inovador em ideias e produtos conquistado na motivação de suas equipes, bem como o ambiente intelectual estimulante e de alto nível, oferece os insumos necessários para o sucesso. Davenport (2009) considera a Google como a organização do século XXI que encoraja seus profissionais à inovação e fornece um ambiente participativo, onde os clientes interagem com a empresa manifestando suas necessidades e desejos. Peculiaridade na qual a empresa faz uso intensivo no processo de tomada de decisões estratégicas.

Conforme anunciado no Fórum Mundial de Estratégia 2008 pelo executivo da Google Brasil, por Huettner (2011), o sucesso da Google está baseado no reconhecimento de que os conceitos de negócios e comunicação mudaram. Ou seja, o sucesso está num modelo de negócio transformador, sempre a frente das inovações. Além disso, pondera Huettner (2011), as questões técnicas fazem com que cada vez mais o mundo esteja conectado e caiba em dispositivos menores, com redução de custos a cada dia.

Seguindo essa concepção da transformação da comunicação, a empresa apostou numa ampla gama de serviços gratuitos e segmentados para atendimento aos mais diversos tipos de serviços: *Google Play*, *Google Maps*, *Google Book Search*, *Google Scholar*, *Google Drive*, *Tradutor Google*, *Google Finance*, *Google News*, *Google Vídeo*, *Google Toolbar*, *Google Chrome*, *Google Earth*. São tantos os produtos e serviços de sucesso descritos pela companhia e disponibilizados no *site* da *BusinessWeek* (2009), que o próprio portfólio expressa a marca de reconhecimento mundial da organização. Trata-se de vários segmentos sendo atendidos simultaneamente e interdependentes, um modelo de negócio conhecido como multifaces. Pereira (2012) define o Modelo Multiface como um tipo de modelo em que diferentes segmentos de clientes coexistem e são independentes, onde a presença de um pode gerar valor para o outro. A Figura 6 mostra o esquema mapeado por Pereira (2012) para o modelo de negócios da Google, onde a fonte de receitas é baseada no gratuito e a estrutura de custos é inteiramente direcionada em plataformas.

Figura 6 – Modelo de Negócios Multifaces da Google



Fonte: Pereira (2012)

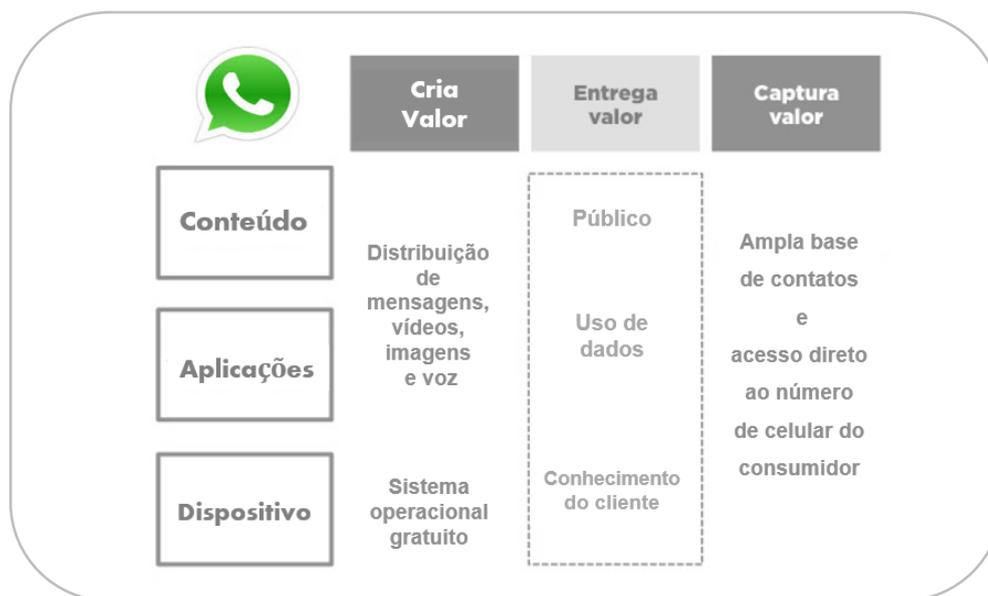
### 2.3.2.3 WhatsApp

O *WhatsApp* é uma empresa que não tem cunho lucrativo e há o compromisso de não haver nenhuma publicidade como forma de sustentação do aplicativo. De acordo com Chahould e Toniolo (2014), o *WhatsApp* apresentava um modelo Grátis por tempo de utilização (*Freemium Time*), onde cobrava dos usuários \$ 0,99 após o primeiro ano de uso. Ou seja, o App era disponibilizado por um tempo de teste limitado e depois de um ano, tinha-se a necessidade de pagar por uma assinatura para continuar utilizando. A partir de 2016, porém, a OTT alterou seu modelo de negócios e passou a adotar o modelo “Grátis”, além de oferecer integração com empresas e negócios, permitiu acesso direto ao número de celular do consumidor.

O principal objetivo desta empresa é criar valor com sua rica base de clientes. Em 2014, o aplicativo foi vendido por US\$16 bilhões para o *Facebook*, considerada uma das maiores redes sociais do mundo. A chave do sucesso do *WhatsApp*, segundo Chahould e Toniolo (2014) está: na interface simples e amigável; na viabilidade de transferir imagens, áudios e vídeos entre diferentes dispositivos e plataformas; no funcionamento em tempo real e; na forma de induzir e convidar outras pessoas de forma viral.

O modelo de negócios atualmente mapeado para o sucesso do *WhatsApp* concentra-se na rica base de dados composta pelos usuários do aplicativo, conforme representado na Figura 7, a seguir. A facilidade da comunicação gratuita, simultânea (ou massiva), através de grupos ou privada, promove o sucesso desta ferramenta no Brasil e no mundo.

**Figura 7 – Modelo de Negócios Gratuito - WhatsApp**



Fonte: elaborado pela autora com base nas informações de Pereira (2012)

Segundo Genish (2015), o *WhatsApp* talvez seja a OTT que mais incomoda as operadoras de Telecomunicações e que mais tem necessidade de uma intervenção da ANATEL, por atuar no fornecimento de serviços das operadoras sem, no entanto, estar sujeita a nenhuma regra de aplicação, metas de qualidade ou submissão de tributação.

A empresa é alvo de tanta atenção da mídia, mas nada se concretizou ainda sobre uma possível modificação do impasse que discorre em uma competição desleal, na concepção das operadoras de Telecom, o que torna uma ameaça aos próprios investimentos no país, conforme manifesta o até então presidente da Telefônica Vivo:

“Não acredito que os modelos tributários ou regulatórios das operadoras vão mudar, por isto entendo que devem ser aplicadas regras iguais para serviços iguais, caso contrário, haverá um incentivo para se abrir empresas fora do Brasil”. (AMOS GENISH, 2015).

#### 2.3.2.4 Netflix

A *Netflix* nos dias atuais é uma personificação de um modelo de negócio que chegou para mexer como conceito de mídia televisiva no Brasil e no mundo. Trata-se de uma plataforma que disponibiliza serviço de TV por internet, também conhecido como *streaming*, que trabalha baseada em conceitos como mobilidade, personificação, conveniência, liberdade de escolha e disponibilidade.

De acordo com uma pesquisa realizada pela revista Exame, a *Netflix* responde por 34% do tráfego de banda larga no horário nobre da televisão americana (REVISTA EXAME, 18/03/15)<sup>4</sup>. Ou seja, uma segmentação direcionada a uma geração mais nova. Os dados revelam que a escala mundial de utilização do *streaming*, com exibição de filmes, séries e vídeos

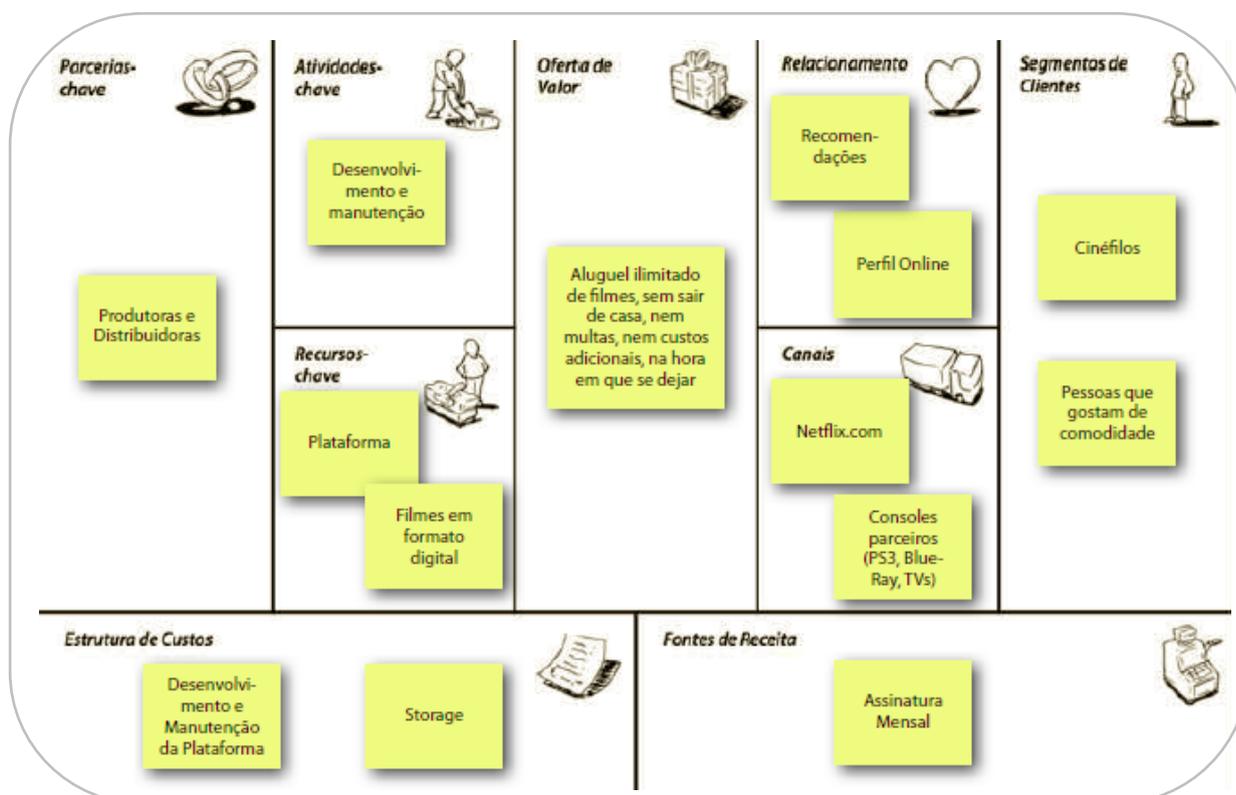
<sup>4</sup> REVISTA EXAME, 18/03/15 - Como o furacão Netflix está transformando a televisão.  
<<http://exame.abril.com.br/revista-exame/como-o-furacao-netflix-esta-transformando-a-televisao/>>

transmitidos pela internet, aumenta cada vez mais no mundo, seja assistindo na tela da TV, computador, *tablet* ou celular. Outra pesquisa realizada pela Ericsson com empresas em diferentes países no mundo divulga o percentual de evolução dos principais tipos de mídias assistidos nos últimos anos. Em 2014 a curva em queda da mídia de TV aberta e fechada junta com a curva de ascensão da mídia por *streaming*.

O fato é que a TV por internet continua traçando sua trajetória de crescimento, seja motivada pela queda de audiência das TVs abertas, que embora ainda estejam presentes em 99% das residências e possui a grande vantagem de serem gratuitas, precisam se reinventar para manter sua atratividade. Trata-se de uma empresa que trabalha exclusivamente com produtos sobre plataforma e com funcionamento exclusivo sobre a rede das operadoras.

O modelo de negócio adotado pela *Netflix* é claramente conhecido como Modelo Sob Demanda (*On Demand*). Nesse modelo de negócios, representado pela Figura 8, o usuário paga uma mensalidade (fonte de receita) e passa a usufruir de uma oferta de valor centralizada numa base composta por filmes e seriados ilimitados, *on demand*, possibilitado graças aos avanços tecnológicos como a banda larga e Telecomunicação móvel. Cabe ao usuário ainda custear a acessibilidade aos SVAs, no momento em que consome dados contratados de sua operadora de Telecom. Enquanto que à *Netflix* cabe, exclusivamente, o custo de manutenção da plataforma e as negociações e parcerias com distribuidores e produtores (Figura 8).

**Figura 8 – Modelo de Negócios Sob Demanda - Netflix**



Fonte: Pereira (2012)

### 2.3.3 Reflexão sobre o Modelo atual de Telecom e a Necessidade de Mudança

Constantemente o assunto sobre inovações e o modelo de negócio de sucesso das empresas de tecnologia ressurgem através da enxurrada de artigos e matérias sobre VoIP, telefonia

e nova onda de provedores de última geração oferecendo serviços a base de dados. O fato é que a literatura demonstra que o setor não está vivendo o fim da era das Telecomunicações da forma como a conhecemos, em vez disso, o setor passa por uma série de transformações fundamentais a sua própria evolução. Essas transformações são determinadas pelo legado da telefonia existente há mais de um século e pelas novas influências da Internet e das tecnologias móveis.

O setor, através da ANATEL e filiados das instituições que representam o segmento de Telecomunicações (SindTelebrasil, ABINEE, operadoras, entre outras), discutem a permanência do modelo de negócio atual com base no modelo de concessão, em choque com a desregulamentação dos serviços de banda larga oferecidos pelas empresas com nova tecnologia.

A Associação Brasileira Indústria Elétrica Eletrônica (ABINEE), defende o fim da concessão da telefonia fixa:

“Em decorrência da convergência tecnológica, da convergência dos serviços e do atual nível de competição nos serviços de Telecomunicações, incluindo os serviços de banda larga, entendemos que o regime privado sob o modelo de outorga por autorização deve prevalecer como regime único”. (BARBADO, 2015 apud BEBERT, 2015).

A entidade defende também a política pública voltada para a promoção da banda e fundamenta-se na mudança do mercado consumidor e suas novas tendências de consumos que apontam para uma demanda ampla de banda larga móvel e acessos fixos com alta velocidade. A necessidade de redes de transporte e de acesso para suprir essa demanda de banda larga, móvel ou fixa, deve considerar a flexibilização do modelo para incentivar investimentos em otimização e expansão das redes. Um tema já colocado sob a ameaça por Genish (2015), anteriormente, ao tratarmos a questão tributária do setor no país.

Para o presidente da Telefônica Vivo, Genish (2015) o setor de Telecomunicações fica em desvantagem competitiva atuando sobre um modelo ultrapassado, o que inclui as concessões em telefonia fixa. Ao se manifestar na FUTURECOM 2015, o executivo informou que as regulamentações no setor de Telecomunicações deveriam ser flexibilizadas para que as empresas pudessem operar de maneira semelhante às companhias de aplicativos e serviços de internet, os chamados OTTs (*Over The Top*):

“Não temos nada contra as OTTs. Elas são grandes parceiras e ajudam muito no uso de dados. Com isso, temos receita de dados que está crescendo. Falamos aqui de uma coisa bem específica. Nem todas as OTTs são iguais. Queremos regras iguais para o mesmo jogo. Não significa que queremos que a ANATEL regule as OTTs de voz, mas queremos regras iguais”, afirmou o executivo”. (AMOS GENISH, 2015).

Esse desequilíbrio apontado por Genish pode ser associado na literatura como “*Modelo Waterbed*” de Telecomunicações.

Até cinco anos atrás, o efeito *waterbed* foi adotado na telefonia no estudo da relação negativa entre tarifa de interconexão VU-M e o valor de assinatura básica, no segmento de telefonia móvel (THOMPSON, RENARD e WRIGHT, 2007). Ou seja, um enfoque no segmento de tarifas que apontava o desequilíbrio delas aplicadas dentro do próprio setor. No entanto, outro conjunto de literatura teórica sobre o tema *waterbed* explora cenários de poder de mercado por diferentes firmas envolvidas para avaliar sob quais condições de concorrência surge

o fenômeno (DOBSON; INDERST, 2008; CALZADA; VALETTI, 2008). Essa situação se encaixa na prática vivenciada atualmente na indústria considerando a força do poder de dados sobre o negócio.

O efeito *waterbed* se refere ao fato de haver uma associação teórica negativa entre um preço regulado e preços não regulados de outros bens produzidos pela mesma firma multiproduto. Segundo Schiff (2008), o efeito *waterbed* surge quando são verificadas algumas das três condições: (1) a demanda ou o custo marginal dos bens são interdependentes; (2) as firmas usam preços não lineares; (3) ou quando existe uma restrição de lucro zero ou lucro excessivo, de forma global.

Neste modelo não há substituição de um produto matando o outro como no processo de canibalização, mas um produto inviabiliza outro com a queda ou anulação de preço. Fato que se encaixa na contradição da oferta gratuita das chamadas de voz oferecido pelas OTTs contra a cobrança das operadoras pelos mesmos serviços oferecidos.

Esses apontamentos e conceitos vivenciados pela indústria servem como ferramentas de análise para avaliar como buscar novas alternativas que viabilizem o negócio de Telecomunicações para as operadoras. No Brasil, os argumentos e registros sobre as perdas já contabilizadas por essas empresas refletem a clarividência de um modelo de negócio ultrapassado, que precisa mudar.

Por fim, a literatura empírica, ainda incipiente, também não apresenta resultados conclusivos capazes de gerar indicadores para a atividade de regulação do negócio (GENAKOS e VALLETTI, 2012). Enquanto isso, além da mobilização conjunta das operadoras na cobrança de ações e regras que equilibrem o negócio, ações isoladas como a da Telefônica Vivo, operadora foco desta pesquisa, estuda alternativas que possam movimentar a empresa para a tecnologia digital e inovação. Uma movimentação voltada para a digitalização de seus processos e serviços, no que concerne a melhoria e ações junto a empresas de tecnologia e *startups*. Mas, o que não há ainda é a definição de um modelo único, desenhado para o processo de convergência, ainda em construção na indústria.

## **2.4 O MOVIMENTO ESTRATÉGICO DE SERUMA OPERADORA DIGITAL**

### **2.4.1 Inovação com o Perfil Digital**

Em consonância ao conceito de inovação aberta de Chesbrough (2003), os autores Osterwalder e Pigneur (2011) definiram como “Modelo de Negócio Aberto”, um modelo utilizado para criar e capturar valor sistematicamente colaborando com parceiros externos. Na visão dos autores, essa colaboração pode acontecer de “fora para dentro”, explorando ideias externas dentro da empresa, ou de “dentro para fora”, fornecendo a grupos externos ideias e recursos internos.

É baseado nesse conceito que a Telefônica Vivo trabalhará suas estratégias para se tornar uma operadora de Telecomunicações digital. Através dessa estratégia, a empresa pretende consolidar todo o seu legado como operadora de Telecom, com uma longa experiência em fixo e móvel, para se converter em uma companhia que, neste novo ecossistema digital, oferece serviços avançados, diferenciados e baseados na inovação. O enfoque é, portanto, uma tendência da inovação digital, baseado na criação de serviços que agreguem ao cliente. Segundo Makira; Pinkus e Ramaswamy (2016), a Inovação digital tem sido amplamente focada em consumidores nos últimos anos, mas agora o enfoque em dados e na Internet das coisas (IoT) estão começando

a mudar a maneira como as coisas são verdadeiramente produzidas. Empresas em fabricação, energia e outras indústrias tradicionais têm investido para digitalizar seus ativos físicos, trazendo-nos mais perto da era dos carros conectados, edifícios inteligentes, e campos de petróleo inteligentes (MANYIKA; PINKUS; RAMASWAMY, 2016).

Quando uma empresa como a Telefônica declara que tem "o poder de transformar", ela está expressando uma vocação distinta para a mudança e amplia a sua perspectiva de atacar com uma estratégia inovadora que definirá um modelo de operadora digital. Assim, surge a inovação organizacional, também chamada de inovação no modelo de negócios. Ela parte da premissa de que a única forma de escapar da concorrência é introduzir um novo modelo de negócio ou alterar radicalmente o existente (HAMEL, 2002). Essa intenção é o que vem por trás da estratégia da empresa ao criar o conceito da "Telco Digital", uma inovação no modelo de fornecer Telecomunicações. Dessa maneira, considerando a importância que os gestores têm dado à inovação no modelo de negócio e a necessidade da empresa em buscar novas formas de gerar valor, pondera-se a inovação, por meio da criação de valor (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004), que será explorada com mais abrangência no decorrer desse estudo.

Ao se referir a uma nova empresa com perfil digital, a digitalização se estende desde novos produtos e serviços, bem como processos. Para João (2007) há o fundamento no caminho proposto pela operadora ao mostrar interesse na melhoria da organização como um todo e no interesse em buscar um negócio novo. É o que o autor denomina de reinvenção no modo de gerir uma empresa por meio da inovação no modelo de negócio. Enfatizam essa opinião Davila, Epstein e Shelton (2007) ao considerar "*business model*" como o meio de se afastar dos concorrentes e garantir vantagem competitiva. Por outro lado, Tigre (2006) alerta para a "padronização" nesta busca por meio da inovação: as mudanças organizacionais permitem que uma técnica desenvolvida com sucesso por uma empresa não tenha necessariamente o mesmo êxito se aplicada a outra, por causa dos aspectos tácitos (TIGRE, 2006).

Um estudo realizado por Scherer e Carlomagno (2009) apontou que o processo de inovação tende a demandar grande esforço organizacional, incluindo disponibilidade de tempo, comprometimento de toda a organização envolvida no novo modelo de negócio que a inovação pode trazer, além da disponibilidade de dados e informações relevantes ao processo inovador. O estudo revelou ainda que alguns fatores de influência podem estar relacionados à dificuldade na consolidação da estratégia, devido a supervalorização do negócio e dos agentes mais envolvidos em função de uma atenção maior na área tecnológica.

As entrevistas realizadas com os diretores da operadora Telefônica Vivo, em 2016, revelaram que a inovação vem representada pela digitalização, propondo novos produtos e serviços que possam agregar o portfólio da operadora, mas não substituir. Atribui-se a essa agregação de serviços o fato de que o negócio da empresa ainda permear sobre voz e dados, podendo haver migração a longo prazo, conforme a demanda e alteração exigida pelo ambiente externo.

#### **2.4.2 Cocriação de Valor sobre a Estratégia de Mudança no Modelo Digital**

Voltando a ótica conceitual de Davila, Epstein e Sheldon (2007), a inovação está relacionada à criação e estruturação de uma "nova" organização, visando mantê-la no mercado através de um novo conhecimento em tecnologias e modelo de negócios. O que os autores defendem é a necessidade de extrapolar os conceitos tradicionais de obter vantagem competitiva (BARNEY, 2011) para criar uma nova concepção de estratégia voltada para a inovação, que seja capaz de brigar com os novos concorrentes tecnológicos. Para Normann e Ramírez (2005), não é

somente a análise interna e externa da empresa, sustentada por Porter (1985) em defender-se das forças competitivas do mercado, ou influenciá-las a seu favor (PORTER apud TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008) que sustentará a organização no mercado competitivo, mas sim um incremento na estratégia baseada na revisão no processo de criação de valor. Nela participam fornecedores, clientes e outros agentes do mercado em busca dessa criação que, ao obter sucesso, gerará a vantagem competitiva. Nessa mesma teoria de defesa, Kim e Mauborgne (2002) ressaltam que criação de um novo produto ou serviço não basta, é preciso ter valor para o consumidor.

Assim, surge o conceito de cocriação de valor, envolvendo a participação de outros agentes, sobretudo do cliente, no processo de produção e interação com a empresa na busca da criação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Os consumidores, até então passivos, estão cada vez mais engajados no processo de criar valor, muito pela facilidade atual de acesso às ferramentas necessárias para a colaboração e cocriação através de tecnologias como a Internet (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007). Nesse **novo papel de cliente ativo**, eles podem interagir e criar suas próprias regras, tendo uma participação verdadeira no desenvolvimento de novos produtos e serviços. Os consumidores ativos almejam, na realidade, produtos e experiências melhores. O que a Google, empresa de sucesso citada nesta pesquisa, faz de melhor ao envolver os seus clientes numa cultura colaborativa socializada pelas tecnologias das empresas digitais (CARVALHO; FERNANDES, 2008). A cocriação é fundamental para a Google que cria compartilhamento de valor aos seus clientes (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007).

Considerando-se o cenário de convergência das Telecomunicações, a situação do mercado e as capacidades das operadoras (CHRISTENSEN; OVERDORF, 2002), a inovação no modelo de negócio apoiada na cocriação de valor (aqui podendo ser exemplificado pela inovação no modelo de plataformas), seria uma verdadeira fonte de vantagem competitiva (HAMEL, 2002) diante das demais operadoras. Chesbrough (2003) ratifica essa abordagem contemporânea da inovação ao chamar de “Inovação Aberta” a desvinculação interdependente da inovação com o ambiente interno. A busca em se tornar uma operadora digital transita no estudo desses conceitos de inovação, cocriação de valor e revisão do modelo de negócios, temas que serão mais bem aprofundados no decorrer da pesquisa ao propor, na prática, a consolidação das estratégias pretendidas pela operadora.

### **2.4.3 Um Novo Modelo de Negócio para a Indústria e a Vantagem dos Concorrentes**

Com a aposta das operadoras passarem de fornecedoras de conectividade para fornecedoras de plataforma, conforme sugerido por alguns diretores entrevistados na Telefônica Vivo e ressaltado pelo CEO de Telecom Itália através de Patuano (2015), as empresas teriam um grande desafio nesse novo modelo de negócios: a criação de uma comunidade de desenvolvedores que confie em suas plataformas para desenvolver serviços sobre elas. Segundo Barnes (2002), o tempo que um cliente trabalha com uma empresa é um indicador de confiabilidade, o que deixaria as operadoras em desvantagem competitiva por estarem começando com o novo negócio em oferta de plataformas. Um outro aspecto é que a base de fidelidade está na satisfação sustentada do cliente, o que cria um relacionamento muito próximo, caracterizando outra vantagem competitiva, além da informação que a empresa possui do cliente, que os novos competidores ou entrantes no mercado não tem.

Em linha com outras apresentações de executivos do setor, Patuano (2015) destaca ainda que o futuro para essas empresas tem apostas altas na Internet das Coisas (IoT) como ponto principal do desenvolvimento dos próximos anos. Há controvérsias, no entanto, em se apostar num único direcionamento relacionado a IoT, quando se leva em consideração que o modelo de

negócio para a indústria ainda não está claro, o que não faz muito sentido fazer aposta somente em uma estratégia de negócio (FUTURECOM, 2015).

Ainda são muitos os argumentos que mantêm o risco eminente de buscar novos caminhos para as operadoras, quando a empresa parte para a busca de um novo modelo onde outros concorrentes já estão mais evoluídos em conhecimento e tecnologia. Atrelado a essa desvantagem, de acordo com Morris (2009), a definição de um modelo de negócio sempre vem acompanhada do risco, item sobre o qual a empresa que pretende investir em um novo modelo precisa administrar com peculiaridade: “Um modelo de negócio é uma representação concisa de como um conjunto de variáveis de decisão que relacionam áreas de estratégia de risco, arquitetura e economia de forma a criar uma vantagem competitiva sustentável em mercados bem definidos” (MORRIS; SHINDEHUTTE; ALLEN, 2005).

Para tratar essa questão do risco, Girotra e Netessine (2011) introduziram “o fator risco na análise da inovação nos modelos de negócio” onde, segundo estes autores, “a inovação impulsionada pelo risco pode ser abordada de forma sistemática e com poucos gastos, ao prestar uma maior atenção à avaliação do risco” (PRECIADO; OLIVA, 2011). Já Osterwalder e Pigneur (2011) defendem a aliança como a forma assertiva das organizações conduzirem o risco: “as empresas criam alianças a fim de otimizarem os respectivos modelos de negócios, de reduzirem o risco ou de adquirirem recursos”.

### ***A Vantagem dos Concorrentes***

Paralelo a esse desafio de vencer a transformação com sucesso, as empresas de telefonia veem-se diante de um novo nicho desafiado com a inovação, que as jogará para um universo de novos concorrentes. Não mais as conhecidas operadoras de telefonia disputam um mercado entre si, mas essa transformação, provocada pela convergência da indústria, as joga para novos concorrentes representados pelas empresas de tecnologia. Na luta para entrar nesse mercado, Kim e Mauborgne (2002) defende uma visão de modelo de negócio que envolva perspectivas de lucratividade na busca de oportunidades, além das percebidas pelos concorrentes (KIM, MAUBORGNE, 2002).

Ao se abordar o tema concorrência, a vantagem de grandes empresas de sucesso como a Google, que já nasceu digital e representa um grupo de fortes concorrentes, o que as faz terem uma característica de inovação e facilidade de evolução, mesmo tratando-se de uma corporação grande. De igual forma, a GE e a Nike são marcas que renovaram com sucesso suas operações e estratégias para se tornarem líderes digitais (MANYIKA; PINKUS; RAMASWAMY, 2016), apesar de serem empresas tradicionais. Porém, falando ainda sobre proporção x agilidade, merecem cuidado especial as concorrentes pequenas de tecnologia que, por serem menores, são também mais ágeis no processo de transformação e aprendizado (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). Já no caso das grandes corporações de setores específicos como a telefonia, permanece o enfoque em investimento no processo de transformação digital. No mercado de Telecomunicações mundial, trata-se de uma característica claramente diagnosticada, conforme cita um estudo publicado na revista HARVARD BUSINESS (2013). Neste, diagnosticou-se que grandes empresas “incumbentes” (empresas que detêm concessão de exploração e operação) em particular, estão lutando para se transformar e se manterem como empresas digitais mais ágeis, de forma a entregar produtos e serviços com rapidez e custo mais baixo. Para essas empresas, há o desafio de quebrar ainda antigos paradigmas, mas é importante ratificar que nem todas as grandes corporações tem essa característica de empresas jovens, que já nasceram digitais, como os exemplos citados.

Um estudo realizado pela IBM (2008) com 1.130 CEO's, gerentes gerais e executivos de setores públicos e privados, mostra que as empresas têm inovado em seus modelos de negócios, pois a diferenciação baseada em produtos e serviços está cada vez menos eficaz. Os resultados do estudo demonstram que 69% dos entrevistados mostraram-se decididos em implantar uma inovação ampla, focada no modelo de negócios em suas organizações.

Ainda não há uma definição sobre o novo modelo de negócios que será assumido para as operadoras de Telecom, por isso, cada uma delas tenta buscar o que as novas tecnologias podem agregar na melhoria dos seus processos, bem como na agregação de valor dos seus produtos e serviços. Mas, há uma evidência de que essas operadoras precisam fazer para aumentar (ou recuperar) suas receitas e está nas mudanças necessárias para atuar com novos serviços de plataformas, o que permitirá mais flexibilidade de oferta. A convergência da indústria de tecnologia, a tendência de TI com Telecomunicações e a necessidade da migração como precursor da inovação, são fatores determinantes dessa necessidade.

Na próxima sessão, será apresentado um contexto regulatório para elucidar o peso de se atuar num mercado completamente regulado. Entende-se que a regulamentação na indústria exerce influência determinante na competitividade do setor, que por vezes pode frear em vez de estabelecer simples padrões que garantam a qualidade dos serviços prestados.

## **2.5 REGULAMENTAÇÃO E A POSIÇÃO DA ANATEL**

### ***59º Painel Telebrasil***

Em toda a extensão do referencial, identificaram-se fatores críticos de sucesso entre as operadoras de Telecomunicações e os novos concorrentes derivado do avanço da tecnologia digital e a migração da indústria. Observou-se nos pontos controversos que havia uma indefinição ou mesmo ausência do órgão regulador de Telecomunicações para estabelecer critérios determinantes na disputa. O objetivo desta pesquisa é tratar a abordagem de estratégia diante do cenário de convergência da indústria, identificado com o avanço da tecnologia, e não assumir um cunho regulatório de discussões envolvendo a ANATEL. Porém, não há como descartar a influência da Agência no tema onde ela, por origem, é o regulador do negócio. Assim, será feita uma breve abordagem neste sentido para destacar o risco regulatório como ponto influenciador na pesquisa.

O Painel Telebrasil é o espaço em que as principais lideranças da indústria marcam posição em relação a estratégias, tecnologias e políticas públicas do setor. Em sua 59ª edição, ocorrida em setembro de 2015, as principais autoridades do setor discutiram, dentre outros temas, o destino da indústria e o planejamento regulatório para os próximos anos. A ênfase foi na desregulamentação dos serviços de Telecomunicações, tomando-se por base o princípio da “liberdade como regra”, fixado na Lei Geral das Telecomunicações (LGT). Novamente o tema de excesso da carga tributária no país foi tratado como prioridade, com preocupação na redução de custos e excessos de obrigações que oneram a prestação de serviços, especialmente aqueles associados ao regime de concessão, à reversibilidade de bens e a outorga de licenças segmentadas (serviços/faixa de frequência), com fim previsto para 2025.

A preocupação dos representantes é definir um plano para a redução gradativa da carga tributária federal e estadual do setor, a partir da isenção ou desoneração de taxas tributárias que possam garantir a singularidade e relevância dos serviços e que busque o ideal equilíbrio entre arrecadação versus aplicação, principal ponto de distorção sobre o tema de impostos. Outros dois pontos reconhecidos pelas autoridades que merecem revisitar são os indicadores de

qualidade existentes para que possam refletir a real necessidade dos usuários dos serviços de Telecomunicações e, o estabelecimento de um ambiente regulatório que defina as mesmas regras para os mesmos serviços de Telecomunicações, garantindo simetria competitiva.

De acordo com números apresentados por Baigorri (2015), a previsão é de que as operadoras percam, entre 2012 e 2020, US\$ 470 bilhões com a substituição do serviço de voz por VoIP e US\$ 54 bilhões na troca do SMS por aplicações de mensagens instantâneas, como o *WhatsApp*. A superintendência da ANATEL ressaltou, de fato, que as ações das OTTs estão subindo, enquanto o valor das teles cai. Entretanto, afirma que não é a regulação que irá impedir essas perdas. "Nosso foco é apenas com a sustentabilidade das concessionárias" (BAIGORRI, 2015). Cabe destacar que o setor de Telecomunicações é peça fundamental da infraestrutura de qualquer país e é considerado, por isso, um componente relevante para o desenvolvimento econômico e social. Atrair investimentos para o setor, com condições para rentabilização ao longo do tempo, deve compor prioridades para o desenvolvimento nacional.

No encontro, foi responsabilizado ao poder público o aperfeiçoamento de uma instituição mais isonômica, com segurança jurídica que garanta uma competição justa, previsível e com menor intervenção do Estado o que, segundo as operadoras, freia o estímulo de investimento em redes e serviços. Mais especificamente, foi cobrada a aplicação do mesmo conjunto de normas, seja tributária, de atendimento, de qualidade, uso de redes e recursos regulados em geral, às OTTs, quando prestam serviços equivalentes aos de Telecomunicações.

No 59º Painel Telebrasil (2015), portanto, a grande preocupação foi alertar para o risco regulatório sobre o futuro da indústria, enfatizando a estabilidade como ação necessária da ANATEL que podem introduzir a um risco sistemático sem mitigação. Do encontro, saíram quatro pontos de melhoria que precisam ser tratados com urgência dentro desse pilar regulatório: (1) Estabilidade de regras, com previsibilidade e coerência; (2) Transparência das regras estipuladas e dos motivos das mudanças e direito dos regulados contraporem ideias; (3) *Enforcement*: cumprimento indiscriminado de regras; (4) Qualidade do regulador: qualificação do corpo técnico e dirigentes.

### ***Revisão do Modelo de Negócio em Telecomunicações***

Além do pleito de desequilíbrio desleal na concorrência, a discussão de um novo modelo de negócios em Telecom é impulsionado pela própria legislação que determina uma revisão a cada cinco anos nos regulamentos do setor, e a finalização do modelo de concessão contratado até 2025. Com o final da concessão em vista, é importante que haja regras claras que permita garantir os investimentos acontecerem nos próximos anos. Segundo Levy (2015), a Telebrasil discutirá em todas as instâncias, principalmente com a ANATEL, a renovação das concessões. Esse é um item de extrema relevância que determinará o futuro das redes no Brasil sendo, no entanto, ameaçado pelo entrave da reversibilidade de bens. Levy lembra que quando foi promulgada a LGT, as redes trafegavam somente voz, e hoje, dados e imagens são compartilhados, exigindo um investimento pesado para atender essa evolução. Por isso, de acordo com o executivo, não há como tratar rede como um bem reversível (LEVY, 2015). É preciso credibilidade para que os investidores sigam apostando no país.

O próprio presidente da ANATEL, João Rezende, defende a necessidade urgente da revisão do regulamento setorial, diante dos avanços tecnológicos. Para Rezende (2015), a agência precisa repensar e entender como ela deve se relacionar com o mundo internet e se preparar para estabelecer o equilíbrio diante dos avanços que exige constante revisão da regulação, ao invés de assumir uma posição pouco eficiente de exclusiva cobrança, pautada em

metas sobre regras de um modelo em substituição (REZENDE, 2015).

Além da revisão no modelo de concessão, as mudanças nas ofertas de serviços provocadas pelas OTTs inferem no novo modelo para o setor, como afirma Garcia (2015), presidente da Algar Telecom. O CEO defende a união de operadoras, prestadores de serviços e fornecedores de equipamentos para a criação de uma plataforma comum de desenvolvimento do setor. Essa teoria vai de encontro ao modelo de negócios por camadas (sobre plataformas) apresentado por Osterwalder e Pigneurs (2011), onde cada uma das camadas é dominada por um tipo de serviço, desde conectividade a navegação e aplicações, que ajudam a entender o fenômeno de convergência entre o setor de tecnologia e o de Telecomunicações na indústria. Para Garcia, a solução das teles está no próprio “DNA das Telecomunicações”.

Assim como para o serviço OTT, Rangel (2015) também defende a regulamentação dos VOD (Serviço de vídeo por demanda), como uma forma de equilibrar as desigualdades da disputa. Os VODs devem ser intensamente adotados, pois na visão de Rangel, representa um serviço audiovisual evoluído. O executivo encerra seu argumento ao concluir que serão essas empresas de tecnologia, com aplicações específicas, que auxiliarão durante o processo conturbado da economia no país. “Não importa se o vídeo por demanda é prestado em rede aberta ou dedicada, é necessário oferecer segurança jurídica e remover obstáculos ao desenvolvimento desse serviço no Brasil” (RANGEL, 2015).

Em Abril de 2014, foi instaurada a lei do Marco Civil da Internet, com o apoio das próprias operadoras de Telecomunicações, que mantiveram a liberdade nos modelos de negócios das empresas de tecnologia. Muito da agilidade que essas empresas adquiriram é reflexo da flexibilidade conquistada com a decisão, há dois anos, promovida pelo marco Civil da Internet. O cenário de convergência digital, da expansão da banda larga e dos serviços OTTs a eles atrelados, remete a esse modelo, de desregulamentação, flexível e de livre concorrência.

A pesquisa literária voltada para estratégia e inovação, permitiu levantar os fatos e atualizá-los, diante da fundamentação dos teóricos e do complemento de profissionais especializados no setor de Telecomunicações. Espera-se com a realização da pesquisa e coleta de dados, consolidar informações concretas que possam mitigar o problema e buscar alternativas que equilibre o processo de evolução e convergência da indústria.

### **3. MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO**

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

A seguir, será descrita a estrutura metodológica em seus diferentes níveis de pesquisa e os procedimentos técnicos pretendidos para conhecer o fenômeno objeto do problema em estudo.

O percurso metodológico foi composto pela definição do paradigma e pelo tipo de pesquisa adotados, da seguinte maneira: estudo de caso como estratégia principal de investigação, critério de seleção para buscar os sujeitos da pesquisa, e por fim, a identificação do instrumento de coleta e métodos de análise dos dados.

A abordagem da pesquisa é de natureza qualitativa, por entender que o problema ou questão precisa ser explorado na íntegra (CRESWELL, 2010) e configurado em forma de estudo de caso único, para mapear os reflexos e contexto do mercado de Telecomunicações em processo migratório de sinergia com a indústria de tecnologia. Os atores da pesquisa, todos empregados da empresa em estudo, foram selecionados pelo método intencional e foram entrevistados seguindo um roteiro a partir de quatro temas que desencadeiam na exploração de um conteúdo robusto e suficiente para responder o problema de pesquisa.

##### **3.1.1 Escolha da Abordagem da Investigação: Entrevista**

O objetivo foi desenvolver um estudo empírico feito a partir de entrevistas realizadas com funcionários de nível estratégico na operadora Telefônica Vivo e coleta de dados em fontes secundárias. De acordo com Creswell (2010), os fenômenos subjetivos retratam a crença de que verdades essenciais acerca da realidade são baseadas na experiência vivida, o que reforçou a necessidade da aplicação das entrevistas, como abordagem de investigação. Desta maneira, e aprofundando um pouco mais sobre a instância filosófica que determina a metodologia de pesquisa (CROTTY, 1998), se esclarece que o método fenomenológico aborda o contexto da descoberta de conhecimentos (MOREIRA, 2004).

Quanto aos fins, a pesquisa tem caráter exploratório, uma vez que o trabalho tem por finalidade básica desenvolver e esclarecer conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores. A pesquisa também é descritiva, pois identifica os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, aproxima o conhecimento da realidade e explica o porquê da razão (GIL, 2007; VERGARA, 2014). Quanto aos meios, optou-se por pesquisa bibliográfica de livros e trabalhos científicos e não científicos, pois fornece instrumento analítico para todo tipo de pesquisa (VERGARA, 2014). Além do estudo de caso, considerando a abrangência do controle que a pesquisadora tem sobre eventos comportamentais efetivos e o acesso a eles, além do fato do objeto de estudo ser um fenômeno de complexa compreensão (YIN, 2013).

A entrevista foi escolhida pela pesquisadora por entender ser o principal método de coleta de dados no Estudo de Caso, o que faz com que o seu envolvimento seja menor. A pesquisadora entende ter interação suficiente com os sujeitos da pesquisa e fácil acesso a documentos de arquivos e outras fontes de evidência que permitiram aprofundar o conhecimento do contexto e do fenômeno pesquisado.

### 3.1.2 Os Níveis de Definição da Pesquisa Qualitativa (paradigma interpretativista)

De acordo com Creswell (2010) são quatro os pressupostos filosóficos (ou crenças) que existem quando se opta pela pesquisa qualitativa: **ontologia** (a natureza da realidade), **epistemologia** (a forma de entender como o conhecimento é gerado), **axiologia** (o papel dos valores em pesquisa) e **metodologia** (estratégia ou plano de pesquisa). Essas crenças, chamadas de paradigmas (LINCOLN, LYNHAM, GUBA, 2011; MERTENS, 2010), definem os diferentes níveis da pesquisa que servirão para auxiliar na sua organização, exploração e condução do trabalho. Isso implica compreender e tornar claro os pressupostos da ontologia e epistemologia para guiar o método de pesquisa a ser adotado ou estratégia que irá definir as técnicas de coleta e de análise dos dados.

Tornou-se, então, importante dirigir estudos no "campo", onde os participantes vivem e trabalham essa realidade e que, segundo Creswell (2010) são contextos importantes para a compreensão do que os participantes estão dizendo. Essa necessidade de identificar o que os especialistas da área de Telecomunicação e gestão estratégica entendem sobre o problema gerado pela convergência da indústria e quais estratégias devem ser adotadas como soluções, alertam para a necessidade dos pressupostos epistemológicos da pesquisa (CRESWELL, 2010). Reitera-se, no caso da pesquisa qualitativa em geral, e no método fenomenológico em particular, que o objetivo da entrevista é explorar e desvendar conhecimentos por intermédio da experiência vivida do sujeito. Justifica-se, assim, a escolha neste estudo de tomar os fundamentos teóricos centrados na entrevista como investigação científica.

Na estrutura geral dos pressupostos que sustentam a pesquisa qualitativa, delineada neste estudo também pelo paradigma interpretativista, a pesquisadora busca compreender (ou interpretar) os significados que os informantes têm sobre o mundo, razão pela qual objetivou-se buscar nas entrevistas captar aquilo que é mais significativo segundo a perspectiva dos entrevistados no contexto pesquisado. Aos participantes foi permitido usar suas próprias palavras, expressões e imagens, além de basear-se em seus próprios conceitos e experiências. A pesquisa interpretativista assumiu como resultado da investigação não os fatos em si (uma realidade objetiva), mas a interpretação da pesquisadora sobre as visões dos indivíduos que participam em um determinado fenômeno. Fato pelo qual a pesquisa qualitativa frequentemente é chamada de pesquisa "interpretativa".

Quanto à forma de entender como o conhecimento sobre a realidade é gerada (epistemologia), o interpretativismo é construtivista, pois depende das práticas humanas e é construído por meio da interação entre as pessoas e o mundo no qual vivemos. Quanto à lógica, o paradigma interpretativista é indutivo, pois a pesquisadora atribuirá o seu entendimento sobre a situação pesquisada.

A questão ontológica se relaciona à natureza da realidade e define a forma de entender como as coisas são. Entende-se que para esse estudo, a realidade não é considerada algo totalmente externo e independente da mente humana (objetiva), nem como fruto somente da percepção individual de cada indivíduo isoladamente (idealista, subjetiva), porém, a realidade é percebida e "criada" numa instância coletiva – as percepções do mundo que compartilhamos em sociedade – portanto, a realidade é intersubjetiva. É nesse contexto que o nível ontológico da pesquisa qualitativa em questão classifica-se como Interação Sujeito-Objeto.

Com o delineamento dos pressupostos definidos para a pesquisa, foi elaborado um resumo para melhor entendimento e visibilidade dos seus níveis, conforme apresentado no Quadro 7. Para cada nível, foi feita a correta classificação e definição, de acordo com o que a

pesquisadora entendeu ser a melhor estrutura para se conseguir e interpretar os dados da pesquisa.

**Quadro 7 - Definição da Pesquisa Qualitativa (paradigma interpretativista)**

<b>ONTOLOGIA</b> Forma de entender como as coisas são	<b>EPISTEMOLOGIA</b> Forma de entender como o conhecimento é gerado	<b>PARADIGMA DE PESQUISA</b> Instância filosófica que informa a metodologia de pesquisa	<b>MÉTODO</b> Estratégia, plano de ação ou desenho de pesquisa	<b>TÉCNICAS COLETA E ANÁLISE DE DADOS</b> Técnicas e procedimentos para coletar e analisar dados
Interação Sujeito-Objeto	Construtivista	- Interpretativismo	- Estudo de Caso - Pesquisa bibliográfica	- Entrevistas - Observação participante

Fonte: elaborado pela autora

### 3.1.3 A Origem e Fonte dos Dados

Na tentativa de se elaborar uma metodologia de identificação e coleta das fontes de informação consistente para a pesquisa e a fim de facilitar o processo de compreensão, organização, aplicação e uso dessas fontes, foram definidos dois métodos como plano de ação na metodologia: estudo de caso e pesquisa bibliográfica. Dessa forma, a classificação por origem dos dados, que compreende as fontes primárias e secundárias, contempla diversos tipos de informações.

Numa primeira fase da pesquisa, foram coletadas informações examinando a literatura relacionada, em algum aspecto, ao problema de pesquisa. Como fonte de dados secundários foram utilizadas revistas especializadas no segmento de estratégia, livros, teses, dissertações, artigos acadêmicos e não acadêmicos relacionados ao tema de inovação, tecnologia e Telecomunicações, além de páginas eletrônicas da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) e das principais operadoras do mercado de Telecomunicações brasileiro. Quanto as informações para estudo da estratégia, foi feito uma busca ancorada também em material bibliográfico, incluindo análise documental a partir de registros institucionais da própria empresa, a fim de explicar o comportamento estratégico das operadoras de Telecomunicações no cenário atual e revelar sobre o problema de pesquisa. Com esta primeira fase da coleta de informações, foram reunidos os dados e então analisados e redigidos os relatos para embasamento teórico da pesquisa.

Cabe destacar que, por se tratar do construto num mercado de concessão, com poucos *players* e regulação eminente na competitividade, a literatura pesquisada teve enfoque de estratégia, atentando para os detalhes das barreiras de entrada e saída do setor regulado. Por este fator, inclusive, descartou-se a pesquisa de dados de *marketing* tradicional do livre mercado.

Numa segunda fase da pesquisa qualitativa, foram aplicadas as entrevistas semiestruturadas, compreendendo o estudo de caso em uma operadora de Telecomunicação.

Com o método fenomenológico registrou-se então a segunda escolha de técnica de coleta de dados nesta pesquisa, atentando para os fatos que foram revelados no estudo de caso. De acordo com Rocha-Pinto, Freitas e Maisonnave (2010), o método da entrevista semiestruturada, manifesta a experiência de profissionais que detém o conhecimento do negócio e da indústria, estando aptos a contribuir como insumo principal no processo da pesquisa, representando a fonte primária de dados.

### 3.1.4 O Papel do Pesquisador e a Abordagem Teórica

Na estrutura interpretativista da pesquisa qualitativa, as suposições e crenças dos pesquisadores estão presentes e sugere torná-las o mais evidente possível. Trata-se de um artifício para suprir as limitações do processo de pesquisa e dar ênfase à dependência da interpretação da pesquisadora para conclusão da pesquisa.

Por estar submetida a observações diretas e indiretas na entrevista, o papel da pesquisadora foi observar, refletir e analisar os eventos (GODOI *et. al.*, 2006) ou seja, a pesquisadora imergiu na questão investigativa, procurando entender o caso de forma a adotar uma cuidadosa coleta de dados, a partir do seu interesse no fenômeno ou de algumas opiniões que pôde encontrar.

Quanto às práticas éticas, na entrevista semiestruturada, a pesquisadora reconhece a importância da subjetividade ao fazer sua própria leitura das informações coletadas, assumindo a posição de poder que ela tem na pesquisa. A pesquisadora detém o domínio da construção coletiva do relato com os participantes, representando a verdadeira dona da informação coletada.

### 3.1.5 Configuração do Problema de Pesquisa com a Metodologia Adotada

A contextualização do problema de pesquisa elencada à metodologia adotada no projeto da pesquisa em curso foi resumida no Quadro 8, a seguir:

**Quadro 8 - Delimitação do Problema de Pesquisa com a Metodologia**

PROBLEMA DE PESQUISA	PERGUNTA DE PESQUISA	HIPÓTESE OU SUPOSIÇÃO
A saturação do mercado de voz e a defasagem do modelo atual das operadoras, frente a forte demanda da nova concorrência de produtos digitais/TI (IoT, SVA etc.) das OTT, numa tendência de fusão da indústria de comunicação com a indústria tecnológica/TI.	Que estratégias devem ser adotadas pela operadora Telefônica Vivo para delinear um novo modelo de negócio, capaz de adaptá-la a convergência da indústria e criar oportunidades com soluções digitais?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adotar práticas na operadora em estudo, utilizando Telco Digital como elemento articulador de ações, produtos e serviços digitais;</li> <li>- Atuar no segmento de plataforma IP como complemento a um novo modelo de negócio;</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora baseado em Creswell (2014)

## 3.2 ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO: ESTUDO DE CASO

Conforme exposto anteriormente, foi adotado como plano de investigação da pesquisa o estudo de caso único, exploratório e não apenas descritivo. Entende-se que os resultados tirados do estudo tenham uma natureza generalizável, o que pode evoluir num novo modelo de negócio

para a indústria de Telecomunicações. A proposta prevê um estudo denso, de modo a permitir o conhecimento ampliado das estratégias da operadora que poderão delinear esse novo modelo (GIL, 2007).

Com o estudo de caso, explica-se como as pessoas, através de suas experiências, consideram o evento, haja vista que a discussão durante as entrevistas fornecem informações sobre qual direcionamento estratégico espera-se de uma empresa diante de uma situação problema que impacta o mercado e pode mudar a indústria. A técnica do estudo de caso abrange vantagens e desvantagens em sua utilização. Dentre as vantagens, sua aplicação para a ciência social permitiu coletar dados em curto espaço de tempo, item essencial diante do cenário dinâmico, e em quantidade adequada, uma vez que, comparada a uma entrevista em grupo, combina a coleta de dados qualitativos por meio de entrevista individual e observação participante do entrevistado.

O embasamento para a adoção do estudo de caso vem, sobretudo, do pouco domínio que a pesquisadora tem sobre os acontecimentos que podem ocorrer futuramente com a evolução das empresas de tecnologia definindo o mercado de Telecomunicações, e do próprio foco contemporâneo do fenômeno (YIN, 2013), inserido no contexto real. Goulart e Carvalho (2005) endossam a posição de Yin ao destacar a visão holística atribuída ao fenômeno.

A característica do estudo de caso de ser único provém da expectativa relevante e decisiva como teste (YIN, 2013), podendo ser estendido a outras operadoras e definir um modelo de negócio futuramente.

### **3.2.1 Objeto de Estudo: Operadora de Telecomunicações Telefônica Vivo**

A Telefônica Vivo é a operadora de Telecomunicação escolhida para objeto da pesquisa por ser uma empresa em processo de transformação, que busca na digitalização da empresa uma alternativa estratégica para superar os problemas de queda de receita e perda de mercado. Além disso, considera-se também a facilidade da pesquisadora diante do acesso as informações, bem como o livre contato com os possíveis entrevistados, por ter sido funcionária efetiva há dezesseis anos na operadora.

O estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo particular, buscando explorar ou descrever acontecimentos ali caracterizados. Ele busca entender a essência tática que gerou determinada situação e que a caracterizou como específica (CRESWELL, 2007). É o que se observou no estudo da Telefônica Vivo como Telco Digital.

### **3.2.2 Unidade de Análise e Planejamento**

Após a definição da estratégia de pesquisa baseada, sobretudo, no estudo de caso, a pesquisadora precisou identificar as fronteiras do caso, ou seja, os itens de desenho da pesquisa que definiu adequadamente a unidade de amostragem sobre quem exatamente seria entrevistado. Focando-se na entrevista semiestruturada como técnica de coleta de dados, buscou-se elencar os itens que conduzirão a pesquisadora ao universo de informações desejadas, como: o ambiente de estudo, os dados que serão coletados, os limites de tempo na coleta desses dados, os atores envolvidos e outros (GODOI et.al., 2006).

#### ***Etapas do Planejamento***

Definidas as principais linhas da pesquisa, com a ajuda da literatura relacionada ao tema, a pesquisadora seguiu para as etapas do planejamento das entrevistas e, resumidamente, definiu-

se o fluxo apresentado na Figura 9.

**Figura 9 - Macrofluxo de Planejamento da Entrevista**



Fonte: adaptado de Galindo (2015)

Assim, a pesquisa ficou delineada na execução das entrevistas a serem realizadas com alguns membros do corpo executivo da organização em estudo, além do exame de documentos, que permitirão fazer um estudo aprofundado sobre a evolução dos resultados da empresa após a visão estratégica dos entrevistados.

### 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

#### 3.3.1 Participantes da Pesquisa

Foram definidos como participantes da entrevista semiestruturada, a princípio, cinco funcionários de nível estratégico da empresa: cinco diretores executivos, porém a pesquisa foi concretizada com quatro diretores devido à falta de agenda e sucessivos reagendamentos de um deles.

Não houve dificuldades para a escolha dos participantes, principalmente por conta da experiência com que todos os executivos da empresa têm sobre o tema de transformação da indústria e como já lidam com a situação no seu dia a dia, independente da sua área de atuação. Coube apenas verificar o tipo de executivo que mais se adequou ao perfil da pesquisa e sua acessibilidade para, então, definir os respondentes.

Cabe destacar o valor das entrevistas com esses executivos para a pesquisa que, apesar do volume de entrevistados, considera-se o riquíssimo e privilegiado nível de informações conseguidas por suas posições hierárquicas assumidas na empresa. Quando os membros da organização têm acesso a dados e informações diferenciadas que vão além dos veiculados pela mídia, o conhecimento se mantém íntegro, provido de sensatez que lhes permite refletir com mais propriedade sobre que diretriz seguir e estratégia definir. Na prática, a empresa pode ter a oportunidade de ser pioneira em novas alternativas no mercado que a possa render lucros diante dessa nova indústria que emerge no setor. A empresa pode ter a chance de definir um modelo capaz de deixá-la em posição privilegiada perante as demais operadoras e alcançar níveis satisfatórios de competitividade perante os novos concorrentes.

#### 3.3.2 Seleção dos Entrevistados

Como participantes da pesquisa, buscou-se selecionar representantes competentes para se posicionarem diante das temáticas a serem abordadas. Nesta fase foram realizadas algumas consultas com informantes-chave que conhecem particularidades da nova estratégia ou do

negócio “Telco Digital” a ser abordado.

### **3.3.2.1 Critérios de Seleção**

Foram utilizados como critérios de seleção dos atores da pesquisa a tipicidade e a acessibilidade (VERGARA, 2014), onde o tipo restringe o entrevistado a cargos de nível estratégico da empresa e a acessibilidade, consistindo a viabilidade de acesso aos entrevistados, o que anula as barreiras de contato. Também foi considerado o conhecimento e experiência profissional relacionados a gestão estratégica e tecnologia como critério, já que os respondentes são fontes de dados do objeto de estudo (FLICK, 2009). Esses critérios são classificados como intencionais, considerados adequados às pesquisas empíricas de cunho subjetivista a técnica de seleção dos sujeitos, seja por tipicidade ou por acessibilidade.

Ainda na preocupação sobre quais indivíduos são essenciais na pesquisa, arcabouços da conveniência sugeriram informantes que estivessem envolvidos diretamente no tema relacionado ao problema de pesquisa. Por isso, como a questão é voltada para estratégia, o nível hierárquico torna-se prioritário no critério de seleção. Baseado nessas premissas, foram selecionados para a pesquisa funcionários com cargo de diretoria, cujas atribuições incluem a responsabilidade de definir as diretrizes e estratégias na organização. Foram descartados os vice-presidentes, nível 1 do organograma apresentado na Figura 1, por serem sujeitos de acesso mais difícil, tanto presencial quanto pela própria disponibilidade de tempo para a aplicação da entrevista.

Portanto, foram definidos quatro diretores como sujeitos da pesquisa, cujo domínio do negócio e conhecimento do mercado é primordial em sua experiência profissional. Ainda pelo critério da conveniência na seleção dos entrevistados, a pesquisadora utilizou sua gama de contatos na empresa para conseguir convidar os quatro diretores executivos, de diferentes áreas, o que caracterizou, sob outro ângulo, também o critério da conveniência.

Gênero ou idade foram descartados como critério, por tratar-se de uma pesquisa cujas respostas estão na experiência, no nível de informação estratégica do entrevistado e na acessibilidade a informação. Técnicas de seleção deste tipo também são utilizadas quando o estudo exige algum grau de confiança para a obtenção dos dados (ATKINSON e FLINT, 2001). Nesse perfil desejado, chegou-se aos diretores executivos das seguintes áreas: Comercial, Rede & Tecnologia, Produtos Atacado e TI.

Segundo Gatti (2005), com os critérios definidos, o que se espera dos selecionados é que estejam aptos para discutir o tema principal da pesquisa com consistência, de acordo com suas peculiaridades, e passar informações que revelem uma realidade, até então oculta. O caminho que esses executivos direcionarem pode manifestar detalhes solucionadores sobre as implicações existentes.

Com o intuito de prover maior consistência às informações levantadas, algumas considerações foram estabelecidas como métricas para a seleção dos respondentes, listadas a seguir através dos requisitos.

### **3.3.2.2 Requisitos**

Para alcançar um nível elevado de riqueza dos dados, buscou-se abranger profissionais com amplo conhecimento sobre o tema de convergência de mercado e todos os impactos a ele relacionados, além de envolver diferentes áreas da empresa. Nesse contexto, foram definidos os

seguintes requisitos para a seleção dos entrevistados:

- a) Ser funcionário da empresa há pelo menos cinco anos, estando ativo nesse período (sem afastamento);
- b) Assumir cargo estratégico à nível de diretoria;
- c) Ter clareza no fornecimento de informações estratégicas, detalhadas, desde que não comprometa o sigilo da organização;
- d) Apresentar experiência e interesse nos temas abordados, exercendo função-chave na condução de algum deles (inovação, estratégia de mercado, novas tecnologias e modelos de negócio);
- e) Ter interesse em contribuir para o desenvolvimento da pesquisa científica.

### **3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

#### **3.4.1 Pesquisa Exploratória**

A Telefônica Vivo tem em sua cultura a oportunidade de aproximar executivos de alto escalão hierárquico com seus demais funcionários, ocupantes ou não de cargos gerenciais. Através do programa “*Café com o Presidente*”, a empresa concede a oportunidade de abordar executivos, como o presidente e vice-presidente da companhia numa conversa aberta, onde podem ser lançados questionamentos ou mesmo iniciada uma discussão sobre os mais variados temas relacionados ao futuro da companhia.

O programa tem como critério de seleção dos participantes o interesse ou motivo do funcionário em participar do evento, a fim de que haja clareza no processo e ensejo para que todos os interessados tenham a mesma oportunidade de participação. O evento é fechado, com presença de cinco a dez participantes e mais o executivo.

Em duas dessas oportunidades como participante, uma com o presidente da Telefônica Brasil, em outubro de 2015, e outra com um dos vice-presidentes, em abril de 2016, informações riquíssimas foram coletadas, referente ao tema de interesse da pesquisa, caracterizando uma ida a campo para pesquisa exploratória. Diante do tema da expansão de TI, incorporado à indústria de Telecomunicações, os executivos falaram sobre a estratégia da empresa para os próximos anos e o que pensam sobre o futuro das Telecomunicações com a enxurrada de produtos e conteúdos lançados a base de dados.

O encontro com o presidente, na época, foi gravado e transcrito, compondo um material de significativo valor que foi adotado como base consistente para a construção do roteiro da entrevista utilizado para aplicar aos quatro diretores da companhia, selecionados como respondentes da pesquisa.

#### **3.4.2 Entrevista**

##### **3.4.2.1 Tipo de Entrevista: semiestruturada**

A técnica da entrevista semiestruturada foi a mais apropriada por permitir flexibilidade e rápida adaptação na condução da entrevista. Através de um roteiro pré-definido, apresentado

conforme Apêndice A, foi elaborado um conjunto de questões pré-definidas pela pesquisadora que auxiliaram nas entrevistas, porém permitindo liberdade suficiente para colocar outras formas de condução, conforme interesse no decorrer da entrevista.

Dentre as vantagens encontradas para a aplicação do tipo semiestruturada, está a coleta de dados em curto espaço de tempo e em quantidade e qualidade adequadas, uma vez que, combina a coleta de dados qualitativos por meio de entrevista individual e observação participante no momento em que permite maior aproximação com o entrevistado.

Embora tenham sido identificados alguns pontos fracos na escolha semiestruturada, como a baixa percepção do anonimato da entrevista pelos respondentes e a análise demorada com medição e validação dos dados, provocada pela característica das questões abertas, entende-se que esta foi a forma mais adequada de coleta de informações por superar em aprofundamento e detalhes as informações conseguidas.

### 3.4.2.2 Cronograma e Recrutamento dos Informantes

No Quadro 9 são apresentadas as ações, cronologicamente, para auxiliar no cumprimento do cronograma proposto para a pesquisa.

**Quadro 9 – Cronograma de Coleta das Informações**

Item	Metas	Previsão
1	Fechar metodologia e definir Roteiro da Entrevista	Fev e Mar/16
2	Definir dias, horários e local para a realização das entrevistas.	Mar e Abr/16
3	Recrutar	Abr/16
4	Montar os “espelhos” com as informações sobre os informantes que aceitarem o convite	Abr/16
5	Preparar a infraestrutura (gravação de áudio e vídeo e arrumação do espaço, entre outros)	Abr/16
6	Realizar as entrevistas	Mai e Jun/16

Fonte: adaptado do material de apoio da disciplina de metodologia

### 3.4.2.3 Local e Detalhamento das Entrevistas

As entrevistas ocorreram no próprio ambiente da empresa pesquisada, em salas de reunião fechadas, a fim de proporcionar maior liberdade de participação e pronunciamento dos entrevistados. O local favoreceu a adesão e a garantia de presença, devido à facilidade de já estarem no local de trabalho e, neste caso, devendo apenas os informantes (ou a pesquisadora) se deslocarem para a sala definida no horário acordado.

Quanto ao registro dos dados, foram utilizados um gravador (celular) e um *notebook* com gravador para registro das informações. A pesquisadora contou com equipamentos de *notebook* para exibição de imagens e informações multimídia que fizeram parte das entrevistas. Foi reservado um espaço para intervalo de dez minutos, conforme desejo do entrevistado. Além disso, as entrevistas ficaram sujeitas a interrupções, oriundas de acionamentos ao profissional

entrevistado que não puderam ser evitados devido ao próprio nível de comprometimento exigido pelos cargos dos profissionais selecionados.

As entrevistas foram realizadas individualmente, com durabilidade máxima de uma hora e meia com cada participante, de forma a não comprometer a agenda do profissional ou mesmo levar ao desgaste.

Foram definidos critérios de seleção dos entrevistados, conforme descrito no subitem 3.3.2, com o intuito de buscar a existência de diferentes opiniões que possam auxiliar num mapeamento diferenciado de informações e aderência à nova estratégia de Telco Digital como modelo de negócio. A metodologia nos permitiu separar as diferentes tipologias de abordagens:

- Entrevistado 1 – Diretor da área de produtos Atacado (torres, dutos, infraestrutura de rede, link de dados, entre outros);
- Entrevistado 2 – Diretor de TI (Tecnologia de novos produtos).
- Entrevistado 3 – Diretor da área de rede e tecnologia (centrais comutáveis, plataformas de rede, entre outros);
- Entrevistado 4 – Diretor da área Comercial PF/PJ (produtos e serviços);

Os convites a esses entrevistados seguiram um protocolo simples, feitos pessoalmente, em alguns casos e, outros através do envio de e-mail ou contato telefônico, ambos confirmados por e-mail e seguindo o documento constante no Anexo A deste material.

As orientações gerais e informações necessárias sobre a pesquisa foram passadas no momento inicial da entrevista tais como: (a) que a entrevista faz parte de uma pesquisa do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da UFRRJ; (b) o objetivo da pesquisa e sua abordagem; (c) o sigilo e a necessidade de gravação das informações, utilizadas somente para fins do trabalho; e (d) o anonimato da identidade do pesquisado e isenção da sua divulgação nas citações do referido documento.

Cabe destacar a exceção do item (d) para o caso da pesquisa exploratória, realizada com o presidente da empresa, onde foram utilizadas citações nos dados oriundos de informações bibliográficas ou da mídia, após comprovação dos fatos.

#### **3.4.2.4 Roteiro da Entrevista**

O roteiro apresentado para a pesquisa encontra-se no Apêndice A deste material. Sua elaboração seguiu a recomendação orientada por Santos (2008) quanto à adoção de um material flexível, com perguntas abertas, por natureza, ficando sujeito a possibilidade de contemplar questões não antevistas previamente no roteiro, e que possibilite a livre expressão do entrevistado para um maior conhecimento do fenômeno.

Com o roteiro apresentado, conseguiu-se atingir os objetivos previamente propostos, permitindo clareza e validação necessárias a um consistente construto dos resultados. No momento da entrevista houve necessidade da pesquisadora dar maiores explicações ou interpretações do objetivo esperado a fim de evitar manifestações que contaminassem ou influenciasses no resultado da pesquisa, além de proporcionar ao entrevistado total liberdade para falar. Ao entrevistador, coube ouvir mais o entrevistado.

Por fim, o roteiro de entrevista foi construído em torno de cinco temas de abordagem que buscaram direcionar as perguntas para conseguir a percepção do entrevistado sobre: (1) a Empresa e o Ambiente Externo, a fim de captar as transformações e novas exigências do

mercado percebidas pelo entrevistado; (2) a estratégia de adequação pretendida pela empresa; (3) as novas formas de trabalho que se desenha para o profissional que deve atender o novo modelo de negócio digital em Telecom e as expectativas do perfil exigido para compor a “nova” empresa digital; (4) As mudanças e o Ambiente Interno com a transformação esperada da operadora; (5) Como o entrevistado enxerga o futuro da empresa e das Telecomunicações no Brasil.

O objetivo para a escolha dos temas teve por base a abordagem de itens necessários para entender o cenário de mudança e esclarecer alternativas de solução para o problema de pesquisa. Buscou-se identificar as características de cada entrevistado, conforme as diferentes diretorias selecionadas para entrevista, anteriormente citadas. Objetivou-se ainda captar as experiências comuns de cada entrevistado engajado com as atividades de pesquisa.

### 3.4.2.5 A Transcrição e a Validação dos Dados

O tratamento de dados de uma pesquisa consiste em exames, validação e organização de documentos, além de teste e, caso necessário, recombinação das evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo (YIN, 2005). No estudo de caso sugerido, como forma de tratamento dos dados sob a abordagem qualitativa, a tratativa partiu das informações absorvidas nas entrevistas para elucidar sob as perspectivas estratégicas identificadas pelos diretores.

Antes de seguir com as etapas de tratamento, orientada pela literatura, foi feita uma preparação dos dados brutos da entrevista, adotando a transcrição das informações obtidas nas entrevistas e anotações extras. Após as transcrições das gravações das entrevistas, partiu-se então, para as etapas de tratamento dos dados.

Diante das diferentes terminologias adotadas por autores na literatura para definir as etapas de tratamento dos dados coletados em uma pesquisa, optou-se pela técnica de Bardin (2006), devido à diversificação e amplitude das respostas provenientes das perguntas abertas, característica na pesquisa qualitativa. O autor adota a aplicação de três fases: (1) pré-análise, (2) exploração do material e (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A **pré-análise**: representa a fase de análise crítica onde foram identificadas as falhas e expurgadas informações distorcidas, confusas e incompletas, que pudessem contaminar o resultado. Essa etapa foi feita no momento de transcrição das entrevistas;

A **exploração do material**: representou a fase analítica e auxiliou na categorização dos dados e facilitou na classificação em categorias;

A terceira fase, **análise dos resultados, inferência e interpretação**, constitui a etapa em que houve dedicação intensiva do pesquisador para apurar com cautela as informações conclusivas da pesquisa, buscando um significado mais amplo que foi aparelhado com o Referencial Teórico e interpretação do pesquisador.

Na análise, a pesquisadora procurou estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas (LAKATOS, 2010).

De acordo com os temas pré-definidos no roteiro de entrevistas e as perguntas atribuídas a cada um deles, a pesquisadora criou uma tabulação para auxiliar na consolidação dos dados apurados, bem como facilitar na interpretação e conclusão. Desta forma, criou-se o quadro 10 a seguir com o objetivo de reduzir a principal dificuldade encontrada para este tipo de pesquisa

adotada.

### Quadro 10 – Modelo das Abordagens de Categorização

BORDAGEM: MODELO

CATEGORIAS	E1	E2	E3	E4
1- Categoria 1				
2- Categoria 2				
3- Categoria 3				
4- Categoria 4				
5- Categoria 5				

Fonte: elaborado pela autora com base nas referências adotadas

#### 3.4.3 Observação Participante

Grande parte da observação pretendida com a coleta de dados foi *in loco*, na ocasião das entrevistas. As reações, percepções e até mesmo respostas evasivas puderam ser reveladas no momento em que as perguntas foram sendo aplicadas e na troca com a pesquisadora, conforme o aprofundamento dos temas. Ressalta-se que outra fonte da observação participante originou-se do fato da autora ser funcionária da empresa, na ocasião da realização das pesquisas.

Nesse processo de observação participante, foi utilizada uma lógica de investigação flexível, ilimitada e “oportunista”, uma vez que a pesquisadora está no ambiente de investigação ouvindo o participante, numa posição de observadora (passiva) diante das reações do entrevistado. A observação se deu sob uma perspectiva de proximidade do entrevistado com interação constante durante o processo. Na observação participante existe ainda a possibilidade de se adquirir informações imprevistas (YIN, 2005), a partir do momento em que a pesquisadora pôde ser envolvida em eventos que habitualmente não seriam abertos à investigação científica, o que se tornou uma importante fonte de dados.

#### 3.4.4 Registros Institucionais

Os registros institucionais representam uma das fontes prioritárias de coleta de dados na pesquisa. As informações adquiridas por esta fonte correspondem aos documentos, arquivos, relatórios já disponíveis consolidados, sem a necessidade de construção dos dados. Ou seja, não depende de uma forma específica de coleta.

Em algumas situações revelaram uma fonte de dados privilegiada, cujo autor teve acesso mais facilmente por estar inserido no ambiente onde as informações estão contidas. Isso gerou vantagens de baixo custo e agilidade na obtenção, sem contar na estabilidade da informação.

Como pontos fracos salientam-se a preocupação com a desatualização dos dados e se estavam completos, além do seu uso restrito ou confidencial. Porém, a autora contou com a facilidade de acesso e olhar crítico quanto a desatualização por estar inserida no contexto organizacional da empresa, fruto do estudo de caso.

### 3.5 QUADRO RESUMO DO PERCURSO METODOLÓGICO

Para melhor visibilidade da metodologia que se adotou na pesquisa, segue no Quadro 11 o resumo com as principais classificações aplicadas.

## Quadro 11 - Resumo da Metodologia Aplicada a Pesquisa

Quanto aos Fins	Exploratória e descritiva
Quanto aos Meios	Bibliografia e Estudo de Caso
Técnica de Coleta de Dados	Entrevista semiestruturada; observação participante; Registros Institucionais
Sujeitos da Pesquisa	5 diretores (critério: tipicidade e acessibilidade)
Análise dos Dados	Pesquisa Qualitativa
Interpretação	Categorização Análise do Mercado / Análise do modelo de negócio / Inovação e estratégia das operadoras de telecomunicações

Fonte: elaborado pela autora com base nas referências adotadas

### 3.6 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados, foram utilizados dois métodos, que melhor se adequaram ao tipo e natureza de pesquisa, desenhado para o estudo, como descrito a seguir.

#### 3.6.1 Análise Hermenêutica

De acordo com Minayo (2010) a análise a hermenêutica busca a compreensão e a interpretação dos dados coletados, onde a investigadora exerceu papel fundamental por ser considerada parte da realidade investigada.

Com a arte de descobrir a entrelinha, o contexto para além do texto, a significação para além da palavra (DEMO, 2005), a análise hermenêutica consistiu na interpretação de cada depoimento, buscando-se percepções e visões em comum que puderam caracterizar o fenômeno estudado, conforme recomendado por Ryan e Ogilvie (2011).

#### 3.6.2 Análise Indutiva

Partindo de dados particulares específicos do estudo de caso único aplicado na - Telefônica Vivo - obtidos, sobretudo pelas entrevistas aplicadas, entende-se que foram coletados dados suficientes para inferir uma verdade geral, característica típica da análise dos dados indutiva (BENEDICTO, 2012).

Segundo Marconi e Lakatos (2010), o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.

O processo indutivo consiste na análise de eventos particulares e específicos para que, a partir de seus resultados, seja possível deduzir ou estender conclusões gerais a outros objetos ou contextos que possuam características semelhantes ao estudado (BENEDICTO, 2012). Portanto, outra característica marcante que argumenta utilizar o método indutivo nas análises dos dados é a fundamentação em premissas.

Seguindo com o modelo proposto por Thomas (2008) para a análise dos dados qualitativos, a tratativa e análise dos dados seguiu com os seguintes procedimentos: (1) transcrições das entrevistas; (2) elaboração de um quadro de análise; e (3) conclusões para responder a pergunta de pesquisa.

### 3.7 LIMITAÇÃO E VALIDADE DOS DADOS

Destacam-se na metodologia proposta, práticas que apresentam vantagens e desvantagens, bem como pontos fortes e fracos definidos como limitações que são apresentados a seguir, tomando-se por base a subjetividade de análise e a impossibilidade de generalização dos resultados.

Um ponto de atenção identificado inicialmente sobre a limitação da pesquisa está na própria literatura. Por se tratar de um tema recente o processo de convergência e o novo *business* das Telecomunicações, muito do que foi pesquisado está na fundamentação de executivos da área, expressado em feiras e na própria mídia, ao se discutir um episódio de impacto relevante para as operadoras ou para seus novos concorrentes. Razão disso é o próprio órgão regulador que se abstém ou protela decisões que podem impactar diretamente o curso do mercado, bem como a sua competitividade.

Quanto à subjetividade, comum nos pressupostos de uma pesquisa qualitativa, a limitação está no risco da influência de valores e percepções da pesquisadora ao adotar o paradigma interpretativista. O que na pesquisa qualitativa pode representar maior riqueza de informações, na análise de dados há o risco de influência por parte da pesquisadora. Entretanto, para garantir maior confiabilidade nesses casos, Goulart e Carvalho (2005) propõem um detalhamento maior na descrição dos procedimentos de investigação utilizados.

Outra preocupação identificada está na técnica de seleção dos sujeitos. Em função da adoção da técnica *Intencional*, o universo do estudo com características muito próximas ou semelhantes e a mesma concepção, pode representar um risco de limitação do estudo. Para minimizar esse risco, uma das providências tomadas foi a escolha dos entrevistados de diferentes áreas de negócio dentro da organização.

Dentre as limitações observadas, deve-se ressaltar que, em função do tempo e dos recursos disponíveis, considerando o universo da análise de uma operadora de Telecomunicações no mercado brasileiro, as entrevistas foram limitadas a cinco respondentes da empresa, dirigentes e estrategistas de unidades de negócio chave. Isso pode levantar questionamentos quanto à generalização das conclusões desta pesquisa.

Até mesmo a técnica de análise escolhida (hermenêutica) e a pouca experiência da pesquisadora com a sua aplicação, pode representar uma limitação. Para evitar que este fato impactasse negativamente no processo de interpretação utilizou-se o método de Thomaz (2008) e realizou-se a pesquisa exploratória com o presidente, em outubro de 2015, mesmo sem ter a versão final do roteiro de entrevista.

Por fim, alerta-se para a necessidade da pesquisadora precisar ter habilidade de distanciamento durante o processo de análise dos dados, devido ao fato de ser funcionária da empresa e estar envolvida diretamente com a organização. O que pode acarretar posições distorcidas das melhores práticas científicas, dependendo da sua condução.

## **4. RESULTADO DA PESQUISA DE CAMPO**

Tomando-se por base o material gerado com as entrevistas semiestruturadas aplicadas sobre os diretores da Telefônica Vivo, foi possível levantar as percepções relativas ao cenário atual do mercado de Telecomunicações sob a visão da operadora como fornecedora de rede e também foi possível explorar a perspectiva de uma mudança no setor, considerando a preocupação em buscar serviços agregados à Telecomunicação. Esse processo foi avaliado com base nas diretrizes da operadora Telefônica, o que permitiu delinear a melhor estratégia da empresa para responder a esse processo de transformação da indústria e consequente queda de receita.

No item 4.1 deste capítulo será apresentada uma breve justificativa da abordagem aplicada na pesquisa e um esclarecimento de como foi feita a preparação dos dados e a sua codificação, o que permitiu simplificar a classificação e interpretação das informações obtidas na pesquisa.

No item 4.2 deste capítulo, a categorização e análise dos dados foram tratadas em quatro principais abordagens, modeladas em quatro subcapítulos para melhor interpretação das informações e cujos títulos representam as categorias de análise em primeira ordem. São elas: “Geral”, “Convergência”, “Novo modelo de negócio das operadoras” e “Regulatória”.

Foi apresentada também uma interpretação da leitura conseguida com a percepção da pesquisadora junto às manifestações dos entrevistados, o que afluou mais significativamente a abordagem hermenêutica. Por ser parte da realidade investigada e conhecer a personalidade dos entrevistados, conseguiu-se interpretar gestos e reações manifestadas pelos entrevistados, de forma a explorar mais os dados obtidos para a construção da conclusão da pesquisa.

### **4.1 DETALHE DO PROCESSO DE PESQUISA REALIZADA COM OS DIRETORES**

#### **4.1.1 Abordagem Indutiva**

A pesquisa qualitativa é um tipo de pesquisa abrangente, portanto a análise dos seus dados envolve procedimentos estruturados com minuciosa categorização dos dados coletados que permite facilidade na comparação e correlação das informações. A partir dessa necessidade de categorização criteriosa é que partiu a decisão da abordagem indutiva dos dados conseguidos pelas entrevistas aplicadas aos diretores. De forma a atender esses critérios, optou-se por utilizar a abordagem indutiva de Thomas (2008), que adota um método sistemático e sequencial de análise dos dados qualitativos, direcionando a objetivos específicos de avaliação que se busca no estudo.

O processo de análise parte da preparação dos dados, codificação, categorização descritiva, categorização analítica e análise comparativa. Com a abordagem indutiva, buscou-se reduzir os dados brutos em formato de resumo, de maneira a permitir uma análise correlacionada com os objetivos da pesquisa e que permita também chegar a conclusões acerca do problema de pesquisa em estudo.

## 4.1.2 Preparação dos Dados e Codificação

A preparação dos dados partiu da transcrição das entrevistas feita com cada um dos respondentes escolhidos pelo método indutivo. A gravação das entrevistas, com duração de sessenta a setenta e cinco minutos, cada, foi necessária para capturar o máximo de informações e garantir fidelidade dos termos e expressões dos entrevistados (SERVA & JAIME JR., 1995). Esse processo facilitou também a pesquisadora, no momento das transcrições, o que garantiu o detalhamento e a autenticidade ao processo.

Com base nos resultados obtidos na codificação dos dados, foram desenvolvidas as análises necessárias para, em seguida, serem confrontados com a teoria explorada no referencial teórico. Será utilizada a correspondência de padrão (*Pattern Matching*) proposta por Trochim (1989) que permitirá enlaçar o padrão teórico ao padrão operacional ou prático, identificado no cenário real (TROCHIM, 1989).

## 4.2 CATEGORIZAÇÃO

### 4.2.1 Descrição das Categorias

Conforme adiantado, a categorização dos dados inicia-se com uma visão geral do resultado da pesquisa, abordando de maneira macro os principais pontos críticos apontados na dissertação. Esta abordagem, denominada “Abordagem Geral” representará o primeiro subitem de um total de quatro que comporá este subcapítulo “Categorização”.

O segundo subitem explora a abordagem da “Convergência”, onde a pesquisadora conseguiu identificar e expor as principais percepções dos executivos sobre o tema de convergência do mercado de Telecomunicações com a indústria de TI. Aqui foi manifestada a preocupação do processo migratório, ou complementar, diante da deterioração da receita de voz, oriunda da explosão do tráfego de dados na comunicação.

No terceiro, intitulado “Novo Modelo de Negócio das Operadoras”, abordou-se a necessidade da empresa em estudo de atuar com um novo modelo no mercado, mais completo e diversificado, com o objetivo de buscar novas receitas. Porém, um modelo que não pode ignorar a questão da canibalização sobre o “*core business*” da operadora, ainda presa à voz, o que a obriga a se moldar, cuidadosamente, às novas formas que vão se delineando no mercado.

É apresentada no quarto subitem, a análise da abordagem “Regulamentação”, o que revelou o aspecto mais importante da pesquisa devido a sua forte influência no processo de inovação da indústria, fator decisivo diante da concorrência. As consequências de atuar num mercado extremamente regulado como o de Telecomunicações manifestou-se através da preocupação dos diretores entrevistados no que tange ao futuro da Telefônica Vivo, bem como das operadoras diante do seu papel na indústria e da qualidade com que conseguirão impetrar o processo de adaptação. Esta abordagem será bem explorada, por isso, houve a necessidade de categorizá-la também com uma análise de segunda ordem, seguindo os preceitos de Thomas (2008). Percebeu-se nesta abordagem que os resultados apontam para uma suposta necessidade de mudança e adaptação também do órgão regulador.

Os quadros resumo das abordagens foram confeccionados conforme o método de análise das respostas obtidas durante as entrevistas para exploração dos resultados e extração das unidades de registro. A coluna “Categorias” apresentada em cada um desses quadros representa a categorização dos dados, o que revelou as principais abordagens comentadas anteriormente.

As quatro colunas E1, E2, E3 e E4 representam as unidades de registro, concebidos por cada entrevistado através da categorização aplicada pelo método indutivo. Apropriando-se da quantidade de repetição das palavras sobre as argumentações permitiram-se as classificações em primeira e segunda ordens, anunciadas anteriormente.

#### 4.2.2 Abordagem Geral

Através de uma visão geral dos temas abordados na pesquisa, obteve-se um perfil macro das principais percepções dos executivos quanto a sua área de atuação e quanto o seu “*feeling*” sobre o mercado em consonância com as diretrizes da empresa.

Conforme os resultados apresentados no Quadro 12, “Abordagem Geral de Visão Macro”, 75% dos entrevistados acreditam que, devido a estrutura robusta da Telefônica, a empresa ainda permanecerá com o negócio de voz como principal “*core*” de receita, pelo menos no curto prazo. Segundo os entrevistados, a banda larga (ou dados) vem crescendo em relação a voz e vai superar absurdamente, porém o investimento é muito alto para atender em velocidade e qualidade exigidos. Neste caso, segundo os entrevistados, é preciso rentabilizar e este foi um dos atrativos que a Telefônica enxergou para a constituição da Telco Digital: encontrar outros produtos de forma a rentabilizar a parte de dados. Conforme ressaltado pelo entrevistado 4 (E4), superar e virar o “*core business*” de voz pode levar um tempo que ainda não sabemos qual é, devido a própria robustez do negócio de voz. Certamente a virada ocorrerá, mas de acordo com o entrevistado, tem que ser muito bem estruturada para não matar os dois negócios.

**Quadro 12 – Abordagem Geral de Visão Macro**

ABORDAGEM: GERAL

CATEGORIAS	E1	E2	E3	E4
1- Empresa com perfil inovador, mas devido a estrutura robusta, o business <b>enfoca em processo e produção</b>	X		X	X
2- Enxerga <b>oportunidade com novos produtos inovadores</b> (podendo ser substituição ou agragação)		X	X	X
3- Estratégia de áreas chaves trabalhando junto com a área de inovação da empresa faria a diferença na diretoria		X		
4- As inovações das <b>OTTs</b> traz um mundo de <b>oportunidades e novas possibilidades</b> para a Telefônica		X	X	X
5- Preocupação de <b>canibalização do core/business principal de receita da empresa (voz)</b> com novos produtos	X			X
6- <b>Regulamentação</b> freia a inovação, mas ainda é necessária para inibir "pirataria" e garantir o negócio	X	X	X	X
7- Apesar das inovações, <b>voz ainda será o core de receita</b> da empresa a médio prazo (virada arriscada)	X	X	X	X
8- <b>Migração da operadora</b> : acredita na migração de fornecedora de conectividade p/ fornecedora de plataforma		X		X
9- Estratégia de <b>empresas apartadas</b> no grupo para atuar com novos serviços de plataforma		X	X	X
10- <b>Convergência</b> : acredita na convergência da indústria de Telecom com TI	X	X		X

Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas

O processo de transformar a companhia numa Telco Digital provém das oportunidades que a Telefônica entende que pode conseguir com as inovações provenientes das OTTs (empresas *Over The Top*) e dos serviços agregados, como uma forma de buscar novas receitas, ainda que numa escala ou proporção menor. Enquanto o serviço de voz oferece um faturamento anual de R\$ 60 bilhões, os serviços agregados fornecem retorno em milhões (por enquanto), de acordo com dados internos obtidos na empresa.

No longo prazo, a mesma proporção dos 75% que acreditam na permanência imediata do serviço de voz, também manifestam suas expectativas quanto ao avanço e sobreposição de novos produtos inovadores, inicialmente agregando a receita de voz e, futuramente superando em receita com produtos a base de dados/TI. O entrevistado 2 (E2), por ser da área de TI, é o que se mostrou mais otimista quanto a mudança de perspectiva da operadora e do mercado,

citando exemplos de outros setores:

”O mercado é superdinâmico. Nesse momento estão nascendo várias “*startups*” ao redor do mundo tentando se beneficiar com esses serviços digitais e regulamentar isso é super difícil. Imaginar que uma empresa fatura como a outra fatura sem ter um carro (referindo-se ao exemplo dos criadores do Uber), é inusitado. A empresa tem um dataforma e fatura absurdamente no mercado de transporte urbano sem ter uma frota de carro. Em outros exemplos, algumas dessas empresas não tem um imóvel, tem somente a plataforma. Perceba que o modelo de gerar novos negócios no mundo digital é completamente disruptivo”. (ENTREVISTADO 2).

A quinta categoria, apresentada no item 6 do Quadro 12 e que permitiu explorar a revelação apontada pelos entrevistados, foi o item da influência da Regulamentação sobre a indústria. O quanto ela exerce de pressão e decisão sobre a competitividade e sobre a saúde e decisões estratégicas das operadoras é tão significativa que optou-se por abordá-la num capítulo à parte da dissertação. Apenas para contextualizar, todos os entrevistados foram unânimes em manifestar o freio que o órgão regulador exerce sobre o processo de inovação no mercado de Telecomunicações, seja na necessidade da obtenção de conhecimento do negócio inovador, seja por questões políticas que retardam em anos um processo, capaz de defasá-lo no mercado brasileiro e comprometer a potencialidade de bons negócios.

Um exemplo citado pelo entrevistado 4 (E4), foi o produto “*Bit Stream Full Umbundlin*” que começou a ser comercializado no mercado brasileiro em 2014. O produto representa a oferta das redes das grandes operadoras para pequenas operadoras revenderem em suas regiões. Esse produto deu muito certo na Espanha há dez anos, onde a transmissão de rede era ofertada em 1Mb, em par metálico, e isso era uma capacidade extraordinária na época. Porém, aqui no Brasil, com lançamento do produto dez anos depois, a expectativa é que ele sobreviva doze ou dezoito meses no máximo, conforme estimativa de dois entrevistados, e onde 95% do tráfego de dados transita em fibra óptica e não mais par metálico. Portanto, a velocidade de 1Mb não significa mais nada. Essa defasagem do produto no Brasil ocorreu porque a ANATEL foi lenta em seus processos de adequação e liberação das regras de oferta do produto (comercialização, impostos, forma de tarifação, regras de negócio, entre outros).

Outro exemplo é o serviço de MVNO (operadoras virtuais que se utilizam da estrutura de outras operadoras para operarem e disputar mercado) que teve o seu “*boom*” na Europa e no mundo em 2009. Aqui no Brasil, o mercado de MVNO começou a ser explorado em 2015, ou seja, seis anos de atraso em relação ao mercado mundial. Nessa circunstância, quando se tenta implantar essa ideia de MVNO aqui no Brasil é tarde demais porque o mercado já está consolidado com quatro grandes empresas. Torna-se muito difícil para uma nova empresa se aventurar num mercado consolidado e extremamente competitivo. Quando pegamos o resultado da base de clientes pré-pago no Brasil caindo 18 milhões de 2015 para 2016, como um novo fornecedor se aventurará a entrar no mercado e conseguirá ser competitivo? Nesse cenário, conseguir ganhar base seria muito difícil. Mesmo buscando uma operação por nichos, não compensa, pois as tarifas são tão baixas que haveria dificuldade de aumentar a base. Percebe-se nas manifestações do entrevistado uma perplexidade de perda de grandes negócios para o mercado que se reflete em questionamentos que beiram a perturbação: “*Qual o papel do governo nisso tudo? O que ele está fazendo com toda a arrecadação que não investe no setor ou mesmo na inovação da indústria para ser mais ágil, mais atrativa e mais competitiva?*”(ENTREVISTADO 4).

O serviço de Telecom no Brasil é muito caro, mas uma grande proporção desse valor

alto é proveniente dos impostos: ICMS, PIS, COFINS, FUST, FUNTEL, entre outros. Além desses impostos tem-se ainda o custo de rede que é caro, o custo de passar um cabo, o custo de aluguel do poste e mais a depreciação. Percebe-se uma preocupação em relação a acomodação da agência reguladora e a ausência de uma reformulação necessária ao novo mercado competitivo.

Encerrando a primeira fase da interpretação e análise dos dados, sob a ótica de uma abordagem geral, 50% dos entrevistados acreditam que as operadoras passarão a ser fornecedoras de novos serviços de plataforma, além da sua operação de conectividade. Apenas um dos entrevistados mostrou-se temeroso em opinar sobre a construção de um novo modelo de negócios para as operadoras de Telecomunicações. Neste caso, a afirmação não foi explícita porque o entrevistado contradiria as diretrizes da empresa. Pois, no caso da Telefônica Vivo a empresa não só acredita como defende esse novo modelo que tem a pretensão de expandir para novos mercados e ampliar com a diversificação.

#### 4.2.3 Abordagem da Convergência da Indústria

O Quadro 13 reflete os principais argumentos diagnosticados sobre a convergência do mercado, refletida pela repetição abordada nas respostas dos entrevistados. Esses argumentos permitiram chegar a interpretações com base na concordância (X) ou discordância ( ), para cada argumento levantado.

**Quadro 13 – Convergência da Indústria**

ABORDAGEM: CONVERGÊNCIA

CATEGORIAS	E1	E2	E3	E4
1- A convergência da indústria de TI e Telecom é favorável		X		X
2- A convergência certamente ocorrerá com dados sobre voz	X	X	X	X
3- O sucesso da convergência está relacionado com a curva de substituição da receita pelas operadoras	X		X	
4- A deterioração da receita de voz está sendo maior do que a capacidade de geração de receita com dados	X	X	X	X
5- O movimento migratório do negócio conectividade para plataforma IP é promissor e agrega valor para a operadora		X	X	X

Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas

Neste sentido, considerando o aspecto convergência de dados sobre voz, os quatro entrevistados foram unânimes em afirmar que o processo de convergência da indústria de Telecomunicações com TI está ocorrendo e não tem volta. Ou seja, a substituição de voz por dados é um fato reconhecido pelos entrevistados. Segundo eles, o perfil do consumidor mudou, optando por utilizar aplicações baseadas em dados móveis. Por mais que a operadora consiga fazer promoções e reduzir tarifas para estimular o uso de voz, é um esforço que o consumidor não quer mais, ou seja, o esforço da operadora em oferecer vantagens sobre esse serviço de voz não traz mais retorno.

Nesse contexto de fornecedor de conectividade (transmissão de rede) e fornecedor de plataforma, representando o cenário de convergência da indústria com tecnologia digital/TI, o entrevistado 2 (E2) foi o mais otimista nas perspectivas da operadora Telefônica ser capaz de captar novas receitas como Telco Digital. Para ele, o cenário futuro da operadora é completamente promissor para empresa buscar receitas incrementais, oriundas de serviços como “cloudy” (serviços em nuvem), segurança lógica, datacenter, entre outros.

O entrevistado 1 (E1) concorda com essa versão, mas alerta para o cuidado que se deve ter nesse processo migratório, o que ele definiu como “curva de substituição”. Essa curva não precisa ser necessariamente um movimento rápido ou lento, completo ou parcial, mas um movimento proporcional ao equilíbrio de transformação para obter sucesso. A operadora precisa entender que o processo migratório com novas tecnologias “mata” o *core* de receita de voz que é o seu “*business*” hoje, ou seja, a razão dela existir e que representa uma proporção gigantesca da receita, quando comparado às novas receitas que se busca com os novos serviços promissores a base de dados:

“O que precisa ficar claro é que essa curva de substituição de receita de voz tem que ser cuidadosa, a fim de não canibalizar o carro chefe que sustenta a empresa hoje. É preciso equilibrar a tentativa de agregar mais receita, o que se caracteriza como “*on top of*”, com o mínimo de canibalização do serviço que ainda define as receitas importantes da empresa: voz.

A deterioração da receita de voz está sendo maior do que a capacidade de geração de receita com dados. Isso pode ser provocado por um ‘*status core*’ brasileiro, ou seja, o mercado todo já vinha caindo, ou porque simplesmente a curva de substituição está acelerada mesmo”. (ENTREVISTADO 1).

A interpretação que se pôde obter com a afirmação do entrevistado é que o processo migratório existe, mas ele precisa ocorrer paulatinamente, numa harmonia correta de entrega da receita de dados na proporção em que voz vai liberando espaço com a perda de receita, como uma forma de compensação. Esse processo exigirá da operadora todos os seus recursos de estrutura de rede já investidos e novos recursos oriundos que será exigido com os serviços ofertados pela Telco Digital, o que remete a visão teórica da VBR definida por Barney (2011).

Sob a ótica da VBR, a operadora se beneficia de todos os seus recursos de conectividade e explora sua estrutura de rede para evoluir num novo negócio. Ao olhar para o produto antigo dessas operadoras, que era voz, a receita caiu absurdamente, em compensação, as empresas começaram a lançar outros produtos de dados para estancar a perda e reverter esse resultado. Porém, na análise do entrevistado 4 (E4), chegará o momento onde a entrega de dados também não trará mais dinheiro. Neste caso, como num círculo vicioso, a operadora reporta novamente aos recursos de que dispõe e busca um novo processo para manter-se competitiva no mercado. Esse é o reflexo da empresa em estudo quando vem com a estratégia de buscar ser uma Telco Digital. No caso de Telecom, a operadora surfou a onda de voz e ganhou muita receita anos atrás - com a queda ela internaliza em seus recursos e tenta entrar numa nova onda de dados que, em algum momento, também começará a cair. É nesse momento que entra a nova brecha que a empresa em estudo vem trabalhando para buscar serviços agregados, num processo de convergência com a indústria de TI.

No cenário atual, as empresas de TI levam vantagem nessa corrida. Pela agilidade que elas têm e pela ausência de um freio que as operadoras trabalham atualmente no receio de evoluir rápido demais para não canibalizar a receita de voz. Porém, se pensarmos com enfoque em potencial, pelos recursos estruturais robustos que elas têm, as empresas de Telecom estão em vantagem. No curto prazo, a Telefônica Vivo está em processo de convergência e não terá mudança agressiva. Ela faz esses pequenos movimentos para poder gerar a grande mudança um dia e para não provocar conflitos e choque de interesses muito forte, devido ao seu próprio tamanho. É o que se pôde concluir com a análise do tema apresentado pelos entrevistados.

#### 4.2.4 Abordagem Novo Modelo de Negócios

A abordagem de um novo modelo de negócio para a indústria de Telecomunicações manifesta-se como uma confirmação do que o mercado vem sinalizando de transformação e também como uma confirmação das pré-análises apresentadas no problema de pesquisa deste trabalho. O novo modelo de negócio caracteriza uma forma de reposicionar a empresa no mercado buscando a inovação que, segundo Kotler (2006), seria uma abordagem para manter a liderança de mercado.

A categoria apresentada no item 1 da abordagem apresentada no Quadro 14, provém da interpretação dos entrevistados em concluir que o serviço de voz pura, como modelo de negócio, deixará de existir em algum momento. Essa migração força um reposicionamento, destacado como necessário pela prestadora neste novo cenário do setor de Telecomunicações e confirma a teoria de Kotler e Keller (2006) para enfrentar os novos concorrentes do mercado de tecnologia/TI: “O posicionamento, portanto, torna-se o projeto efetivo da empresa de forma que os clientes-alvo entendam e apreciem a posição do negócio em relação aos seus concorrentes” (KOTLER; KELLER, 2006).

#### Quadro 14 – Novo Modelo de Negócios

ABORDAGEM: NOVO MODELO DE NEGÓCIO DAS OPERADORAS

CATEGORIAS	E1	E2	E3	E4
1- Voz pura, como modelo de negócio, deve parar de existir em algum momento		X	X	X
2- A Telefônica Vivo pode gerar valor ganhando em cima de aplicações digitais	X	X	X	X
3- A Telefônica Vivo pode adquirir características de empresa de tecnologia com a Telco Digital		X	X	X
4- O novo modelo terá receitas incrementais (dados, cloudy, etc.) mais representativas do que o "todo" relacionado a voz		X		
5- A estrutura pesada da Telefônica Vivo dificulta a sua evolução em se tornar uma Telco Digital	X		X	X

Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas

A estratégia de posicionamento da Telefônica Vivo, portanto, vem para confrontar as inovações tecnológicas e reposicionar a “tele” no mercado, utilizando a modelagem da Telco Digital. Espera-se que a Telco Digital seja o elemento que concretizará o planejamento estratégico da empresa em inovação tecnológica, o que configura um grande desafio, considerando o mercado brasileiro. Desafio porque enquanto o mundo fala em 5G e explora novas tecnologias, por exemplo, no Brasil existe ainda a perspectiva de uma evolução do 4G que trará mais capacidade e mais velocidade somente em 2020, quando a banda larga móvel poderá ser melhor explorada pelas operadoras que adquiriram a faixa de 700Mhz, num leilão de concessão que ocorreu ainda em 2014. Corrobora a esse atraso na inovação o fato do Brasil levar até catorze anos para conseguir registrar uma patente de Telecomunicações. De acordo com o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) 2014, os registros que mais esperam concessão são os de Telecomunicações. Associada a demora, existe a deficiência também do baixo número de registros, onde o Brasil apareceu em penúltimo lugar num ranking de vinte escritórios de concessão de patentes analisados pelo Instituto.

A partir daí começamos a questionar para entender por que o mercado brasileiro é ineficiente na absorção da inovação tecnológica. Além da deficiência de patentes, já apontada, especulam-se dois fatores, analisados a seguir: **(1) pressões de mercado**, o que pode ser descartado considerando a competitividade do setor, pois há indicadores que mostram o mercado brasileiro mais competitivo do que o norte-americano em função até da existência de quatro grandes operadoras concorrentes e mais a Nextel que também é competitiva; e **(2) por**

**renda**, onde há uma chance maior de ser o fator responsável, isso muito em função da Receita Média por Cliente consumida de voz na telefonia (ARPU) que é baixo se comparado com países desenvolvidos como os EUA, onde tem-se uma escala grande de aparelhos, mas com baixo consumo de voz. Além da escala grande, também não se tem inovação; no Brasil pouco se discute de tecnologia.

A conclusão é que onde se tem uma concentração maior de renda obtém-se uma parcela maior para trazer inovação. Trata-se uma discussão grande de onde vem a inovação e de onde vem a capacidade de absorção dessa inovação no mercado. Por vezes, ela é mais acelerada onde há mais competição. Daí conclui-se que a competição estimula a inovação tecnológica. O entrevistado 3 (E3) da pesquisa corrobora com essa conclusão de associar a enxurrada de “novos concorrentes tecnológicos” oriundos do processo de convergência com a “concentração de renda”:

“Atualmente, se pararmos para analisar o mercado com esses novos concorrentes (digitais), as operadoras estariam no índice máximo de coeficiente de absorção tecnológica, devido ao estímulo da concorrência, o que não ocorre. Acho que o que falta é uma camada maior de renda para alocar em coisas que ainda são primárias”. (ENTREVISTADO 3).

Ainda que enfrentando os obstáculos de patente ou baixa concentração de renda sinalizados, os serviços que se agregam em cima do mundo digital e que se espera buscar com a estratégia de inovação, são aplicações em cima de camada de conexão. Quando se fala do modelo de camadas, é bem nítida a estrutura de rede que a operadora fornece, separada de uma segunda camada que os outros concorrentes tecnológicos vêm atuando com a disponibilidade de produtos e serviços digitalizados - Tecnologia da Informação em Comunicação (TIC). Esse modelo de negócio por camadas passa a ser desenhado no mercado Telecom com a estrutura dos novos produtos IP em cima da camada de rede das operadoras. A estratégia de tornar-se uma empresa digital refere-se a busca de oportunidade nessas outras camadas, numa velocidade e proporção que permita acompanhar a desaceleração sofrida no segmento de voz com inovações que possam preencher esse “vácuo” de receita sofrido nos últimos anos. Fala-se, então, de uma extrapolação para outra camada como uma nova oportunidade, consolidada na empresa pela Telco Digital.

O entrevistado 4 (E4) detalha como ocorrerá o processo de estruturação do novo modelo de negócio para as operadoras que estiverem prontas para mudar. Em sua concepção, o novo modelo de negócio começa a ser desenhado a partir de agora, com a migração do mercado de voz para dados e avança no médio prazo com o cenário da operadora fazendo parte da comunidade das empresas de TI que fornecem serviços agregados. A análise do entrevistado 4 extrapola no longo prazo com um novo modelo mais simplificado, deixando para terceiros a responsabilidade e obrigações que o setor exige:

“No curto prazo (mais ou menos 3 anos), eu vejo a empresa se esforçando para lançar produtos e fazer parte da comunidade *Over The Top* (OTT). A médio prazo, eu vejo a empresa tendo serviços OTT concretos, podendo realmente entregar esses serviços e não somente o tubo ou somente o *link* efetivo na ponta. Mas, a longo prazo (a partir de 10 anos), eu acredito que uma empresa desse porte, não vai mais cuidar de rede, mas simplesmente agregar serviços como uma OTT, porém utilizando todo o *know-how* adquirido ao longo do tempo e toda a base de dados e toda a infraestrutura. Só que essa mesma infraestrutura que ela tem de manutenção, que ela paga imposto, que ela tem de problemas regulatórios, ela começará a desagregar para terceiros e mudar o perfil da companhia”. (ENTREVISTADO 4).

Um exemplo que pode ser identificado nessa análise do entrevistado e que refletiu um estágio anterior de modelagem de negócio no setor de Telecomunicações ocorreu recentemente com o processo de venda e compartilhamento de torres das operadoras, como uma forma de reduzir custos e buscar receita. A evolução mostrou que esse processo de uma operadora vender ou compartilhar sua infraestrutura para empresas de “*sharing*” (BR Towers e American Towers, por exemplo) que detém o conhecimento e *know-how* do negócio, torna-se menos custoso para a operadora, cujo negócio não é o foco. Nesse processo, a operadora trás receita para dentro da companhia com a venda desses ativos e ao mesmo tempo, reduz ou elimina a despesa operacional que estava tendo, deixando na mão de uma empresa que é especialista nisso.

Sem dúvida, as operadoras de Telecomunicações, pelo menos as maiores e que tem estrutura de investimento definirão um novo modelo para a indústria. Isso é um caminho sem volta, de acordo com a análise dos entrevistados, e a grande maioria dessas operadoras não estão preparadas. Pode-se esperar então, uma revolução do mercado, onde poucos permanecerão, conforme menciona o entrevistado 3 (E3), quando abordado sobre o tema. “*Ou as operadoras migram para este novo modelo ou elas morrerão. Pois, estamos falando de uma indústria onde há um ativo muito grande, uma base de clientes absurda (só a Telefônica tem 100 milhões de clientes)*”.

#### 4.2.5 Abordagem Regulatória

A partir dos relatos colhidos em campo, alguns pontos regulatórios que parecem interferir na dinâmica de competitividade e evolução do mercado de Telecomunicações foram destacados para análise em primeiro nível. Tais pontos provenientes de uma contextualização macro da Regulamentação permeiam como implicadores da inovação ou mesmo evolução do mercado de Telecomunicações.

Neste subcapítulo serão abordados os seis traços considerados relevantes, em termos de impacto na indústria, de acordo com as principais ocorrências sinalizadas pelos entrevistados, como demonstra o Quadro 15:

**Quadro 15 – Regulatório**

ABORDAGEM REGULATÓRIA

CATEGORIAS	E1	E2	E3	E4
1- Acredita que a Regulamentação freia a inovação, mas ainda é necessária para inibir "aventureiros" e garantir o negócio	X		X	X
2- Vê mais vantagem na desregulamentação dos serviços de telecomunicação ao invés da regulamentação dos OTTs	X	X	X	X
3- Acredita na capacidade das operadoras se manterem na disputa mesmo com o “cabresto” imposto pelo órgão regulador	X	X		X
4- Enxerga risco dos acionistas não apostarem num novo modelo de negócio em telecomunicações				
5- Acredita na Regulamentação como um elemento decisório no processo de convergência da indústria de telecom	X	X	X	X
6- Acredita que é viável conciliar a realidade da regulação em telecom com evolução tecnológica	X	X		

Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas

De acordo com os resultados, a maioria dos entrevistados acredita na necessidade de uma regulamentação rígida do setor. Mesmo com todas as deficiências, não só da ANATEL como de outros órgãos reguladores no país, poderia haver um descontrole bem maior no mercado se a Agência não fosse tão rígida em determinados aspectos das regras de Telecomunicações. Inclusive, ao abordar o tema específico da inovação diante de um serviço regulado, dois entrevistados apoiaram a regulamentação como necessária, apesar de frear a inovação do setor. Segundo eles, a regulamentação ainda é positiva porque inibe muitos aventureiros que queiram entrar no setor sem premissas mínimas de atendimento ao consumidor.

Imagine, se as frequências não fossem reguladas e o cliente pudesse colocar um equipamento em uso e não funcionasse a conexão VoIP. Além da deficiência dele, isso deterioraria as receitas numa velocidade gritante. Temos experiências de mercados maduros como o Chile, por exemplo, de concorrência depredativa de preços. Se essa “informalidade” não tivesse freio algum, o mercado poderia experimentar o sucateamento da estrutura existente. Portanto, o nível de regulação é importante para manter a eficiência do mercado, segundo os entrevistados.

Apesar de constatada a necessidade do regulamento na indústria, o órgão regulador precisa estar atento às mudanças do mercado e agir com rapidez sobre as atualizações exigidas na competitividade do mercado. O item 2 identificado no quadro, por exemplo, conclui que na discussão da regulação dos serviços lançados pelas OTTs contra a desregulamentação que pode ser flexibilizada junto as operadoras de Telecomunicações, a ANATEL se mostra imparcial, sem nenhuma manifestação, desde que surgiu a competição dos serviços.

De acordo com a ANATEL, a disputa entre OTTs (*Over The Top Content*) e operadoras no mercado Telecom é uma questão considerada nova, ainda sem jurisprudência. Todos os novos tipos de serviços tecnológicos lançados a cada dia no mercado pelas OTTs têm provocado uma sobrecarga de dados na rede das operadoras e revelado um grande fator de desequilíbrio nessa concorrência, devido a falta de regulamentação para os serviços de dados VoIP/IP operarem. Há mais de um ano a discussão permeia no ambiente de Telecomunicações e nada se define com a imparcialidade do órgão regulador (ANATEL) perante o tema.

De acordo com o material empírico, a regulamentação é vista pelos entrevistados da Organização como uma autarquia que vai contra o próprio mercado e contra o próprio cliente. Não de forma intencional, mas devido à autarquia ser tão lenta e o pensamento defasado, acabam prejudicando o cliente e a indústria. É preciso mudar a visão da Agência de que ela não é exclusivamente um órgão regulador, mas também um parceiro das operadoras.

Quanto aos entrevistados, setenta e cinco por cento deles acham que não combinam, por exemplo, regulação com a evolução tecnológica. Segundo os respondentes da pesquisa, não combina, mas não pode ficar sem existir, na atual circunstância de mudança e inovação que o mercado de Telecomunicações passa.

Um exemplo destacado por um dos entrevistados é a nova tecnologia que temos para voz sobre dados/ LTE, que é o produto VoLTE (voz sobre LTE). Tratam-se de chamadas telefônicas de alta qualidade em banda larga com a tecnologia VoLTE onde, atualmente, a ANATEL não está preparada para regular o produto. Como será cobrado, como será recolhido os impostos, como as operadoras devem proceder? São incógnitas que a ANATEL precisa definir o quanto antes. Entretanto, a autarquia não está preparada para ele, mesmo com o mercado pressionando. O mundo inteiro está começando a lançar esse produto e aqui no Brasil, como será se as operadoras não podem evoluir com o lançamento por uma questão regulatória? No caso do Brasil, já é considerado atraso a partir do momento que a Regulamentação Brasileira ainda não aceita a comercialização do produto.

A regulação deficitária no setor parece retardar os processos da empresa desde a época da privatização. O entrevistado 4, no entanto, aposta numa flexibilização ou perda de força do órgão. Segundo ele, a ANATEL não será extinta, mas assumirá uma postura bem mais flexível do que os primórdios da sua criação. A Agência já teve bem mais força no passado, porém vem revendo essa postura rígida, num processo que o próprio órgão percebeu para buscar o equilíbrio do mercado. Se a quantidade de operadora for reduzida ou houver extinção de alguma empresa, ou uma grande operadora como a Oi fundir-se com alguma outra operadora, por natureza, o

órgão regulador já perde uma gigantesca importância, dado o seu objetivo de fomentar a competição e regular o mercado.

A Regulamentação é, portanto, considerada por unanimidade entre os entrevistados, como um elemento decisório no processo de convergência da indústria de Telecomunicações. A subclasse de nível dois na categorização dos dados, apresentada pelo Quadro 16, a seguir, foi necessária para analisar com mais detalhe a influência da regulamentação no mercado. Conforme informado, o método de categorização permite que, através da quantidade de repetição das palavras sobre as argumentações classificadas em primeira ordem, crie-se uma nova classe de argumentos com a repetição de novas palavras surgidas. O que chamamos na pesquisa de níveis de codificação. A seguir, portanto, serão apresentadas análises nesse nível de codificação.

De acordo com o Quadro 16, dois entrevistados alertaram para a importância de outros órgãos reguladores, além da ANATEL, como os órgãos estaduais e municipais de proteção e defesa do consumidor, que também impactam diretamente na indústria, como Programa de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON), Código de Defesa do Consumidor (DECON), Comissão de Defesa do Consumidor da Câmara dos Vereadores dentre outros, todos voltados para defesa do consumidor.

### Quadro 16 – Regulatório – Subclasse nível 2

ABORDAGEM REGULATÓRIA - subclasse nível 2

CATEGORIAS	E1	E2	E3	E4
Existem outros níveis de regulação, diferente da Anatel, que impactam na disputa da indústria (PROCONs)	X	X		
Defende a posição da regulamentação ou do governo como defensor dos ativos das teles	X			
A flexibilização da Anatel é fundamental para a inovação das telecomunicações		X	X	X
O órgão regulador precisa acompanhar a velocidade da inovação para não freá-la (MVNO, VOIT, etc.)	X	X	X	X

Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas

De acordo com o quadro, um dos entrevistados apresentou uma ótica diferenciada ao concordar com a postura rígida da ANATEL para defender os ativos das operadoras de aventureiros que se propusessem a ofertar serviço de Telecomunicação sem controle. Para o Entrevistado 1, essa fragilidade poderia difamar ainda mais o setor, a partir do momento que esses aventureiros ofertassem serviços sem nenhum controle de qualidade ou comprometimento com as chamadas telefônicas.

A conclusão estancada pelos entrevistados é que a ANATEL deve ter perspicácia para identificar o correto equilíbrio entre a rigidez e a flexibilidade no setor, conforme a importância e impactos de cada tema em discussão, para que se tenha uma gestão justa e que atue sempre em prol do benefício do consumidor final.

### 4.3 PESO DO SERVIÇO REGULADO SOBRE A INOVAÇÃO

O quadro resumo da abordagem "Regulamentação", apresentado na análise dos dados em primeiro nível, permitiu revelar interpretações acerca das verdades que puderam ser tratadas como afirmações na conclusão da pesquisa, bem como as divergências das principais classes categorizadas, o que foi considerado como descarte. Apesar da precisão na conciliação dos dados em determinados pontos abordados, o que permitiu a interpretação e análise, foram destacados trechos das entrevistas que melhor contribuíram na resposta do problema de pesquisa neste estudo de caso. Trata-se de fontes privilegiadas de informação, riquíssimas em seu

conteúdo, que a pesquisadora utilizou como constatação e que merecem destaque.

As informações que serão apresentadas a seguir representam trechos brutos, intactos das entrevistas e revelam o impacto e o peso que o serviço regulado exerce sobre a estratégia adotada pela Telefônica Vivo. Ao abordar o tema específico da inovação diante de um serviço regulado, três entrevistados apoiaram a regulamentação como necessária, apesar de frear a inovação do setor:

“O órgão regulador tem uma função decisiva; ele pode matar a inovação ou ele pode ser tão flexível, de tal forma que as operadoras possam ser “selvagens” sem nenhum freio ou nenhuma regra de disputa, o que seria o caos. (...)”. (ENTREVISTADO 1).

Diante desse tema de Inovação x Regulamentação, um aspecto relevante permeia sobre a dificuldade de se regular as novas empresas de tecnologia (OTT) e a discussão em flexibilizar o regulamento sobre as operadoras de Telecom. Entende-se que a segunda opção, de desregular o setor de Telecom, seria o caminho para uma competitividade justa. Já o Entrevistado 2 (E2) da pesquisa se embasa na questão de arrecadação do governo para acreditar numa regulamentação das empresas de tecnologia (OTT) em vez da desregulamentação das teles:

“Imaginar que uma empresa OTT não sofrerá nenhum tipo de regulamentação no Brasil, é pouco provável. O Brasil é muito regulamentado (...). O ponto é uma questão simples de impostos, não se trata de regulamentar para “defesa do consumidor” ou equilíbrio de mercado, mas sim uma questão prática de imposto. Entendo que, em algum momento, essa conta virá também para esses serviços OTTs e elas terão que pagar a conta para esse tráfego”.

“Da mesma forma, o governo deverá identificar nesse novo modelo de negócio digital como cobrar por esses serviços. Mas, acredito numa questão de tempo para que isso aconteça”. (ENTREVISTADO 2).

Ao ter esse retorno do entrevistado 2, a pesquisadora insistiu na fundamentação dessa defesa questionando se essa reação do órgão regulador para as OTTs não estava demorando tempo demais a ocorrer, considerando que desde 2014 esses serviços vêm corroendo a receita de voz das operadoras (reduzindo também a arrecadação).

“Quanto mais tempo passar e quanto mais o consumidor usufruir dos serviços das OTTs, concordo que mais dificuldade o governo terá para regulamentar ou gerar cobrança em cima disso. Mas, que vai regulamentar para gerar imposto, isso não tenho dúvida. A questão é o quanto isso impactará no negócio e o quanto essas OTTs passarão desses impostos devidos para o consumidor final”. (ENTREVISTADO 2).

O entrevistado 3 acha que as operadoras de Telecom estão sendo prejudicadas na disputa e defende o pleito de que elas devem exigir do órgão regulador uma decisão sobre a disputa injusta da competitividade entre operadoras (conectividade) e OTTs (plataformas):

“Eu acho que a regra não é justa, não está certo. A OTT tem muito mais liberdade para operar e mais do que isso, ela não rentabilizou nada, não construiu estrutura nenhuma para conseguir operar. A operadora construiu a rede, o usuário paga a operadora pelo tráfego de dados e a OTT, que não desembolsa nada, é quem tira a vantagem e imagem de que “é possível disponibilizar chamadas de voz de graça”. Sabemos que isso é uma utopia, alguém sempre

paga a conta, mas é a versão que ela passa para o consumidor final. Todos os agentes têm uma participação nessa cadeia competitiva, exceto a OTT. Começa a ter uma informação distorcida de que a operadora estava roubando enquanto cobrou pelos serviços de voz ofertados por todos esses anos, como operadora de telefonia paga. Quando a grande jogada “da gratuidade” foi montar um aplicativo que funciona na plataforma criada em cima da estrutura de rede da operadora. Mas, quem paga pela manutenção e sustentação da rede (Opex)? Quem pagou pelo investimento inicial (capex)?”

“A grande diferença aí é que por não ser regulado, não tem problema se o serviço da OTT for interrompido por falha, se ficar sem funcionar por algum tempo ou qualquer outra inconsistência. Não há penalidade para essa defasagem. No caso das operadoras, é preciso garantir a sustentação 100% do serviço, estando sujeitas a pesadas sanções por descumprimento Regulatório”. (ENTREVISTADO 3).

Por outro lado, a pesquisa revelou que essas OTTs são as grandes responsáveis pelas inovações no setor de Telecomunicações:

“São mudanças futuras que não tira o risco de um dia evaporar os ativos de uma empresa de Telecomunicações tradicional.

A operadora está olhando para os serviços digitais e tentando identificar como ela pode se beneficiar desse modelo de oferta de serviços por plataforma também”. (ENTREVISTADO 3).

A ênfase fornecida pela opinião dos entrevistados remete as operadoras partirem para a disputa buscando alternativas que as façam também lucrar com esse mercado de OTT e serviços de plataforma. Se a ANATEL adota uma postura rígida de controle regulamentar no mercado Telecomunicações, as operadoras de Telecom não podem ficar esperando que esse mesmo órgão regulador irá protegê-las do novo cenário competitivo, ou seja, essas operadoras não podem se resguardar atrás da defesa regulatória ou esperar que o governo vá proteger os seus ativos. A estratégia delas neste cenário deve buscar gerar novas tecnologias, novos modelos de negócio para que a geração de receita venha de outras linhas, de outras frentes, é o que se conclui em algumas ponderações das entrevistas.

Sobre toda essa questão do que é permitido e o que é proibido pelas operadoras no mercado de tecnologia e Telecom, o entrevistado 2(E2) aposta na criação de uma nova empresa para driblar a regulamentação e flexibilizar a operacionalização na disputa competitiva, enfatizando a viabilidade de conciliar a realidade da regulação em Telecom com evolução tecnológica. Não se pode definir, no entanto, se essa outra parte será sobre toda essa questão do que é permitido e o que é proibido pelas operadoras no mercado de tecnologia e Telecom. Ou seja, toda a parte de conectividade, toda a parte de dados ficará, por exemplo, sob os cuidados de um fornecedor ou pela própria corporação. Até por questão regulatória, esse modelo faz com que a empresa saia dessa amarra regulatória:

“A Telefônica, regulamentada pela ANATEL, é proibida de prestar qualquer serviço relacionado a TI, serviço digital em nuvem ou serviço de valor agregado (SVA), por conta da concessão. Mas, a empresa pode partir para a criação de outra entidade jurídica, que podemos chamar de TDATA, com outro objeto social e com a devida permissão de fornecer todos os SVAs (Serviço de Voz Agregado). Se a Telefônica é proibida pela ANATEL de fornecer qualquer tipo de serviço que não seja direcionado a Telecomunicação, através da TDATA, a

empresa do grupo adiciona todos esses serviços de datacenter, “cloudy”, TI e SVA. Essa pode ser a grande aposta estratégica para a empresa decolar nesses serviços agregados, a base de dados”. (ENTREVISTADO 2).

Os entrevistados 1 e 3 concordam com a criação dessas empresas apartadas à Telefônica dentro do grupo, mas enxerga o risco delas não vingarem internamente por conta da estrutura robusta da companhia. Neste caso, seria preciso uma preparação da empresa para receber ou conviver com a nova empresa, de menor porte, porém com expectativas rentáveis:

“A Telefônica Brasil é feita para a massa, atendimento massivo. Ou seja, a empresa não teria a velocidade e o zelo necessários para cuidar de uma empresa enxuta e inovadora em serviços. São negócios rentáveis, mas em valor total, são negócios embrionários para a operadora, de baixa escala que, um dia, poderão ser apoiados com mais força, mas no momento a operadora não é a melhor “chocadora para esses ovos que precisam desse carinho especial”. (ENTREVISTADO 1).

“A visão e experiência que tenho na companhia é que trazemos ou criamos essas empresas aqui dentro, com características de pequeno porte e mais ágeis, porém as matamos por conta do ‘nosso tamanho’. A estrutura da Telefônica, por ser robusta, pode facilmente matar essas empresas menores criadas de forma apartada”. (ENTREVISTADO 3).

Essa multiplicidade de percepções dos diferentes líderes entrevistados, por influência até de suas áreas específicas de atuação, fomenta a teoria de Mintzberg (2002) de que não há um único jeito, certo ou errado de fazer estratégia. Elas podem ser construídas de acordo com as inúmeras visões que cada executivo pode ter do cenário do mercado e propor diferentes alternativas estratégicas de solução. Ou seja, as diferentes escolas de pensamento ou análise das forças de mercado se complementam. Mintzberg embasa essa teoria ao afirmar que um dos maiores fracassos na área de administração foi produzido por executivos obcecados por uma única abordagem (MINTZBERG, 2003).

Quando a operadora Telefônica propõe arriscar a estratégia de criação de uma empresa apartada, conforme mencionada pelo entrevistado, que permita mais flexibilidade para poder investir em novos produtos e serviços voltados para TI, ela se respalda numa estratégia competitiva fundamentada na ótica da Visão baseada em Mercado (VBM), analisando a visão de mercado com todas as forças influenciadoras pressionando a empresa a mudar e se atualizar conforme a demanda exigida pelo consumidor. Fundamenta-se também sob o prisma da Visão baseada em Recursos (VBR) para buscar em todo o seu investimento de rede construído ao longo dos anos, recursos que possam viabilizar a flexibilização em novos serviços, como uma complementariedade entre as duas estratégias.

Este é o contexto de buscar em sua robusta estrutura de rede, todos os recursos internos (VBR) que possam moldar uma nova alternativa de empresa competitiva, com o intuito de driblar a rigidez regulamentar que, no atual cenário, é unilateral, somente para as operadoras de Telecomunicações. O ensejo da Telefônica de expandir-se para os serviços agregados parte da premissa que se as empresas de tecnologia estão lucrando com este mercado de plataformas utilizando-se da infraestrutura de rede das operadoras, imagine o que as próprias operadoras não poderiam fazer de inovador nesse segmento de serviços de plataforma utilizando-se de sua própria estrutura de rede, sem depender de terceiros ou outros fornecedores, conhecendo de suas próprias capacidades e evoluções que possam ter de rede.

## 5. INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE TEORIA X CAMPO

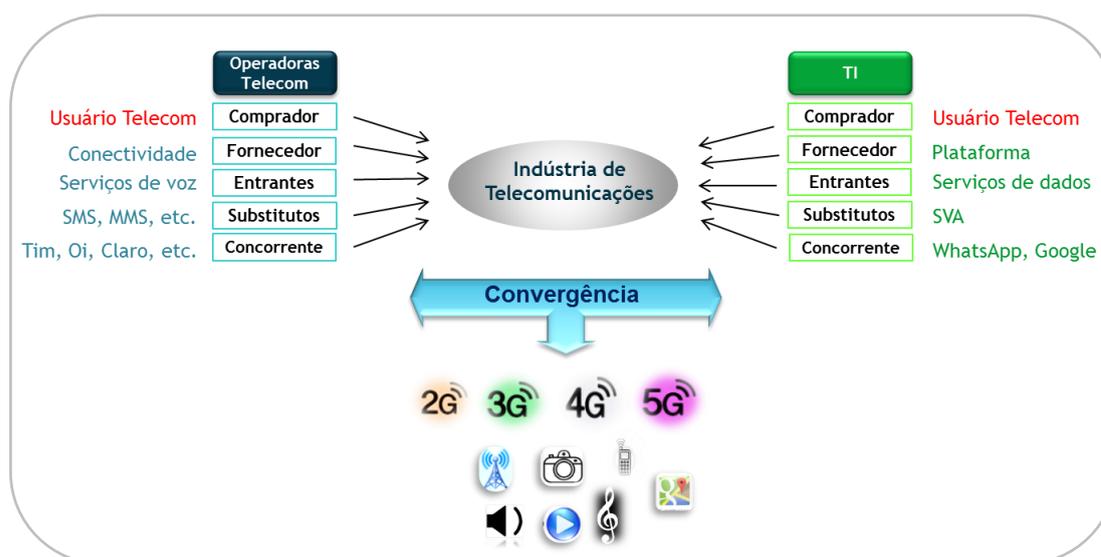
### 5.1 INFLUÊNCIA TEÓRICA NA DECISÃO ESTRATÉGICA

#### 5.1.1 As Forças Competitivas de Porter – uma lente sob a teoria estratégica da Tele

##### *O Reposicionamento das Teles no Brasil*

Nas diretrizes da VBM, a Figura 10 mostra o fenômeno de convergência com as forças de mercado (PORTER, 1992) de duas indústrias pressionando o setor a evoluir com novas tecnologias, provenientes do processo de inovação e desenvolvimento da economia digital. As forças de mercado, distintas entre as indústrias, revelam o desafio transformador das empresas de Telecomunicações para fornecer novos produtos e serviços à base de dados. Fundamentada nessas premissas, acredita-se que enquanto a operadora em estudo se mantiver num modelo exclusivo de fornecedora de conectividade, torna-se complicado “evoluir” à característica de empresa de tecnologia, em função da sua própria natureza, por apresentar uma composição robusta de infraestrutura de rede.

**Figura 10 - Convergência da Indústria Telecom x TI**



Fonte: elaborado pela autora com base em Porter (1992)

Conforme a Figura, no cenário considerado ultrapassado, as forças de mercado representadas no setor de Telecom para atender o usuário (lado esquerdo da Figura 10), exigia do fornecedor de conectividade o suficiente para ofertar basicamente serviço de voz e SMS/MMS. Cabe destacar que neste cenário o mercado era dividido pelas operadoras de Telecomunicações, exclusivamente. Num cenário mais evoluído do mercado, representado pelas empresas de tecnologia/TI que cada vez mais captam o valor da indústria (lado direito da figura), as forças de mercado exigem fornecedores de plataformas que ofereçam serviços de dados e Voz Avançada (SVA), como *APPs*, *Netflix*, *Whatsapp*, entre outros. Para o mesmo consumidor “usuário de Telecom”, atendido anteriormente no cenário ultrapassado, porém com uma gama de exigências que o fornecedor de conectividade não consegue atender. O que se percebe na indústria é uma convergência destas forças que transformarão a indústria numa única, capaz de manter a oferta de estrutura de rede, mas também ser capaz de oferecer serviços que “rodam” em plataformas sobre suas redes.

Análises preliminares do resultado da pesquisa fundamentam essa argumentação ao identificar que somente as contribuições de mercado (VBM) e os recursos disponíveis pelas operadoras (VBR) não seriam suficientes para mantê-las competitivas no processo de convergência da indústria. Constatou-se, então, a indução de um novo modelo de negócio no setor para a operadora em estudo, fomentado pela alternativa de Posicionamento Competitivo ao propor a criação de empresas apartadas. Essa alternativa desafia a concepção de um novo conceito de prestadora de Telecomunicação, voltada impreterivelmente para o universo digital. Um conceito original, influenciado pelo prisma da Escola de Posicionamento com visão no ambiente externo, é apresentado como uma estratégia proposta para confrontar as inovações tecnológicas e reposicionar a “tele” no mercado.

O reposicionamento propõe um modelo de operadora que seja completo, fornecendo conexão com estrutura de rede (*sites, links, fibra, etc.*) e também fornecendo serviços agregados a base de dados. Esse novo modelo proposto pela Telefônica Vivo corrobora com as ideias de flexibilização do próprio órgão regulador que, neste ano de 2016, abriu consulta pública para discutir um novo modelo de prestação de serviços de Telecomunicações no país. O objetivo é receber sugestões para o marco regulatório do setor. A consulta propõe recolher sugestões sobre temas como regime de prestação de serviços, contratos de concessão e política de universalização no setor. Espera-se que a consulta pública traga uma contribuição relevante para o novo modelo de operadora de Telecomunicação e para próprio auxílio da Agência Reguladora na definição de regras.

Afinal, quando se propõe evoluir tecnologicamente e inovar no setor de Telecomunicações, exige-se cada vez mais consumo de dados e robustez na estrutura de rede das operadoras. Por exemplo, a prospecção do 5G e da Internet das coisas (IoT), dentre outras facilidades, permite uma variedade de aplicações, incluindo equipamento de controle remoto, saúde, casa conectada, transporte e muitas outras aplicações amigáveis para o consumidor. Essas “facilidades” incluem conectividade para bilhões de dispositivos, ao mesmo tempo, o que exigirá muito investimento das operadoras para atender a demanda desta nova geração.

### **5.1.2 Cocriação de valor**

Através da análise literária sobre estratégia que oferece descrição detalhada da ameaça setorial externa, definida pelas cinco forças de Porter (1992) e a adequação ao mercado às mudanças competitivas, emerge o conceito da aplicação da inovação sobre a nova estratégia para as operadoras de Telecom. Essa estratégia fundamentada na inovação promove a cocriação de valor através de novos modelos de negócio baseado em plataforma e no modelo de camadas, onde agentes externos (neste caso o cliente) é parte integrante da estratégia que se propõe aplicar na Telefônica Vivo. Ou seja, ele participa e faz parte da estratégia da empresa, tal como os modelos já aplicados pela *Google, Apple e Netflix*, por exemplo. O cliente é quem define “o que”, “como” e “o quanto” usufruir do serviço contratado.

A teoria da cocriação de valor, idealizada por Prahalad e Ramaswamy (2004) analisa pontos que possam explicar a pesquisa feita em campo, a fim de entender e até sugerir alternativas teóricas a estratégia da Telefônica no atual cenário de desafio tecnológico proveniente da explosão de dados sobre voz. Os serviços digitais requerem uma qualificação e uma experiência do cliente muito mais refinada do que aquela que as operadoras conseguiram ofertar até então, por isso a necessidade de envolvê-los com veemência nesse novo processo estratégico da Telco Digital.

A ideia da cocriação é se aproveitar da base de dados dos clientes que a Telefônica tem, e se reinventar com serviços que explorem todas essas informações deles, de forma a permitir conhecê-lo muito mais do que a ele próprio e surpreendê-los com ofertas que eles necessitem. Por exemplo, com base na data de seu nascimento, constante no registro da operadora, a prestadora de Telecom deve ser capaz de parabenizá-lo pela data comemorativa, além de acionar os contatos que mais registraram chamadas para o seu número a fim de parabenizá-lo, bem como ofertar campanhas promocionais exclusivas ao aniversariante ou mesmo tarifa reduzida na data comemorativa.

Perceba que o que está em curso no mercado atualmente é uma mudança de comportamento do consumidor utilizando mais rede, mais recurso e, de outro lado, as OTTs se beneficiando com esse modelo, lançando vídeos, *streaming*, *boot chat*, além de outros que cativem o cliente. A prestadora precisa aprender como buscar esses benefícios com base na estrutura que tem.

Seguindo essa linha de proporcionar melhor experiência com os clientes, o objetivo inicial da Telefônica Vivo com a estratégia proposta pela Telco Digital é focar na qualidade como um diferencial fundamental. Transformar a experiência do cliente, esse é o intuito da Telco Digital inicialmente. Um processo já foi observado em 2015, com a elevação do Índice de Satisfação dos Clientes (ISC), conforme registrado no Gráfico 8. O índice trata do resultado de uma pesquisa padronizada pela Telefônica Vivo e realizada por institutos especializados que entrevistou aproximadamente 15 mil clientes, sendo 6 mil da concorrência, entre Pessoa Física (PF) e Pessoa Jurídica (PJ). No processo, ao responder a pesquisa de Satisfação Geral, o cliente também avaliou sua experiência com processos Técnicos e de Rede, Central de Relacionamento e Comercial. A mesma metodologia foi aplicada com os clientes da concorrência, o que garantiu uma comparação efetiva da qualidade.

**Gráfico 8 - Índice de Satisfação do Cliente (ISC)**



Fonte: Pesquisa Telefônica Vivo

Observa-se que posterior às ações de valor agregado ao cliente, fica um desafio maior para o futuro, a responsabilidade de inovação em produtos e serviços, bem como a entrada em novos mercados, sob o ensejo das tradicionais estratégias de penetração (ANSOFF, 2006). Instalar uma cultura de inovação na empresa, no entanto, é um desafio audacioso e radical, porque envolve quebra de rotinas, processos, necessidade de aprofundar a comunicação entre as pessoas, desafiar paradigmas, além de estabelecer um novo e diferente relacionamento com os

clientes. No paradigma da inovação, Christensen (2002) destaca a estratégia “sustentadora”, onde a empresa tem como meta conquistar clientes exigentes através de um desempenho superior e destaca também a inovação “disruptiva”, visando soluções mais simples, mais convenientes e mais acessíveis. No âmbito da migração da indústria de Telecomunicações, os dois tipos citados por Christensen (2002) forçam uma intenção estratégica de mobilização no processo de mudança.

Essa estratégia de inovação vem numa tentativa de neutralizar a perda de receita e potencializar produtos e serviços que estão efetivamente agregando valor no mercado. Se a receita de voz vem sofrendo quedas significativas, conforme dados apontados ao longo da pesquisa, constata-se que trata de uma receita que não volta mais, pois o perfil do consumidor mudou e ele prefere utilizar aplicações baseadas em dados móvel.

Em 2015, dados móvel já superou toda a receita da Telefônica Vivo (o tráfego virou, conforme apresentado). Isso prova que o hábito do consumidor mudou e, por mais que a operadora consiga fazer promoções e reduzir tarifas para estimular o uso de voz, são esforços que não surtem mais os efeitos porque o consumidor descobriu outra forma de se comunicar que é via aplicativos ou mensagem trafegando dados pela rede móvel, representando uma nova forma de se comunicar e, conseqüentemente, desenhando um novo comportamento no mercado, a comunicação “*touch*”. Esse novo comportamento de mercado resolveu outro problema do consumidor que foi abortada a necessidade de *chips* múltiplos que o usuário precisava ter antigamente (foram lançados até aparelhos com entrada para dois *cards*) e que hoje não é mais necessário. Com o *WhatsApp*, o cliente tem um único número e se comunica com qualquer outra operadora consumindo o mesmo.

Por maior esforço que a Telefônica ou as outras operadoras façam para recuperar voz ou tentar diminuir a perda de receita de voz, é algo que o mercado já definiu e que o próprio consumidor final também definiu: ele quer utilizar dados, aplicativos e SVA.

Com base nesse perfil de consumo mapeado pelo novo cenário de mercado, a Telefônica Vivo pretende adotar um Planejamento para desenvolver a estratégia da Telco Digital na operadora em estudo, que interpretou esse novo comportamento e buscará reagir sobre esse movimento. Entende-se que a Telco Digital será apresentada como um elemento articulador para alcançar sucesso na estratégia de se tornar uma empresa digital, seguindo a teoria de embasamento da pesquisa.

### **5.1.3 Inovação x Novo Modelo da Empresa**

Seguindo a premissa da Telco Digital de buscar e interpretar o que o consumidor exige nesse novo mercado tecnológico e digital, tenciona-se explorar neste capítulo a estratégia de inovação que a operadora de Telecomunicação pretende adotar. O trunfo da Telefônica Vivo é a rica base de informações que a própria operadora já possui dos seus clientes, mas até então não explorava.

Uma das grandes sacadas identificada pela operadora com o advento do mundo digital é a ausência de si mesmo que o universo digital criou entre as pessoas. A tecnologia cria o relacionamento do homem com a máquina, suprimindo parte ou integralmente o relacionamento interpessoal. Tal fato tornou-se uma ferramenta poderosa nas mãos de empresas que aprenderam a explorar as informações disponíveis de seus clientes e transformar em riquezas que possam cativar ou suprir a ausência do relacionamento pessoal provocado pela tecnologia.

Empresas como o *Facebook* descobriram há alguns anos esse artifício e despontam na arte de explorar a percepção emotiva das pessoas para conquistar espaço de mercado e lançar produtos de sucesso. Antigamente as pessoas tinham a carência efetiva de um abraço, de serem lembradas ou de estarem envolvidas em grupos. Essa percepção no mundo digital foi observada pelo *Facebook* e muito bem convertida e tratada na quantidade de acessos às páginas, na quantidade de curtidas recebidas, na forma como as pessoas precisam se sentir conectadas para suprir a carência que o mundo digital trouxe. Isso passa por itens chave como o afeto e o reconhecimento; trata-se de outra escala de reconhecimento e conexão. De acordo com o Entrevistado 1 (E1) “é o lado pessoal convertido no lado de fazer dinheiro, que o Face soube e sabe trabalhar muito bem”.

Numa data comemorativa de casamento, por exemplo, o *Facebook* consegue montar um vídeo e apresentar ao usuário no primeiro minuto do dia que ele acessa o *smartphone*. Através do acervo da própria OTT, um aplicativo seleciona fotos de pessoas próximas, familiares (algumas vezes até identificando os nomes) e através de músicas mais curtidas pelo próprio usuário entra o fundo musical do vídeo, cativando o usuário.

Essa é uma das propostas estratégicas da Telco Digital, ser uma fonte rica de aprendizagem vivencial para encontrar a nova forma de buscar o relacionamento interpessoal na era digital. Trata-se, por exemplo, da operadora tentar se adaptar a forma como as pessoas se relacionam e deixam de se relacionar atualmente, a partir do momento em que cada uma delas passou a curtir mais *clicks* no seu celular ao invés de compartilharem pessoalmente ou através de uma ligação sobre tal evento. É um passo revelador de aprendizagem da sociedade em total transição com a digitalização e a tecnologia. Segundo a Teoria da Aprendizagem Vivencial - *Experiential Learning Theory* – (ELT) (KOLB, BOYATSI; MAINEMELIS, 2000), trata-se do processo de criação de conhecimento por meio da transformação da experiência.

Há aqueles que reclamam, mas é um processo irreversível o celular e a tecnologia fazendo parte da comunicação e da vida das pessoas. A forma como os seres humanos se relacionam está sendo mexida, é uma coisa tecnológica que está agitando a mente das pessoas e, as empresas precisam acompanhar essa mudança. Experiências como estas do *Facebook* revelam que as grandes empresas estão mudando e isso definirá um novo modelo de negócio no setor das Telecomunicações. Tal fato serve para legitimar as mudanças ocorridas nos últimos anos. A internet avança a passos extremamente rápidos e as mudanças demandam atualizações.

No marco regulatório, a discussão da legislação para tal evolução é oportuna, com o necessário envolvimento da sociedade. O usuário, hoje, quer mais do que o telefone, é preciso criar condições para um contínuo crescimento, principalmente, na oferta de banda larga e numa menor desigualdade na oferta dos serviços. Na época da criação da Lei Geral de Telecomunicações (LGT), em 1997, o acesso à telefonia fixa era o foco das ações do governo. Contudo, com a evolução tecnológica, a banda larga assumiu uma relevância cada vez maior e o governo também precisa enxergar seu papel nessa evolução.

A era digital é a era em que se buscam diferentes combinações e eficiência. Envolve entender o que o cliente final está fazendo, como ele está se comportando no seu consumo para buscar o que se pode agregar na cadeia dele. Na Telco Digital é preciso inovar, mas cuidando para que essa inovação não provoque uma ruptura brusca no universo do modelo de trabalho existente. O que remete a um processo faseado.

Com base nas entrevistas, são propostas no próximo item, algumas ações que visam envolver o cliente ou usuário na estratégia de mudança da operadora e contribuir na estruturação

da Telco Digital. As propostas partiram de ações embrionárias em andamento na Telefônica Vivo, bem como na concepção do autor desta pesquisa, e versam sobre esclarecer a proposta prática e o conceito do que é a Telco Digital, já que se trata de um termo criado dentro da própria organização.

## **5.2 A DIGITAL FAST**

O que a operadora Telefônica Vivo busca na era digital são diferentes combinações de produtos e serviços com eficiência. Envolve identificar e entender o que o cliente final está fazendo, como ele está se comportando no seu consumo para buscar o que se pode agregar na cadeia dele. A estratégia de se estruturar para brigar no mercado de Telecom é ousada e requer transformação na forma de criar valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004) para que os negócios atuais não sejam empecilho na prioridade de investimento direcionado aos produtos e serviços inovadores. Dentro dessa premissa, o conceito da Telco Digital como estratégia adotada pela Telefônica Vivo pretende trazer para o Grupo novas empresas, fundos de investimento e iniciativas que revolucionem a forma de se fazer o negócio em Telecomunicações.

### **5.2.1 A Estratégia da Virada com a Telco Digital**

#### **5.2.1.1 A Telco Digital Integrada**

O termo Telco Digital foi anunciado em 2014 pela empresa, mas começou a apresentar características mais expressivas em estratégias adotadas pela Telefônica Vivo a partir de 2015, com o “*campus party*” (2015) e o “*crowded*” (2016), ações inovadoras com as quais a empresa pretende buscar consolidar um novo modelo de negócio voltado para tecnologia, além de ações mais direcionadas para a melhoria de processos, como propõe o Bigdata.

Para o presidente da empresa, Genish (2015), o plano da Telco Digital parte de uma visão clara: tornar-se uma empresa digital no Brasil, entregando de forma eficiente a melhor experiência para os seus clientes, por meio de qualidade superior e inovação, alcançando o maior crescimento e rentabilidade do setor, tornando-se uma referência entre as operadoras de Telecomunicações e empresas de tecnologia digital.

Quando a Telefônica Vivo propõe se apresentar no mercado como uma Telco Digital, ela espera alcançar níveis estratégicos e de tecnologia avançada, capaz de colocá-la em situação de disputa dos produtos (bens e serviços) inovadores, voltados não somente para estrutura de rede. Cabe ratificar que o desafio oferece também novas oportunidades reais e em um ambiente em plena expansão. Se os produtos oriundos da internet e da unificação com TI são os que estão gerando valor e receita, é o que a empresa precisa buscar de diversificação, de acordo com a abordagem de Genish (2015) e como mostrou o resultado das entrevistas realizadas com o corpo estratégico da empresa, em 2016. Trata-se de uma visão usada pela empresa na tentativa de se fortalecer para brigar na concorrência. Por meio da inovação organizacional (BARBIERI, 2004), como também é conhecida a inovação de modelo, pondera-se sobre outra forma de inovação no modelo de negócio: a cocriação de valor (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004), para diferenciar a Telefônica Vivo das demais concorrentes e obter vantagem competitiva (PORTER, 2001).

O fato é que para a Telefônica Vivo pensar em inovação de modelo de negócio através da Telco Digital traz à tona a necessidade de desenhar uma estrutura compatível com as novas diretrizes pretendidas para a organização (MINTZBERG, 2003), o que corrobora a tese de Barbieri (2004) ao denominar a estratégia como inovação organizacional, ou seja, o processo de

inovar através de Modelo de Negócios. Hamel e Prahalad (2005) complementam essa necessidade de uma estratégia arrojada da empresa ao defender o desenvolvimento de um plano amplo e ousado que prepare a empresa para oportunidades futuras.

Inicialmente, a Telco Digital veio apenas como um conceito e ao longo de 2015 e 2016 os movimentos de busca para ser uma empresa tecnológica tornaram-se mais concretos, com ações de reposicionamento que serão apontados a seguir.

No final de 2015, o grupo criou a empresa “Wyra”, uma subsidiária da Telefônica voltada exclusivamente para investimento em inovações tecnológicas, seja por incentivo oriundo da própria empresa ou como aceleradora de grandes ideias de *startups*, que são financiadas conforme interesse do grupo no negócio. A criação da Wyra representou o movimento de reposicionar a operadora de Telecomunicações no mercado de tecnologia, mais voltado para TI, com negócios em plataforma IP, sem colocar em risco os cumprimentos regulatórios da Telefônica, enquanto operadora.

A partir do segundo semestre de 2016 é que realmente a estratégia de atuar em outras “camadas” do modelo de negócios vem sendo remodelada para Telecomunicações, o que difere do tradicional fornecimento de conectividade. Entende-se que um modelo de operadora, mais leve, ágil e digital, era necessário na consolidação de uma Telco Digital. Assim, atrelada a essa nova visão de empresa digital, a TData surge como mais uma alternativa dentro do grupo Telefônica com a proposta de driblar o mercado regulado das Telecomunicações, fato diagnosticado por pesquisas como um forte entrave do setor que pode inibir a competitividade e inovação.

A TData talvez seja o movimento mais ousado da operadora no mercado de serviços por plataforma que, inclusive, já vem respondendo nesse sentido com a plataforma de “*cloudy*” que atende clientes corporativos, tanto com necessidades específicas de grandes empresas (com o Vivo *Cloudy Plus*), quanto pequenas e médias empresas (com o Vivo *Cloudy Open*). Outros produtos à base de dados, como datacenter, também estão em estudo pela empresa para serem comercializados ainda nesse ano de 2016.

Mais adiante na pesquisa, um item exclusivo tratará a estratégia da operadora com a criação da TData. O que cabe destacar no momento é a particularidade desta “subsidiária” diante de uma corporação concretizada por fornecimento de conectividade de rede. Uma citação do Pequeno Príncipe, Éxupéry (2009) diz: “essencial é invisível aos olhos”. Isso é o que o corpo diretivo quer dizer da transformação com a Telco Digital, ao desenvolver um trabalho de base, necessário em ambientes em constantes mudanças, que incluirá a revisão dos processos a fim de acompanharem os cenários em mutação, o que vem atrelado à questão do engajamento.

### **5.2.1.2 A Telco Digital como Elemento Articulador**

A Telco Digital é uma proposta para o planejamento estratégico da Telefônica Vivo, a fim de buscar o perfil digital exigido atualmente no mercado de Telecomunicações. Diante das várias abordagens sobre planejamento encontrado na literatura, destaca-se o Planejamento Inovador ou Planejamento Adaptativo, que adota uma metodologia flexível à participação e ao aprendizado, a fim de auxiliar a condução da estratégia digital.

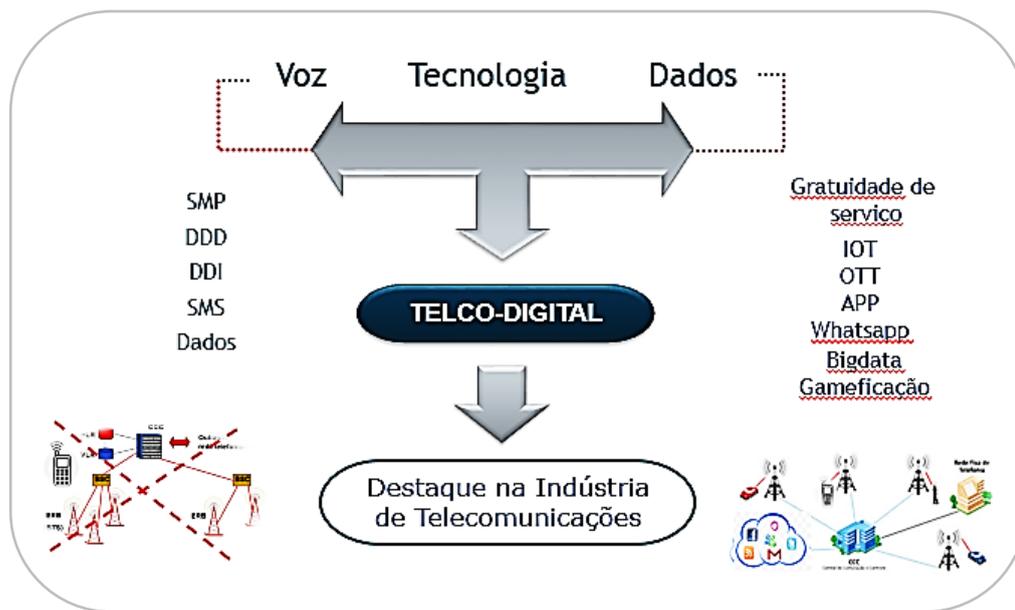
O conceito de Planejamento Inovador foi introduzido para caracterizar os métodos, processos e estratégia de planejamento apropriados à organização que buscam a inovação tecnológica e a inovação social (MELO, 2001). A metodologia desse planejamento foi

concebida para constituir uma base da inovação que visa melhorar o grau de adaptabilidade da organização. Por isso, a caracterização também como Planejamento Adaptativo, que atua a nível normativo e enfatiza a flexibilidade, a participação e o aprendizado contínuo como artifícios essenciais para sobreviver às mudanças. Melo (2003) caracteriza com mais detalhes o Planejamento Inovador (ou Adaptativo), que destaca a inovação compartilhada, através das redes de aprendizado e a “Clusterização” e ‘*joint ventures*’.

A proposta é um processo mais evoluído do Planejamento Adaptativo e Normativo (ACKOFF (1981); OZBEKHAN (1969); EMERY e TRIST (2012), trabalhando juntamente com o Incrementalismo Disjunto, cuja característica defende uma transformação de adaptação gradativa, que não ocorre e não abrange de uma só vez o sistema. Segundo a autora Melo (2003) essa evolução do Planejamento Adaptativo com o Incrementalismo cria a figura de um elemento articulador que permitirá reticular o planejamento para garantir a sua concretização. De acordo, ainda, com a autora, é a definição de um ‘elemento articulador’, projetado para permitir que os esforços entre os integrantes da inovação (empresa ou recursos) sejam direcionados para um objetivo concreto comum, o qual deve funcionar como organizador. A proposta de Melo (2003) é uma estratégia de ‘Incrementalismo Articulado’ para garantir a realização do que foi planejado. Ou seja, **adota um instrumento articulador para garantir a concretização do que foi planejado, caso contrário, corre o risco de ficar somente articulando o planejamento e não realiza a estratégia.** No caso da Telefônica Vivo, esse instrumento articulador que pode transformar a empresa vem através da Telco Digital, decorrente não só como imagem de uma situação ou estado ideal que serve para articular ações incrementais, como também reavaliar as intenções de efetiva realização (MELO, 2003). Ou seja, é através desse elemento articulador, materializado pela Telco Digital, que a empresa pretende concretizar suas estratégias para se tornar uma empresa digital.

A partir da definição do elemento articulador no planejamento, inicia-se na empresa um processo contínuo de atração de integrantes com base em suas competências e em seu potencial de contribuição para a realização da tarefa articuladora. Toda a organização se mobiliza em prol dessa nova estratégia de transformação, buscando atrair e reter indivíduos com interesses comuns ou compatíveis e competências relevantes (AGOSTINHO, 2001). Pela agregação e cooperação, são consolidados vínculos comunitários, formando-se a identidade da nova organização ou rede organizacional. A Figura 11, a seguir, ilustra como seria a Telco Digital como elemento articulador para estruturar a migração da operadora para uma “*digital fast*”.

**Figura 11 – Telco Digital como Elemento Articulador da Transformação**



Fonte: elaborado pela autora com base na teoria de Melo (2003)

Para explorar todo o potencial de dados, o CEO de Inovação e Desenvolvimento da empresa, Val (2016) ressalta que o foco da inovação interna será colocado nos dados e na rede, segundo ele, recursos que podem se equiparar às “startups”. Quanto à inovação externa, a empresa aposta nas inovações impulsionadas pelo projeto Telefônica Open Future, que permitirá o cliente obter o melhor de tudo que há disponível no mercado. Em complemento a este trabalho, também estão em fase de implementação outros planos de ação pelas áreas, com o objetivo de rever modelos de condução, otimizando processos com foco em resultado.

O cunho normativo do planejamento inovador discute o compartilhamento dos valores que servirá de base para o direcionamento comum, a serem adotados por toda a empresa que se envolve no processo inovador. A participação em arranjos de colaboração é considerada de grande relevância para que o processo de inovação ocorra de forma efetiva e, particularmente, para prover um meio mais rápido de desenvolver a capacitação tecnológica. Uma estratégia alavancada por um elemento articulador e evidenciada pelo desenvolvimento de novos produtos e tecnologias (ANSOFF, 2006; CHANDLER, 2005; PENROSE, 2006).

## 5.2.2 OS DESAFIOS DA INOVAÇÃO DE UM MODELO DE NEGÓCIO

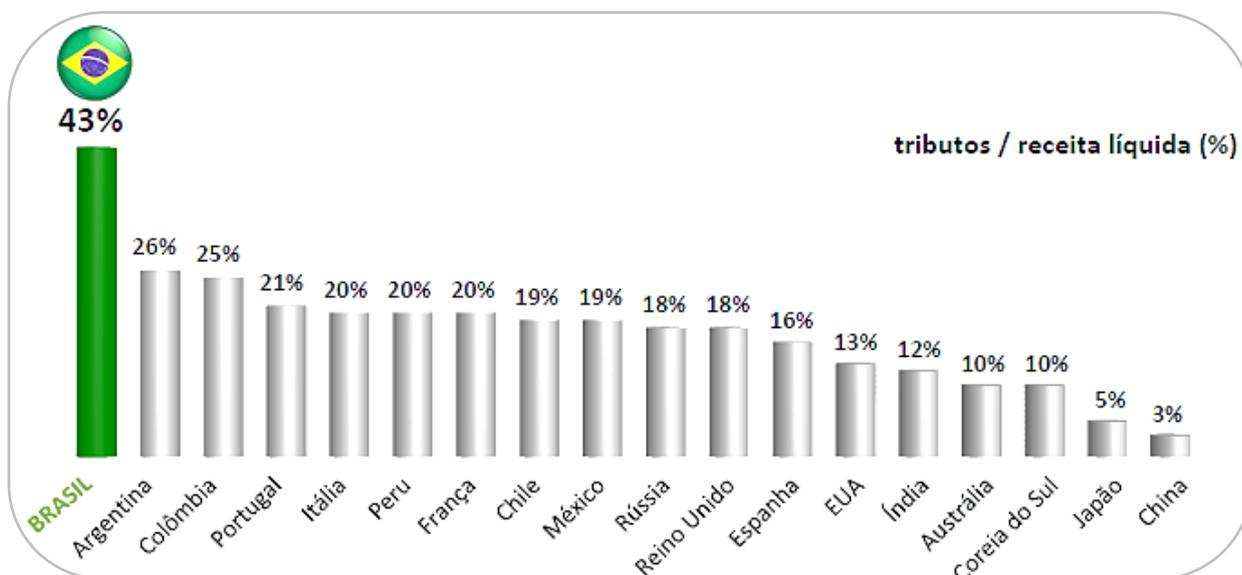
### 5.2.2.1 Riscos de Investimento e os Contornos

Diferentes tipologias têm sido utilizadas na identificação dos fatores de influência do processo de inovação nas organizações. Quando aborda-se o tema de investimento sobre um novo negócio para empresa, esses fatores precisam ser levados em consideração para se estabelecer o grau de risco sobre o investimento, necessário para a condução da inovação.

No subitem 2.1.4.1 foi abordado o tema dos tributos e encargos determinados pelo governo brasileiro e monitorados pela ANATEL. O tema de encargos é o primeiro ponto desafiador para convencer os grupos de acionistas no mercado de Telecom a investirem tão agressivamente em uma estratégia disruptiva no Brasil. Se a proposta de mudar vem acompanhada do risco das novas tendências de comunicação digital também se tornarem ofertas

reguladas, conseqüentemente haverá a aplicação de elevado grau de tributos, tal como os produtos ofertados hoje pelas operadoras. Um estudo realizado pela Federação Brasileira de Telecomunicações (FEBRATEL) em 2015, comparou a carga tributária do setor no Brasil com outros 17 países e Telecomunicações no Brasil tem a maior incidência de tributos sobre a receita das operadoras, quase o dobro do 2º lugar, conforme gráfico apresentado na Figura 12.

**Figura 12 – Comparativo da Carga Tributária no Setor de Telecomunicações**



Fonte: estudo Telebrás - 2015 (LEVY, 2015)

Um segundo ponto é o risco do investimento em si, que pode não gerar o retorno esperado pelos acionistas. Converter, ou ampliar, uma empresa de Telecomunicações para uma empresa digital requer uma mudança disruptiva, onde o *core* de comunicação por voz e dados passa a ser apenas complemento de um novo negócio pretendido pela empresa. Mudanças no conceito, na forma de gerir e na cultura da organização são alguns dos desafios que acompanham a nova proposta de ser uma Telco Digital. Ação que exige dos funcionários e colaboradores uma nova forma de pensar sobre o negócio da empresa e conduzir para novos valores. Ou seja, encaixar a empresa num novo modelo de base tecnológica que emerge da interação com entidades externas, baseado na internet, por rede, conforme denominado por Tapscott e Williams (2007).

Arelado a questão do risco, acrescenta-se outro ponto de discussão regulatória que trata da “reversibilidade de bens”, onde as infraestruturas de continuidade dos serviços possam ser devolvidas à União, no final do contrato de concessão, em 2025. Conforme Grossmann, 2015 apud BAFUTTO, 2015 “a reversibilidade cria uma barreira para investimentos”, uma vez que as empresas ficam inibidas em ampliar redes sobre as quais não têm segurança sobre manter a propriedade. Ou seja, as operadoras traçam suas estratégias de investimento focadas, dentre outras coisas, no final da concessão que lhes dá o direito de exploração dos serviços.

O que não afeta as empresas de base tecnológica, por não estarem atreladas a um serviço regulado. Neste caso, a preocupação desses concorrentes é voltada especialmente para gestão e para os processos de inovação que requer gerenciamento dos fatores que afetam os seus desempenhos. Para Tidd, Bessant, Pavitt (2008) e Souza e Faria (2013), a boa condução no negócio atual da empresa e no processo de inovação que ela submete dependem da identificação desses fatores de desempenho, a saber: comunicação interna, estrutura da organização, políticas

e procedimentos internos, situação financeira, recursos humanos, tecnologia disponível e condições de mercado (SOUTARIS, 2003; SOUZA; FARIA, 2013).

O que se observa é um universo de gestão diferente entre os concorrentes de tecnologia e Telecomunicações, proveniente de questões regulatórias, que cria o desequilíbrio no momento de definir estratégias dentro da mesma indústria em processo de convergência.

### **5.2.2.2 Convencimento dos Acionistas**

A literatura declara que fatores internos têm aspectos de natureza endógena, ou seja, possíveis de controle pela organização e que afetam o desempenho do processo, como: o comprometimento dos colaboradores, a atuação da liderança e dos dirigentes (VAN de VEN; ENGLEMAN, 2004; DAMANPOUR; SCHNEIDER, 2008), a tolerância ao risco (MATTHEWS, 2002) e o grau de estruturação do processo de inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). O ponto destacado por Matthews (2002) está intrinsicamente ligado a participação dos acionistas quando o risco em um grau elevado que possa comprometer o futuro da empresa.

Há, no entanto, uma necessidade maior de enfoque sobre o nível estratégico da empresa que precisa ser capaz de convencer os acionistas, através de embasamentos consistentes de retornos aos investimentos que se é exigido numa proposta como a de transformar uma operadora em Telco Digital. O desafio de buscar ser a empresa líder no mundo digital é uma meta audaciosa e não envolve ações pontuais de inovação. Especificamente o que se busca é aproveitar todas as oportunidades de crescimento que existem na indústria dinâmica de Telecomunicações. É ter um negócio totalmente digital, que inclui também a sua cultura organizacional, transformando-se com a cocriação de valor (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004). A proporção dessa estratégia parte de uma declaração do corpo estratégico, mas que só será posta em prática se os investidores concordarem. A maioria dos desafios atuais, como a decisão de atuar em um novo modelo de negócio, está nesse patamar de exigir capacidades diferenciadas com a aprovação dos acionistas.

Investimento é importante e, certamente, torna-se um imperativo quando se trata de acionista. Mas para a transformação cultural ocorrer na empresa deve-se mover muitas alavancas além de puro investimento. Uma boa coordenação e nos momentos certos, as práticas padrão vão modificando e dissolvendo o cepticismo e a resistência.

Outro ponto de destaque no convencimento a acionistas, além do investimento, é a garantia exigida na concretização do negócio. Neste caso, o quadro funcional da organização tem grande peso no sucesso da inovação que se manifesta com o novo modelo de negócio. Neste caso, quando indivíduos e organizações se alinham em suas identidades e valores, cria-se um propósito comum que enseja um nível de comprometimento e é tratado como um tema mais voltado para cultura organizacional.

### **5.2.2.3 Resistência Cultural**

Em um ecossistema tecnológico onde a mudança é constante e acelerada, impulsionar a empresa exige de seus funcionários não só uma atitude favorável à adaptação, mas também uma forma proativa para melhorar seus processos. Nesse contexto, a cultura organizacional torna-se importante, devendo ser ressaltada a definição de valores, crenças, suposições e símbolos que define o caminho no qual a organização conduz suas atividades (BARNEY, 1986). A organização precisa do envolvimento de todos os colaboradores comprometidos com a nova

estratégia definida. Desta forma, as pessoas se motivam a fazer parte do processo e a execução torna-se mais fácil.

É aconselhado que a organização providencie formação para cada nível dos funcionários. Baseado no pilar da teoria Pós-Modernista, onde o homem é o agente transformador, o grande desafio da organização será garantir o correto conceito da Telco Digital no entendimento dos funcionários para que todos assimilem o conceito da nova estratégia da empresa. O construtivismo de Jean Piaget <sup>5</sup>propõe reconstruir o conhecimento, um desafio individual e coletivo, para mudar antigos paradigmas (instalar palestras de esclarecimento e estímulo com comparecimento em massa pode ser o ponto de partida). O autor recomenda ainda que a formação deve ser dada aos funcionários de tal forma que estes a considerassem saudável para o seu desenvolvimento de competências, avanço de posição e de produtividade da organização.

Outro ponto a ser abordado para vencer a resistência cultural da organização seria fazer os funcionários saírem da zona de conforto e estimulá-los a criação de novas ideias, como a promoção de encontro de gestores, cobrando novos projetos nessa direção de empresa digital, que os façam pensar em algo fora do escopo das atividades diárias de sua área. Na Telefônica Vivo, já existe a área de inovação, no entanto, a cultura de ser uma operadora digital, com produtos e serviços diferenciados ainda é um processo lento. Ou seja, não somente a área de inovação deve trabalhar, mas toda a organização deve ser induzida a cobrar de seus funcionários essa prática. O colaborador deve se sentir incomodado a buscar e apresentar novas ideias. O sucesso da nova estratégia está na implantação, com os funcionários sentindo-se parte da transformação na empresa e no conceito de operadora de Telecomunicação.

Esse foi um tema abordado no roteiro de entrevista da pesquisa e o resultado assinalado pelos entrevistados apontou uma preocupação, de fato, da empresa com o envolvimento e assimilação dos funcionários, podendo até vir a ser um limitador no desdobramento da estratégia, devido aos processos e engessamento característico de grandes corporações. O entrevistado 1, por exemplo, cita uma simples melhoria de processos como parte da inovação proposta pela Telco Digital:

“Entendo que a empresa esta preocupada com isso, com o esclarecimento que os funcionários precisam ter de nova empresa dada as transformações do mercado, mas entendo também que não são os funcionários da Telefônica Vivo que farão a empresa se transformar numa Telco Digital. Estamos muito bem posicionados como empresa digital frente às demais operadoras, mas entendo que teremos aí uma limitação do desejo para o que realmente é uma empresa digital, onde as próprias pessoas são os limitadores, os processos são limitados, mas hoje é assim. Vamos ser mais digitais, vamos inovar, mas seremos sempre a operadora de processos operacionais. A grande agregação que vejo de inovação será voltado para processos, melhorias, digitalização de fluxos, entre outros”. (ENTREVISTADO 1).

De acordo com outros entrevistados, é preciso ter sempre cautela ao aplicar estratégias que envolvam toda a empresa, em se tratando de uma grande corporação como a Telefônica Brasil. O confronto entre diferentes perspectivas, saberes e experiências é sempre proveitoso para o surgimento de ideias criativas. Porém, o confronto entre diferentes pontos de vista, quando não conduzido com habilidade, costuma gerar conflitos destrutivos, que provocam impactos negativos e podem contaminar um grande número de pessoas envolvidas na campanha.

---

<sup>5</sup> Jean Piaget. Importante pesquisador de educação e pedagogia, 1896 -1980

De acordo com Coleman (2006), pessoas que geram esse tipo de conflito apegam-se a suas convicções com tamanha veemência que rapidamente podem contaminar o grupo com pessimismo e ceticismo. Um dos desafios da inovação, portanto, é impedir a proliferação desses focos e transformar conflitos em experiências construtivas. Os conflitos devem ser geridos de forma consistente, buscando estimular soluções e a inibir a negatividade ou ainda a disseminação do conhecimento da nova estratégia proposta. O conflito, ou a tolerância ao conflito, é um fator importante da criatividade, porém quando bem administrado. Segundo Coleman (2006), muitas mudanças criativas não teriam acontecido na ausência do conflito.

Estimular a criatividade, por outro lado, pode ser uma forte arma contra os grupos opositores às novas ideias estratégicas. Quando os funcionários se veem estimulados e esclarecidos sobre a nova proposta da empresa, esses grupos podem inibir a deflagração dos pensamentos opositores a inovação dentro da empresa. O *Brainstorming*, por exemplo, quando mediado por uma terceira parte, é uma técnica útil para se criar alternativas em um ambiente confortável para que as pessoas se sintam encorajadas a agir proativamente em prol da ideia inovadora, direcionada a nova estratégia. Outra técnica seria misturar tipos de estratégias e pessoas – pessoas mais cooperativas com pessoas mais competitivas, por exemplo. O exercício da cooperação intragrupo favorece a solução de problemas intergrupos.

### ***Administrando Grupos Opositores***

É preciso lembrar ainda que, os ambientes organizacionais são formados por pessoas e é necessário haver uma compreensão do tipo de indivíduos que trabalham nesses ambientes (DAVENPORT, 2014). A colocação de Davenport enfatiza a coletividade como o melhor ganho para todos. Quando funcionários se sentem excluídos ou receosos com o processo de inovação, podem desencadear um retrocesso no desenvolvimento e até comprometer a qualidade do sucesso na migração da estratégia. Se esses grupos forem ignorados podem vir a se tornar uma ameaça na organização, criticando a aplicação da nova estratégia e criando movimentos de oposição que podem corroer a nova cultura que se instaura. Ignorá-los ou intimidá-los a se enquadrar na nova política e cultura, é prejuízo, pois deixa de se pensar no coletivo. Davenport (2014) conclui destacando para a necessidade de identificar e anular as ações desses indivíduos.

Da mesma forma, funcionários resistentes pela ameaça de receio com o “novo”, em não conseguir atender as expectativas da nova estratégia, comprometem o processo de inovação ao gerar questionamento sobre sua permanência na empresa. Portanto, a resistência dos funcionários em querer permanecer com processos antigos sobre os quais dominam é retrógrado e mina o processo de elevação das competências, fundamental na construção de um novo modelo. Há uma mudança cultural na empresa que precisa ser trabalhada gradualmente.

O Desafio e papel da empresa de mudar essa visão dos grupos opositores são decisórios e trazê-los para o lado que se julga mais rentável é essencial. Todo funcionário é importante na coletividade e deve ser estimulado a mudar. Suas contribuições certamente são importantes e dispensar um colaborador pode ser crucial se este tiver riqueza de conhecimento sobre produtos e processos na organização e for pessoa fundamental na cadeia de processos.

Sobral (2008) embasa esse argumento ao destacar o impacto sobre a forma como os funcionários percebem a empresa:

“[...] é indiscutível que a cultura condiciona a forma como os membros percebem a organização e como respondem a seus desafios e problemas. A cultura guia o comportamento e as decisões dos membros organizacionais, tendo uma influência direta no desempenho organizacional”. (SOBRAL, 2008).

Conforme dados da pesquisa realizada com os executivos, o Entrevistado 2 destaca que mudança de cultura e o conhecimento do serviço tradicional para o serviço digital não acontece de forma rápida. Ele precisa ser assimilado por quem desenvolvia e conhecia serviços de forma tradicional para depois mudar para o modelo digital. Nesse sentido, primeiramente a empresa tentou contratar e trazer mão de obra qualificada de profissionais com conhecimento digital. Num segundo momento, ele veio trabalhando na cultura organizacional, orientando com palestras e apresentações a cultura digital para que o funcionário entenda o conceito que a empresa quer assumir de digital.

Para a Telefônica e operadoras de Telecom, a fase ainda é de entendimento sobre quais benefícios diretos provém “ser” e “como ser” digital. *“Ainda há um longo caminho a ser percorrido ao questionar se todos os funcionários entendem o que é ser digital. A empresa está no caminho”*, complementa o entrevistado 2.

#### **5.2.2.4 Conhecimento e Capacitação com a Nova Estratégia**

Conforme o mundo se torna mais tecnológico, com tudo interconectado, os negócios se tornam mais complexos e dinâmicos e o aprendizado fica mais fácil quando adquirido no ambiente de trabalho. Peter Senge (2008) sinaliza a importância de não somente uma pessoa aprender pela empresa, mas fazer com que todos os outros aprendam sobre a nova estratégia. Assim, como as pessoas precisam entrar nesse processo de conhecimento, a organização também precisa de conhecimento. Por uma questão de sobrevivência, as organizações devem aprender a ouvir e a atender as necessidades do cliente, aprender a modificar processos e a criar novos produtos e serviços. O ambiente das organizações constitui-se num lugar especial onde há troca de informação constante, conhecimento e saber, o que define a cultura da empresa.

Para Mintzberg (2010) “cultura é o significado compartilhado que um grupo de pessoas cria ao longo do tempo. Isto é feito por atividades puramente sociais, como conversar, comemorar e descontraír, mas também quando as pessoas trabalham juntas em tarefas comuns”. Já de acordo com Schein (2010) “a cultura como um conceito é uma abstração, mas suas consequências comportamentais e atitudes são muito concretas de fato.” Baseado nesses conceitos, a cultura do conhecimento na Telefônica Vivo vem com o objetivo de estabelecer diretrizes para a elaboração e realização das ações educacionais e servir de base para a gestão das iniciativas inovadoras, provenientes de novas estratégias. A busca pelo conhecimento abrange as diretrizes relacionadas à área de educação e aos procedimentos de sua responsabilidade. Aplica-se a todos os colaboradores da Telefônica Vivo independente do seu cargo ou nível hierárquico.

A educação é uma maneira de construção do espaço de trabalhar. O clima e o ambiente de trabalho satisfatórios são maneiras de conquistar a mudança, adquirida no momento em que o funcionário passa a ter acesso a informação. O sacrifício do aprendizado é natural, mas é necessário perceber a importância de se buscar alternativas, ou pelo menos manter aberta essa segunda opção.

Grandes são os desafios relacionados a eficiência e melhor experiência voltada para clientes internos e externos na Telefônica Vivo, quando se fala em mudança no modelo de negócio sobre uma empresa com 37 mil funcionários. Pensando nisso, um recente projeto de capacitação para criar uma Organização de Aprendizagem foi lançado no final de 2015, o “Lean 6 Sigma”. O Programa visa à capacitação dos colaboradores para a condução de projetos de otimização de recursos e eficiência operacional, disponibilizando conhecimento e ferramentas de análise que ajudam a ter mais eficiência e a melhor experiência junto aos clientes. O objetivo maior é buscar vantagem competitiva e alavancar resultados, sobre o desenvolvimento de projetos estratégicos em temas críticos. Além do Lean 6 Sigma, existem outros programas de liderança na empresa para fomentar as competências.

O que vale destacar é o investimento aplicado inicialmente na empresa direcionado ao conhecimento para se buscar familiaridade de uma nova estratégia de tecnologia digital, bem como o acompanhamento que os projetos de inovação exigirão.

### **5.2.3 A TDATA e outras Iniciativas da Telco Digital**

#### **A TDATA**

A estratégia com a criação da TData é a consolidação de uma empresa com outra entidade jurídica, com outro objeto social e com a devida permissão de fornecer todos os Serviços de Voz Avançada (SVAs). Se a Telefônica Vivo é proibida pela ANATEL de fornecer qualquer tipo de serviço que não seja direcionado a Telecomunicação, através da TData a empresa do grupo adiciona todos esses serviços de datacenter, “cloudy”, TI e SVA apresentando-se como uma empresa de tecnologia e não uma operadora de Telecomunicações, exclusivamente. Essa é a grande aposta estratégica para a empresa decolar nesses serviços agregados, ligado à banda larga.

De todas as ações implementadas pela Telefônica Vivo na direção de se tornar uma Telco Digital, a construção da TDATA talvez seja a ação mais concreta do que se espera de uma empresa digital, no que tange ao propósito de se tornar uma concorrente nos serviços de voz avançada, além de apresentar a operadora de Telecom como empresa com características de empresa de tecnologia perante a agência.

Todas as empresas em geral, não só de Telecomunicações, estão sofrendo os impactos do avanço da internet ou estão sofrendo um processo de transformação. Esse novo modelo de negócio, disruptivo em relação ao que tínhamos anteriormente, gera maior eficiência e menor custo. No caso da transformação da Telefônica Vivo, o desafio é mudar a forma como a empresa gera negócios através da sua estrutura de rede, ou seja, aproveitando sua estrutura para agregar serviços modificados na ponta, serviços mais voltados para SVA e segurança digital, por exemplo.

A estratégia da empresa com a criação da TDATA perpetua sobre duas vertentes:

- a) A empresa Telefônica Vivo tornar-se uma Cia com mudança de processos. Se antes a empresa dispunha de um atendimento por voz, atualmente o cliente tem o benefício do atendimento “on line”. Essa é, portanto, uma vertente: uma empresa mais digital pra se beneficiar com o modelo e atendimento digital;
- b) Outra vertente é como a Telefônica Vivo consegue gerar mais valor para si com os serviços agregados e serviços em “cloudy” (ou serviços na nuvem), por exemplo. Seria

fornecendo aos seus clientes produtos que, inicialmente agreguem e posteriormente substituam o serviço de voz, que vem caindo ano após ano. Essa segunda vertente, então, seria focada em como a Telefônica Vivo gera valor ganhando em cima de aplicações digitais. Esse é o outro desafio que a companhia tem. E esse é o objetivo da TDATA.

A ótica revela que, por uma questão de sobrevivência, a empresa não conseguirá sobreviver com o modelo atual de negócio e gestão existente, voltado exclusivamente para voz e dados isolado. Mas sim, melhorando os seus processos (digitalizando), reduzindo os seus custos e criando aplicações que possam aproximar o cliente direto de uma resposta rápida e imediata, ou seja, criando uma empresa mais produtiva com custos menores.

A segunda vertente seria como que a TDATA conseguiria competir com empresas como o Google e a Amazon, entendendo que todos esses novos produtos e serviços que estão desbancando o mercado de Telecom passam pela rede da operadora, consumindo dados e isso traz retorno para a empresa.

Essas são algumas das estratégias da TDATA delineadas pela operadora para enfrentar com êxito o processo de transformação da indústria e manter no mercado um modelo viável e sustentável de operadora na economia digital. A era digital é a era em que se busca diferentes combinações e eficiência. É preciso entender o que o cliente final está fazendo para buscar o que se pode agregar na cadeia dele. Na Telco Digital é preciso inovar, mas uma inovação que exceda o tradicional modelo de negócios da operadora de Telecomunicações. Inicialmente, um modelo de fornecedora de conectividade que ainda vai persistir por um tempo, mas que passará a representar uma parcela menor nos gastos que o consumidor tem ao substituir por tecnologia. A busca pelo novo começa, então, no aumento da participação dos serviços prestados pelas operadoras de Telecom dentro do que se gera de valor no mundo tecnológico, ou seja, uma vertente que gere valor ganhando em cima de aplicações digitais. Esse é o papel articulador da mudança que se espera com a Telco Digital.

Os resultados das pesquisas mostraram que a Telefônica Vivo tem tudo pra entrar nesse mercado de serviços por plataforma, inclusive, já vem respondendo nesse sentido com os serviços citados anteriormente: “Vivo *Cloudy Open*”, que é uma plataforma aberta, muito parecida que o a Amazon oferece hoje; e o “Vivo *Cloudy Plus*”, que é outra plataforma baseada em vendas que é muito adaptada para grandes empresas. Esses são exemplos de plataformas que passam pela construção desses novos serviços.

Além desses exemplos, outras iniciativas listadas a seguir, são grandes apostas da operadora no sentido de se tornar uma Telco Digital:

### ***Wyra Brasil***

A Wayra Brasil é outra iniciativa estratégica da Telco Digital que propõe o estímulo à inovação e empreendedorismo, contribuindo para o ecossistema da inovação. Trata-se do apoio a ideias inovadoras e as *startups*, onde a empresa atuará como aceleradora de empreendimentos considerados promissores no direcionamento de tornar a operadora uma Telco Digital. Além de não só promover a inovação, a Wyra ajudará a oxigenar as ideias dentro da própria companhia, que pretende ser uma empresa digital.

A meta é auxiliar no portfólio de produtos e serviços que complementam o portfólio da Telefônica Vivo, com isso a operadora pretende estender a sua atuação no mundo digital. O objetivo da Wayra é mapear, investir e acelerar empresas, com mais de 600 *startups* aceleradas,

desde empreendedorismo social até tecnologia de alto valor agregado.

### ***Crowdworking***

Outro processo em andamento é a criação de um “*crowdworking*” em Santa Rita do Sapucaí (MG), que também contará com o apoio da Ericsson. O projeto criado em conjunto com o Instituto Nacional de Telecomunicações (INATEL), tem intenção de apoiar o talento local e o ecossistema de empreendedorismo e inovação que se desenvolveu na cidade e que hoje congrega 150 empresas de base tecnológica. O espaço de *crowdworking* oferecido pela operadora Telefônica Vivo entrará com participação em infraestrutura, suporte técnico e mentoria gratuita para projetos e ideias inovadoras em tecnologia.

O diretor do INATEL, professor Marcelo de Oliveira Marques, explica que:

“O espaço permitirá ao instituto fortalecer os seus programas acadêmicos, criando novas oportunidades de desenvolvimento dos talentos e contribuirá decisivamente para o incremento da inovação nos programas de incubação de empresas e projetos da instituição”.

### ***Internet das Coisas (IoT)***

Um projeto inovador de “Internet das coisas” para a gestão de *freezers* da Danone representa mais uma iniciativa de disponibilização de novos serviços de plataforma da empresa. O sistema proposto consiste em fazer a leitura de diversas informações dos *freezers* alocados em redes de supermercados.

Em uma de suas aplicações, o projeto permitirá o cruzamento de dados com as informações de vendas e identificar relações entre picos de consumo, acelerômetro, temperatura extrema, localização, quantidade de abertura de portas, entre outros dados. Com isso, a Danone pode traçar um perfil de seu consumidor por tipo de produto e elaborar ações de marketing direcionadas para cada um desses perfis.

O programa também possibilita relacionar a temperatura interna dos *freezers* com o índice de perdas devido à falta de conservação adequada do produto e buscar meios para reduzi-los.

### ***Segurança Lógica***

Embora ainda não se tenha nada concretizado nesse sentido, uma das iniciativas promissoras apontada por um dos entrevistados na pesquisa é a oportunidade da empresa atuar na área de segurança da informação ou segurança digital. Segundo o entrevistado, já que a empresa trafega informações na rede e fornece soluções na rede, como garantir que esses dados estão seguros? Qual a melhor empresa para fazer a segurança dos dados se não àquela que está administrando o tráfego de dados? Portanto, segurança da informação é também um serviço promissor, conforme defende o entrevistado.

De acordo com ele, são várias as oportunidades nessa área de segurança lógica e isso proporcionaria aumento de serviço de dados, ampliação na oferta de serviços em nuvem (armazenamento, processamento), além de outras plataformas que também fomentam o consumo de mais dados: vivo música, vivo conexão segura e outros.

Enfim, a Telco Digital representa uma estratégia da empresa de identificar e buscar concretizar novas oportunidades voltadas para serviços de plataforma e TI, propostas que vão além da exclusividade do papel uma operadora de Telecomunicações.

Quando a empresa faz uma oferta agressiva e sem retorno financeiro, pelo menos no curto prazo, a literatura classifica como uma estratégia básica para captar *marketshare*, ou seja, base de clientes em relação às demais empresas. Com essa base, a operadora ou empresa consegue aumentar os clientes. Então, onde a empresa consegue ter um forte poder de mercado, principalmente onde entra uma Telco Digital, ela consegue saber mais do cliente.

A busca da Telefônica Vivo com a estratégia da Telco Digital tem um direcionamento de aumentar a participação dos serviços prestados pela operadora de Telecom dentro do que se gera de valor no mundo tecnológico. Diante desse cenário há preocupação em criar ações de captação de espaço no mercado.

## 6. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Em atendimento aos objetivos específicos da “a” e “b” da pesquisa, inicialmente, foi feito um histórico detalhado das Telecomunicações no país para entender o cenário atual da indústria e seu impasse. A partir desta leitura, delinear-se ao longo da pesquisa as teorias literárias de estratégia de mercado, recursos e inovação, o que forneceu uma descrição da ameaça setorial nas Telecomunicações e aportes de mudanças no modelo de negócio.

A análise documental que fundamenta a pesquisa sugere que os modelos de gestão voltados para VBM e VBR respondam, em parte, a estratégia que a operadora Telefônica Vivo deve adotar para manter-se competitiva na indústria de Telecomunicações, diante do processo de convergência oriunda da economia digital.

Através das lentes teóricas da Visão Baseada em Recursos (VBR) e Visão baseada em Mercado (VBM) aplicadas aqui sobre um prisma de complementariedade, de forma que uma estratégia seja complementar a outra, buscou-se atingir o objetivo da pesquisa de apontar estratégias que possam delinear um novo modelo de negócio e comportamento competitivo da empresa Telefônica Vivo, foco deste estudo. Este é o contexto delineado na pesquisa com enfoque no mercado de Telecomunicações, onde a operadora em estudo busca, em sua robusta estrutura de rede, todos os recursos internos VBR que possam moldar uma nova alternativa de empresa competitiva, com características inerentes a empresas mais leves de tecnologia e que fuja das normas regulatórias impostas para uma operadora de Telecomunicações. Essa complementariedade de estratégia competitiva surge como uma alternativa para a operadora criar condições mais equilibradas de disputa no mercado sem, no entanto, não abandonar o seu negócio principal.

Na VBR, de fato a empresa tem os recursos para fazer a transformação, mas quando se fala em VBM, o cenário se complica com o mercado regulado das Telecomunicações. Portanto, não se buscou na pesquisa prevalecer a escolha de uma linha estratégica, VBM ou VBR, mas utilizou-se de ambas as ferramentas como instrumento de avaliação para buscar as melhores alternativas estratégicas de uma empresa específica. Ou seja, correntes teóricas puderam ser observadas no movimento estratégico adotado pela empresa em estudo, sem a intenção de prevalecer uma ou outra.

Além do enfoque de complementariedade da VBM & VBR, ao explorar o entrave da Regulamentação na pesquisa como um ofensor de desequilíbrio na disputa e freio da inovação, a pesquisa gerou uma descoberta reveladora: a influência da estratégia voltada para a perspectiva dialética de Mintzberg, ao identificar a multiplicidade de visões entre as diferentes áreas entrevistadas: a diretoria de Tecnologia & Inovação defende a estratégia de investir em novas empresas com diferente cunho jurídico e serviços inovadores de plataforma; a diretoria de Produtos Atacado, mais voltada para processos e, portanto, mais cautelosa em apoiar essa iniciativa; e a diretoria de Rede & Tecnologia, incentivando a criação de novas empresas subsidiárias, mas mantendo o “core” de voz como o “business” da empresa. Essas contradições sobre a estratégia a ser adotada são evidenciadas pela abordagem dialética dos estudos de Mintzberg, ao focar organizações com elementos não estáticos, permeados de contradições, oposições, divergências e rupturas.

Identificou-se ainda na heterogeneidade, a influência das Escolas de Pensamento, caracterizada por Mintzberg (2010), aliada às teorias de Porter (2004), o ensejo de alinhar organização e ambiente. Ambos os autores consideram as características competitivas de um

determinado setor e enfatiza o cenário externo, o que permite um mapeamento claro das cinco forças que influenciam a empresa no mercado onde atua. Essa análise se expande ao cuidado necessário de tratar o regulamento da Agência Reguladora do setor ANATEL dentro da organização, sem atrapalhar o seu consenso estratégico e direcionamento.

Com base nos resultados obtidos por meio da pesquisa em destaque, percebeu-se que o perfil da operadora de Telecomunicações precisa mudar diante de um mercado mais competitivo com a entrada das empresas de tecnologia. Empresas que, devido as suas estruturas mais leves e mais ágeis, estão identificando oportunidades e captando o valor do mercado de Telecom. Um cenário que reserva, no médio prazo, a entrada das operadoras nos serviços por plataformas OTTs para tentar agregar mais valor nos seus negócios. Um movimento migratório do negócio conectividade para plataforma IP. No curto prazo, já se observa nas principais operadoras um perfil de integração dos *players*: telefonia móvel, fixa, TV, dados e segurança lógica, tudo num único pacote a ser ofertado ao cliente. O que revela um cenário bem distinto da telefonia pura como principal atividade das operadoras, há cinco anos.

Com base nas entrevistas, esta constatação se fundamenta na percepção de que a empresa se configura como uma organização com perfil digital, que busca na digitalização de seus processos, produtos e serviços tornar-se uma empresa completa, que forneça desde estrutura de rede a serviços de plataforma. Ou seja, na infraestrutura de rede criada pela operadora, ela própria deve usufruir e se beneficiar de sua estrutura, compondo uma coalizão que opere com conectividade e produtos de plataforma.

Em atendimento ao objetivo intermediário “c”, que propunha analisar os modelos de negócio em Telecom, o modelo de camadas foi apresentado neste estudo como a definição da nova indústria de Telecomunicações (FRANSMAN, 2002), dado o processo evolutivo da composição de sua própria estrutura construída por camadas. Se cada uma dessas camadas que compõe o modelo é representada por uma empresa que detém a tecnologia especializada, a proposta da Telco Digital é que a operadora Telefônica Vivo, que detém a tecnologia de estrutura de rede e atuava exclusivamente na camada II (do modelo, apresentado no Quadro 5, p.39), seja capaz de dominar também camadas mais superiores (III, IV e V), até então, dominadas pelas empresas de TI. Ou seja, a Telco Digital extrapola os níveis no modelo de camadas, revelando a evolução do setor de Telecomunicações. Esse redesenho das camadas no modelo ajuda a entender, inclusive, o fenômeno de convergência entre o setor de tecnologia e o de Telecomunicações na indústria.

O que se revelou na expectativa dessa operadora digital, com cunho voltado para atuação nas diferentes camadas de rede, é a proposta de um novo modelo de negócio para as operadoras. Essa evolução pelas camadas foi influenciada pela própria sequência de comportamento do mercado de substituição da receita do serviço de voz por dados na íntegra, seguido do barateamento da receita de dados com expectativa também de morrer e, por fim, a substituição dessas duas pela receita de outros serviços agregados, que futuramente surgirão num ciclo evolutivo. Entende-se que a receita de voz não chegará a zero, mas ficará muito baixa, sem significância. E, de igual forma, a de dados começará a cair até chegar nesse patamar pouco significativo também. De acordo com a interpretação da pesquisa, ainda, se a operadora quiser manter o nível de receita será preciso mudar e estar sempre evoluindo num processo de substituição constante.

O que se observa é que as grandes operadoras, de maneira geral, estão atualmente criando expectativas (ou sendo incomodadas) com um novo chavão de TI: a transformação digital. A nuvem criada pela expansão da rede móvel propiciou às organizações desenvolver e

integrar aplicações para ampliar os seus negócios. A experiência do cliente, a personalização de serviços, big data e a Internet das Coisas IoT têm feito as empresas investirem cada vez mais e buscarem alternativas para descobrir o que fazer diante da expansão dos produtos de comunicação ofertados a preços baixíssimos ou nulo. O que descreve a transformação digital e como ela está sendo usada para criar uma vantagem competitiva na indústria da comunicação.

Como resultado final da pesquisa, pondera-se também a atuação do órgão regulador de Telecomunicações como principal impeditivo das operadoras na competitividade do novo mercado de Telecomunicações. Isentando-se de temas decisivos como, por exemplo, as chamadas telefônicas dos serviços por IP, sem restrição ou sem indicadores de qualidade para cumprimento das IOTs. Ou a restrição rígida das operadoras de atuarem nesse nicho e sob severas penalidades por descumprimento de qualidade dos serviços prestados têm provocado a quebra de uma competição justa no mercado entre empresas de Telecom e empresas de tecnologia TI.

Nesse direcionamento de buscar vantagem na onda de serviços agregados ou serviços de voz avançada (SVA), a Telefônica Vivo tem ampliado suas perspectivas de portfólio, ainda que, para isso, seja necessária a criação de uma empresa apartada do “*core business*” da operadora no Brasil. Neste sentido e na expectativa de ampliar-se como empresa digital, algumas ações foram propostas na empresa direcionando-a para se tornar uma Telco Digital, uma estratégia criada para tornar realidade o planejamento proposto de ser uma empresa inteiramente digital, tais como:

- a) Criação da TDATA;
- b) Iniciativa estratégica da Wayra Brasil como aceleradora de *start-ups* que possam agregar ou vir a ser um novo negócio rentável para a operadora;
- c) Criação de um “*crowdworking*” em Santa Rita do Sapucaí (MG) em conjunto com o Instituto Nacional de Telecomunicações (INATEL), para apoiar empresas com participação em infraestrutura;
- d) Aplicações em serviços de plataforma como o serviço de IoT criado exclusivamente para a Danone;
- e) Fornecimento de serviços em nuvem e segurança lógica com o Vivo *Cloudy Open* e o Vivo *Cloudy Plus*, ainda em processo embrionário, mas que para os entrevistados pode vir a se tornar bastante promissores;

Mapear ações que possam delinear um novo modelo de operadora digital para a Telefônica Vivo representou o 4º objetivo específico deste trabalho. Porém, além das ações propostas para direcionar a empresa a ser tornar uma Telco Digital, pode-se considerar que a pesquisa revelou uma oportunidade de vantagem competitiva sobre empresas tecnológicas que já ganham dinheiro operando na rede das prestadoras de Telecomunicações.

### ***Recomendações e Estudos Futuros***

A descoberta do tema “Influência Regulatória” sobre problema de pesquisa impacta diretamente no processo de inovação e permite criar recomendações importantes para estudos futuros. O estudo de caso não foi suficiente para desvendar o desafio que o setor precisa conquistar diante da nova competitividade oriunda da convergência das indústrias de TI com Telecom. Ainda não houve tempo suficiente para estudar o retorno das ações empreendidas pela

Telco Digital até aqui, o que permite sugerir propostas para estudos futuros e a continuidade do acompanhamento deste trabalho.

Apesar da necessidade do regulamento na indústria, a ANATEL ainda não concretizou nenhuma regra para os novos serviços lançados pelas OTTs e nem uma significativa revisão do regulamento que atenda as atualizações exigidas na competitividade do mercado. O Órgão Regulador mostra-se imparcial, sem nenhuma manifestação por considerar uma questão nova, sem jurisprudência. A autarquia lenta e o pensamento defasado acabam prejudicando o cliente e a indústria.

A pesquisa deixa evidente que a ANATEL não está preparada para regular o produtos inovadores: a forma de cobrança, o recolhimento de impostos, bem como o procedimento na competição. São incógnitas que a autarquia precisa estar sempre pronta para definir em cenários inovadores de disputa. Os serviços de VoiP representam uma clara evidência de que a autarquia não está preparada para administrar a inovação no setor, mesmo com o mercado pressionando.

Outra análise que merece acompanhamento é se a operadora, com toda a sua estrutura pesada por natureza, conseguirá buscar esse perfil de empresa ágil e com um retorno satisfatório. Percebe-se que a mudança é pouco atrativa para os acionistas das operadoras quando se fala de baixo retorno com a inovação. Isso explica porque uma empresa que esta sujeita a captação do mercado de capital deixa de criar oportunidades. Daí vem também a dificuldade de inovar, porque essas inovações começam com oportunidades pequenas e de baixo retorno; o que reflete o oposto do perfil do acionista de Telecomunicações. Ou seja, o mercado de oportunidades existe, mas será que é para as operadoras?

Por fim, cabe completar que o diagnóstico deste estudo é uma proposta de análise estratégica que pode apresentar limitações e que, por esta razão, deixa indicações de pesquisas futuras para evoluir. Trata-se de um trabalho exploratório, que teve uma abordagem qualitativa, o que permitiu coletar informações e documentos significativos, além da oportunidade de obter informações privilegiadas de quatro diretores de uma grande empresa. Porém, o objetivo de propor alternativas de melhoria ao problema de queda de receita da operadora e melhor adaptabilidade ao processo de convergência da indústria, foi concluído e o que se alcançou de resultado desta pesquisa pode propiciar um novo modelo de negócio no setor, com a complementariedade de duas indústrias. Espera-se que a sugestão de estratégia proposta internamente na Telefônica Vivo avance e que os resultados possam ser acompanhados e, futuramente, representar um modelo de negócio a ser expandido no mercado.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOFF, Russell L. **Criar o futuro das empresas: Plano ou ser planejado**. University of Texas Press, 1981.
- AGOSTINHO, M. C. E. **A organização emergente: gerenciando o processo de auto-organização**. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2001.
- ANATEL. **A Agência**, 4. ed. Brasília, 31 p, 2001.
- ANDERSON, Eugene W.; FORNELL, Claes; LEHMANN, Donald R. **Satisfação do Cliente, Participação de Mercado e Lucratividade: Resultados da Suécia**. *Journal of Marketing* , v. 58, n. 3, p. 53, 1994.
- ANSOFF, H. I. **Strategic Management**. London: Macmillan, 1979.
- ANSOFF, H. Igor; MECDONNELL, Edward J. **Organizações & sociedade**, 37. Ed. Salvador: Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, 2006.
- AQUINO, Miriam. **telefônica pelo whatsapp está “à margem da lei”**, 2015. Disponível em: [Http://www.telesintese.com.br/berzoini-acha-que-ligacao-telefonica-pela-whatsapp-esta-margem-da-lei/](http://www.telesintese.com.br/berzoini-acha-que-ligacao-telefonica-pela-whatsapp-esta-margem-da-lei/). Disponível em: <<http://www.telesintese.com.br/berzoini-acha-que-ligacao-telefonica-pela-whatsapp-esta-margem-da-lei/>>. Acesso em: 25 jan. 2017.
- ATKINSON, Rowland; FLINT, John. **Accessing Hidden and Hard-to-Reach Populations: Snowball Research Strategies**. In Social Research Update, University of Surrey, Issue vol. 33, n. 1, p.1-8, 2001.
- BAIGORRI, Carlos Manuel; MALDONADO, Wilfredo. **Optimal mobile termination rate: The Brazilian mobile market case**, 2015. *Telecommunications Policy*. Volume 38, Issue 1, p. 86–95, February 2015.
- BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. In: Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos. Saraiva, 2004.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 223 p. 2006.
- BARNES, G. James. **Segredos da gestão pelo Relacionamento com os clientes**. CRM. Rio de Janeiro: Qualimark, 2002.
- BARNEY, Jay B. **Teorias de vantagem competitiva baseadas em recursos: Uma retrospectiva de dez anos sobre a visão baseada em recursos**. *Jornal da gestão* , v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, Willian S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: Conceitos e Casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. 408 p. Tradução de: Midori Yamamoto.
- BENEDICTO, Samuel C. de; BENEDICTO, Gideon C. de; STIEG, Carlos M.; ANDRADE, Gustavo H. N. **Postura Metodológica indutiva e dedutiva na produção científica dos estudos em administração e organizações: uma análise de suas limitações e possibilidades**. *Revista E&G*, vol.12, n.30, p.39-60, 2012.
- BEBERT, Lucia. **Abinee defende manutenção de desregulamentação das OTTs**. 2016. Disponível em: <<http://convergecom.com.br/teletime/12/01/2016/abinee-defende-manutencao-de-desregulamentacao-das-otts/?noticiario=TT>>. Acesso em: 10 mar. 2016.
- BERBERT, Lucia. **Operadoras apresentam "cenário devastador" com aumento de 189 do**

- Fistel.** 2015. Site Teletime. Disponível em: <<http://convergecom.com.br/teletime/17/06/2015/operadoras-apresentam-cenario-devastador-com-aumento-de-189-do-fistel/>>. Acesso em: 22 nov. 2015.
- BERBERT, Lucia. **Regulação das OTTs não é consenso na ANATEL.** 2015. Site Teletime. Citação de Baigorri e Bicalho Disponível em: <<http://convergecom.com.br/teletime/24/03/2015/regulacao-das-otts-nao-e-consenso-na-ANATEL-2/>>. Acesso em: 04 nov. 2015.
- BERBERT, Lúcia. **Planejamento promete análise detalhada do setor antes de aumentar o Fistel.** 2015. Disponível em: <<http://convergecom.com.br/teletime/25/06/2015/planejamento-promete-analise-detalhada-do-setor-antes-de-aumentar-o-fistel/>>. Acesso em: 10 mar. 2016.
- BOLAÑO, Cesar Ricardo S. **Políticas de Comunicação e Economia Política das Telecomunicações no Brasil.** 2. ed. Aracaju: Economia Política de las Tecnologías de las Información y de la Comunicación, vol. 2. 2003.
- BRASIL. **AUTOR 1. . Lei Geral das Telecomunicações: Lei nº 9.472, de 16 de Julho de 1997.** 1997. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9472.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9472.htm)>. Acesso em: 25 jan. 2017.
- CALZADA, Joan; VALLETTI, Tommaso. **Network Competition and Entry Deterrence.** *The Economic Journal*, nº 118, p. 1223–1244, 2008.
- CAPELAS, Bruno. **Gamificação? traz lógica dos jogos para áreas como educação e saúde.** 2014. Disponível em: <<http://link.estadao.com.br/noticias/geral,gamificacao-traz-logica-dos-jogos-para-areas-como-educacao-e-saude,10000031427>>. Acesso em: 25 jan. 2017.
- CARVALHO, C.; FERNANDES, G. **Relações públicas 2.0: ferramentas de comunicação colaborativas X reputação organizacional na era digital.** Novo Hamburgo: Feevale, 2008.
- CASAROTTO FILHO, N.; KOPITKE, B. H. **Análise de investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão e estratégia empresarial.** 9. ed. São Paulo:Atlas,1998.
- CHAHOUD, Juliana; TONIOLO, Thales. **Estratégias de Monetização de APPs Móveis.** 2014. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/julianachahoud/estrategias-de-modelizacao-de-aplicativos-mveis-39217188>>. Acesso em: 28 Abr. 2016.
- CHANDLER Jr., Alfredo D.; MAZLISH, Bruce. **Leviathans: Multinational Corporations and the New Global History.** Cambridge, Cambridge University Press, 2005.
- CHESBROUGH, H. W. **The era of open innovation.** MIT Sloan Management Review, Cambridge, vol. 44, n. 3, p. 34-41, Spring, 2003.
- CHRISTENSEN, Clayton M.; OVERDORF, Michael. **Enfrente o desafio da mudança revolucionária.** In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. Harvard Business Review – Inovação na prática: on innovation. Rio de Janeiro: Campus, p.104-127, 2002.
- CHRISTENSEN, Clayton M.; SCOTT D. Anthony; ROTH, Erik A. **O Futuro da Inovação - Usando as Teorias da Inovação Para Prever Mudanças no Mercado.** Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 336 p. 2007.
- CLARK, Kevin; SMITH, Ron. **Unleashing the Power of Design Thinking.** In: LOCKWOOD, Thomas. Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value. Nova Iorque: Allworth Press, cap.5, p.47 a 56, 2014.

- COLEMAN, P. Power and Conflict. In Deutsch, M., P. Coleman and E. Marcus (orgs). **The Handbook of Conflict Resolution**. 2nd edition. San Francisco: John Wiley & Sons, 2006.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CROTTY, M. **The foundations of social research: meaning and perspective in the research process**. London: Sage, 1998.
- DAMANPOUR, F.; SCHNEIDER, M. **Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: assessing the role of managers**. *Journal of Public Administration Research and Theory*, n. 19, p. 495-522, 2008.
- DAVENPORT, T. **Google – A empresa do século XXI**. In: HSM Management. Disponível em: Acesso em: 23 jun. 2009.
- DAVENPORT, Thoma. **Big Data no Trabalho: Derrubando Mitos e Descobrendo oportunidades**. 2014. Rio de Janeiro: ELSEVIER TÉCNICO, 2014. 232 p. Tradução Cristina Yamagami.
- DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação: como gerenciar, como medir e como lucrar**. Porto Alegre: Bookman, 2007. 336 p.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa: Princípio Científico e Educativo**. São Paulo: Cortez, 2005.
- DOBSON, Paul.; INDERST, Rorman. 2005. **The Waterbed Effect; Where Buying and Selling Power Come Together**. Disponível em: <[http://hosted.law.wisc.edu/lawreview/issues/2008-2/dobson\\_inderst\\_-\\_final.pdf](http://hosted.law.wisc.edu/lawreview/issues/2008-2/dobson_inderst_-_final.pdf)>. Acesso em: 28 fev. 2016.
- DOMAZET, A; NADZIDA, S. **Strategies of Mobile Virtual Network Operators in the Southeast Europe Region**. 2007. Faculty of Economics, University of Sarajevo, Bosnia and Herzegovina. In: *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, p. 101, 2001.  
<http://www.efos.unios.hr/repec/osi/journal/PDF/InterdisciplinaryManagementResearchV/IMR5a11.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2015.
- DOMAZET, Anto; SARIĆ, Nadžida. **Estratégias de operadores móveis de rede virtual na região sudeste da Europa**. *Administração Pesquisa Interdisciplinar*, v. 5, p. 123-135, 2009.
- EL PAÍS, **Apple fecha o exercício fiscal de 2015 com o maior lucro da história**. Espanha: *Jornal El País*, 28 abr. 2015. Disponível em: <[http://brasil.elpais.com/brasil/2015/10/27/economia/1445969184\\_392225.html](http://brasil.elpais.com/brasil/2015/10/27/economia/1445969184_392225.html)>. Acesso em: 25 jan. 2017.
- EMERY, Frederick Edmund; TRIST, Eric Lansdown. **Rumo a uma ecologia social: apreciações contextuais do futuro no presente**. Springer Science & Business Media, 2012.
- FLICK, Uwe. **Introdução a Pesquisa Qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FRANSMAN, Martin. **Telecom in the Internet Age: From Boom to Bust to...**Oxford: Oxford University Press, p. 257, 2002.
- FREIRE, A. **Inovação: novos produtos, serviços e negócios para Portugal**. Lisboa: Verbo, 2002.
- FREITAS, M.; MUYLDER, C. **Inovação e empresa de base tecnológica: estudo bibliométrico**. In: SEMEAD – SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 13, 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2010.

GADIESH, O.; GILBERT, J.L. **Profit pools: a fresh look at strategy.** *Harvard Business Review*, vol. 76, n. 3, p. 139-47, 1998.

GALINA, Simone. **Desenvolvimento Global de Produtos: o papel das subsidiárias brasileiras de fornecedores de equipamentos do setor de Telecomunicações.** (Tese Doutorado) - Curso de Engenharia, Centro Tecnológico, Escola Politécnica - USP, São Paulo, 338f, 2003.

GATTI, Bernardete A. **Formação de grupos e redes de intercâmbio em pesquisa educacional: dialogia e qualidade.** *Revista Brasileira de Educação*, vol. 30, 2005.

GENAKOS, Christos; VALLETTI, Tommaso. **Regulating prices in two-sided markets: The waterbed experience in mobile telephony.** *Telecommunications Policy*, v36 p. 360–368, 2012.

GEORGE, Gerard.; BOCK, Adam J. **The business model in practice and its implications for entrepreneurship research.** *ET&P - Entrepreneurship theory and practice*, vol.35, Issue 1, p. 83–111, Jan. 2011. Baylor Universit - Wiley Online Library.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIROTRA, Karan; NETESSINE, Serguei. **How to build risk into your business model.** *Harvard Business Review*, v. 89, n. 5, p. 100, 2011.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira.** 10. ed. São Paulo: Person Addison Wesley, p. 745, 2004.

GODOI, C. K.; BANDEIRA DE MELO, R.; SILVA, A. B., **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, Helton Simões. **WhatsApp é o 4º maior aplicativo da internet móvel do Brasil:** estudo da Ericsson mostra que 80 do tráfego é gerado por só 5 apps. Lista tem Facebook, YouTube, Chrome e Instagram; vídeos são destaque. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2015/02/whatsapp-e-o-4-maior-aplicativo-da-internet-movel-do-brasil.html>>. Acesso em: 25 jan. 2017.

GOULART, Sueli; CARVALHO, Cristina A. **O pesquisador e o Design da Pesquisa Qualitativa em Administração.** In: VIEIRA, Marcelo M. F.; ZOUAIN, Deborah M. *Pesquisa Qualitativa em Administração: teoria e prática.* Rio de Janeiro: Editora FGV, p.119-140, 2005.

GROSSMANN, Luís Osvaldo. **Vivo admite “duplicar” rede para evitar reversibilidade dos bens.** 2015. *Convergência Digital.* Disponível em: <<http://convergenciadigital.uol.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?UserActiveTemplate=site&infoid=39979&sid=8>>. Acesso em: 21 dez. 2015.

HAMEL, Gary. **Liderando a revolução.** 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. In *RAM.*, vol.6, ed.1, 2005.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa.** Rio de Janeiro: Campus, v. 11, 1994.

HANNAN, M. T; FREEMAN, J. H. **The population ecology of organizations.** *American Journal of Sociology*, 82 n. 5, p. 929-964, 1988.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Strategic Management Competitiveness and Globalization.** 3 ed. 2008.

- HUETTNER, A. **Canais de Distribuição e Segmentação de Mercado**. In: FÓRUM IBM Institute for Business Value. **A Empresa do Futuro: Estudo Global de CEO**. 2008. Disponível <[http://www.ibm.com/br/services/bcs/studies/ceo\\_study08.phtml?section=tier31&position=1&referral=1&client=6](http://www.ibm.com/br/services/bcs/studies/ceo_study08.phtml?section=tier31&position=1&referral=1&client=6)>. Acesso em: 2 jun.2008.
- IPEA. **Séries Eixo do Desenvolvimento Brasileiro**, 2010. N. 57. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1378](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=1378)> Acesso em: 26 out. 2015.
- JAESUNG, Cha; BRYANT, Barbara Everett (1996). “**The American Customer Satisfaction índice: Natureza, propósito e resultados**”, *Journal of marketing*, v 60, p.. 7-18, 1992.
- JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph Ltda, 2008.
- JOÃO, Belmiro. **Estratégias Emergentes**. In: CAVALCANTI, Marly (organizadora). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação** com estudos de casos nacionais e internacionais). São Paulo: Pioneira, 2. ed. *Rev. amp*. 2007.
- JONES, Matt; MARSDEN, Gary. **Design de interação móvel**. 2006.
- KELLER, K.K.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- KERIN, Roger A.; PETERSON, Robert A. **Problemas de Marketing Estratégico**. 11ª edição. Pearson Prentice Hall. 2007.
- KHAN N, Ahmed S. F.; IBRAHIM M.; SHAHID M. K.: **Impact of On-Job Training on Performance of Telecommunication Industry**, *Journal of Social and Development Sciences*, Vol. 3, No. 2, pp. 47-58, Feb 2012. ISSN 2221-1152.
- KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra.
- KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **Como criar espaço de mercado**. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. Harvard Business Review – Inovação na prática: on innovation. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- KOLB, David A.; BOYATZIS, Richard E; MAINEMELIS, Charalampos. **Experiential learning theory: previous research and new directions**. Em STERNBERG, R. J.; ZHANG, L. F. Eds.). Perspectives on cognitive, learning, and thinking styles. Nova Iorque: Lawrence Erlbaum, 2000.
- KOTLER, Philip; KELLER, Helen Adams. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006. 776 p. Tradução Mônica Rosenberg.
- KUPFER, David; HASENCLEVER, (Lia orgs.). **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. In: FUNDAMENTOS DA METODOLOGIA CIENTÍFICA. São Paulo: Altas, 2010.
- LASTRES, H. M. M; FERRAZ, J. C. **Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado**. In: LASTRES, H. M. M. e ALBAGLI, S. Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LEDESMA, Lucas. **GSMA apresentou suas observações sobre o mercado móvel brasileiro, o quarto maior do mundo**, 2012. Disponível em: <<http://www.telesemana.com/futurecom/pt/2012/10/10/gsma-presento-su-observatorio-del-mercado-movil-brasileno-el-cuarto-mayor-del-mundo/>>. Acesso em: 25 jan. 2017.

- LEMES JÚNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas trabalhistas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- LINCOLN, Y. S.; LYNHAM, S. A; GUBA, E. G. **Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences**. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln Eds., *The SAGE handbook of qualitative research*, 4 ed., p. 97-128. Thousand Oales, CA: Sage. 2011.
- LOVELOCK, C. **Product Plus: produto + serviço = vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- MANO, C. McModelo. Exame, p. 62, 20 fev. 2002.
- MANYIKA, J.; PINKUS, G.; RAMASWAMY, S. **The Most Digital Companies Are Leaving All the Rest Behind**. *Harvard Business Review*. Janeiro, 2016. Disponível em <<https://hbr.org/2016/01/the-most-digital-companies-are-leaving-all-the-rest-behind>>. Acesso em: 16 jan. 2016.
- MARINS, L. **Atividade de inovação em firmas de economias emergentes: proposta de um conjunto de novos indicadores**. Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da UFRS, 2010. 233p. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010.
- MARQUES, J.M.O.: **The Effect of I&CT on the Services Offer Design Application to the Portuguese Mobil Telecommunications**, IESF Business School, 2009, June.
- MASANELL, Casadeus R.; RICART, Joan E. **From Strategy to Business Models and onto Tactics**. 2010. *Long Range Planning*, vol. 43, Issues 2–3, April–June 195-215, 2010.
- MATOS, C., & Coutinho, P. **The Brazilian model of Telecommunications reform**, 2005. *Telecommunications Policy*, nº 29, 449-466. 2005.
- MATTHEWS, J. **Innovation in Australian small and medium enterprises: contributions from strategic human resources management**. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 40, n. 2, p. 193-204, 2002.
- MELO, M.A.C. **Planejamento em Tempo de Incerteza: um Paradoxo?** *Revista de Ciência e Tecnologia – RECITEC*, Fundação João Nabuco – FUNDAJ, ISSN, Recife, vol 5, nº 2, p. 171-186, dez, 2001.
- MELO, M.A.C. **Innovatory planning: methods and instruments**. *Proceedings Of The International Conference of the Global Business and Technology Association*, Budapest, Hungria, 2003.
- MERTENS, D. M. **Transformative research and evaluation**. New York. Guilford Press, 2010.
- MEYER, Philip. **Os jornais podem desaparecer?: como salvar o jornalismo na era da informação**. Tradução: Patricia de Cia. São Paulo: Contexto, 2007.
- MINAYO M.C.S., **O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12 ed., São Paulo: Hucitec, 2010.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MINTZBERG, Henry. **The rise and fall of strategic planning**. Pearson Education, 2000.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. QUINN, James Brian. In: **O processo da estratégia**. 2001.

- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 356p.
- MOORE, Mark. H. **Managing for value: organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations**. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 29, n. 1, p. 183-204, 2000. Disponível em: <[http://nvs.sagepub.com/content/29/suppl\\_1/183.short](http://nvs.sagepub.com/content/29/suppl_1/183.short)>. Acesso em: 04 jan. 2016.
- MORRIS, L. **Business Model Innovation The Strategy of Business Break throughs**. *International Journal of Innovation Science*, Vol.1, nº 4, p.191-204, 2009.
- MORRIS, M.; Schindehutte, M.; Allen, J. **The entrepreneur`s business model: toward a unified perspective**. *Journal of Business Research*, vol. 58, p. 726-735, 2005.
- MYTELKA, Lynn; DELAPIERRE, Michel. **Blurring boundaries: New Inter-firm relationships and the emergence of networked, knowledged-based oligopolies**. In: COLOMBO, M. ed. *The Changing boundaries of the Firm: Explaining Evolving Inter-Firm Relations*. Londres: Routledge. p. 73-94, 1998.
- NIELSEN, C.; LUND, M. **Business model: networking, innovating and globalizing**. Ventus Publishing Aps, 2012. Disponível em: <<http://ebooksforexcellence.files.wordpress.com/2012/12/business-models.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2015.
- NISHIJIMA, Marislei; LIMA, Marcos André de Mattos. **Análise De Bem-Estar No Mercado Brasileiro De Telefonia**. *Revista Gestão e Políticas Públicas RG&PP*, vol. 4 p.82-105, 2014.
- NORMANN, Richard; RAMÍREZ, Rafael. **Da cadeia de valor à constelação de valor: a criação da estratégia interativa**. In: RODRIGUES Y RODRIGUEZ, Martius Vicente org.) *Harvard business review: gestão estratégica*. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 53-82, 2005.
- NOVAES, Ana. **Privatização no Setor de Telecomunicações no Brasil**. In: BNDES. *A Privatização no Brasil – o Caso dos Serviços de Utilidade Pública*, fevereiro de 2000.
- NUNES, Emily Canto. **Para frear WhatsApp, operadoras clamaram por regulamentação conservadora**, 2016. Disponível em: <<http://tecnologia.ig.com.br/2016-01-02/para-frear-whatsapp-operadoras-clamaram-por-regulamentacao-conservadora.html>>. Acesso em: 25 jan. 2017.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 300 p. 2011.
- OZBEKHAN, Hasan. **Em direção a uma teoria geral do planejamento**. Centro de Ciências de Gestão e Comportamento, Universidade da Pensilvânia, 1969.
- PANROTAS, 9., 2011. São Paulo: Fecomercio, 2011.
- PATEL, Sahil. **WTF is OTT** Site Digiday. 2015. Disponível em: <<http://digiday.com/platforms/what-is-over-the-top-ott/>>. Acesso em: 26 abr. 2016.
- PATUANO, Marco. **Futurecom 2015**. CEO de Telecom Itália, set. 2015.
- PENROSE, Edith; SZMRECSANYI, Tamas. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Ed. da Unicamp, 398 p. 2006.

- PEREIRA, Daniel. **O Analista de Modelos de Negócios: 75 Exemplos de Modelos de Negócio**. E-Books: Consultoria Luz, 2012. Disponível em: <<https://www.7switch.com/fr/ebook/9788565651004/analista-de-modelo-de-negocio>>. Acesso em: 02 mai 2016.
- PINHEIRO, A. C. **Privatização no Brasil: Por quê? Até onde? Até quando?** In: Giambiagi, F. & Moreira, M. M. orgs.) *A Economia Brasileira nos Anos 90*. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.
- PLÉ, L.; LECOCQ, X.; ANGOT, J. **Customerintegrated business models: a theoretical framework**. Lem, 2008. Disponível em: <[http://lem.cnrs.fr/Portals/2/actus/DP\\_200824.pdf](http://lem.cnrs.fr/Portals/2/actus/DP_200824.pdf)>. Acesso em: 12 out. 2015.
- PORTER, M. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, Michael E.; MILLAR, Victor E. **Como a informação lhe dá vantagem competitiva**. 1985.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criar e manter um desempenho superior**. 1985. New York: FreePress , 1985.
- PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2.ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier Editora Ltda, 409 p. 2004. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga.
- PORTER, Michael. **Estratégias Genéricas e Desempenho: um exame empírico com dados americanos**. Estudos organizacionais, v. 7, n. 1, p. 37-55, 1980.
- PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- POSSAS, Silvia. **Concorrência e competitividade: notas sobre a estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**. São Paulo: Hucitec, 1999.
- POSSEBON, Samuel. **Serviços over-the-top também assustam operadoras móveis**. 2012. Disponível em: <<http://convergecom.com.br/teletime/27/02/2012/servicos-over-the-top-tambem-assustam-operadoras-moveis/>>. Acesso em: 25 jan. 2017.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkatram. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 303 p. 2004.
- PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, Venkatram. **The Co-Creation Connection**. Companies spent the 20th century managing efficiencies. They must spend the 21st century managing experiences. 2002. Published: April 9, 2002 / Second Quarter 2002 / Issue 27 originally published by Booz & Company). Disponível em: <<http://www.strategy-business.com/article/18458?gko=f472b>>. Acesso em: 02 fev. 2016.
- PRAHALAD, Coimbatore K.; RAMASWAMY, Venkatram. **Co-opting customer competence**. *Harvard business review*, v. 78, n. 1, p. 79-90, 2000.
- PRAHALAD, Coimbatore Krishna; KRISHNAN, Mayuram S. **A nova era de inovação: Condução valor co-criador através de redes globais**. Nova Iorque: McGraw-Hill, 2008.
- PRECIADO, M.; OLIVA, E., **Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad**. *Administration & Desarrollo*, vol. 53 39), novembro, p.23-34, 2011.
- PWC, Strategy. **Telecomunicações**. 2015. Disponível em: <<http://www.strategyand.pwc.com/br/home/o-que-fazemos/setores/Telecomunicacoes>>. Acesso em 12 jan. 2016.

QUINELLO, R. **Inovação e melhoria nas facilidades e desempenho operacional**. Programa de pós-graduação em administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2010. 245 f. (Tese Doutorado). Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010.

RANGEL, Manoel; REZENDE, João. **A evolução dos modelos de negócio das Telecomunicações: desafios políticos e regulatórios**. 59º Painel de Telecomunicações. 2015. Disponível em <<http://www.telebrasil.org.br/59-painel-telebrasil-2015>>. Acesso em: 15 jan. 2016.

RAZA, Ali.; REHMAN, Zia. **Impact of relationship marketing tactics on relationship quality and customer loyalty: A case study of Telecom sector of Pakistan**. *African Journal of Business Management*, Africa: vol. 6 14), p. 5085-5092, 11 apr. 2012. Disponível em: <<http://search.proquest.com/openview/2d8500519d1aacc29eb5ac52245425cc/1?pq-origsite=gscholar>>. Acesso em: 20 jan. 2015.

REVISTA FORBES BRASIL: **A Virada da Telefônica**. São Paulo: Plural Indústria Gráfica, 24 jun. 2015. Quinzenal. 32ª Edição.

RIBEIRO, Renato Vieira. **Estratégia empresarial**. IESDE BRASIL SA, 2012.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina; FREITAS, Angilberto Sabino; MAISONNAVE, Paulo Roberto. **Métodos interpretativistas em administração: implicações para pesquisadores**. *Revista de Administração FACES Journal*, vol. 9, n. 1, 2010.

ROGERS, Yvonne; SHARP, Helen; PREECE, Jeniffer. **Design de Interação: Além da interação humano-computador**. Porto Alegre: Bookman, 600p. 2013.

RYAN, M.; OGILVIE, M. **Uncovering Hidden Meanings, Values and Insights Through Photos**. *Electronic Journal of Business Research Methods*, vol. 9, i. 1, 2011.

SANTOS, Rodolfo Lauro Alves dos. **1984: a obra de George Orwell e as teorias da comunicação**. 2008.

SANTOS, V. A. **A Firma-rede e as Novas Configurações do Trabalho nas Telecomunicações Brasileiras**. 1. ed. São Cristóvão: Editora da UFS. vol. 1. 248 p. 2008.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 3 ed. San Francisco: John Wiley & Sons, 2010.

SCHERER, F.; CARLOMAGNO, M. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHIFF, Aaron. **The "Waterbed" Effect and Price Regulation**. *Review of Network Economics*, Vol. 7: Iss. 3, Article 3. 2008. DOI: 10.2202/1446-9022.1155.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Coleção Os Economistas. Editora Abril Cultural, São Paulo, 1982.

SERVA, Maurício; JAIME JÚNIOR, Pedro. **Observação participante pesquisa em administração: uma postura antropológica**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, p. 64-79, 1995.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

- SOUTARIS, V. **Determinants of technological innovation: current research trends and future prospects**. In: SHAVININA, L. V. (Org.). *The International Handbook on Innovation*. Oxford: Elsevier Science, 2003.
- SOUZA, Trigo de. **Rádio e internet: o porquê do sucesso desse casamento**. *Revista Temática*, vol. 8, n. 2, 2012. In: BARBOSA FILHO, A; PIOVESAN, A; BENTON, R (Org.). *Rádio: Sintonia do Futuro*. São Paulo: Paulinas, 2004.
- SQUIRRA, Sebastião. **Jornalimos com convergências midiáticas nativas e tecnologias incessantes**. In FERREIRA JÚNIOR, José. SANTOS, Márcio Carneiro dos. (orgs). **Comunicação, tecnologia e inovação: estudos interdisciplinares de um campo em expansão**. Porto Alegre: Buqui, 2013.
- STRAUBHAAR, Joseph; LAROSE, Robert. **Comunicação, mídia e tecnologia**. São Paulo: Thomson, 2004. Tradução de José Antonio Lacerda Duarte.
- SZAPIRO, Marina. **As mudanças recentes do setor de Telecomunicações e os desafios impostos ao sistema de inovação brasileiro**. *Revista Eptic*, v. 9, n. 2, 2011.
- TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony D. **Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.
- TELECO, **Market Share das Operadoras de Celular no Brasil**. 2016. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/mshare.asp>>. Acesso em: 19 ago. 2016.
- TELECO, **Voz deixou de ser a principal Receita de Telecom do Brasil em 2015**. 2016. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/comentario/com675.asp>>. Acesso em 18 ago. 2016.
- TELESÍNTESE. 2015. **Preço médio do minuto de chamada móvel custa US\$ 0,043 no Brasil**. Disponível em:<<http://www.telesintese.com.br/preco-medio-minuto-de-chamada-movel-custa-r-0043-brasil/>>. Acesso em: 17 fev. 2016.
- TELETIME, Redação. 2015. **Pesquisa mostra vantagens do prestador tradicional ante OTT, mas sugere melhorias**. Site Teletime. Disponível em: <<http://convergecom.com.br/teletime/02/03/2015/pesquisa-mostra-vantagens-do-prestador-tradicional-ante-ott-mas-sugere-melhorias/>>. Acesso em: 15 fev. 2016.
- THOMAS, D. R. **A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data**. *American Journal of Evaluation*. v. 27, n. 2, Jun. 2008.
- THOMPSON Jr., A. A.; STRICKLAND III, J. A.; GAMBLE, E. J. **Administração Estratégica**. 5. ed. Porto Alegre:AMGH, 2011.
- THOMPSON, Harley; RENARD, Olivier; WRIGHT, Julian. **Terminação móvel. Preço de acesso: Teoria e Prática**, Amsterdam: Elsevier , 2007.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. São Paulo: Bookman, 2008. 600 p.
- TIGRE, Paulo Bastos. **Comércio eletrônico e globalização: desafios para o Brasil**. In: LASTRES, H. M. M. e ALBAGLI, S. *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- TIMMERS, Paul. **Business models for electronic markets**. *Journal Electronic markets*, vol. 8, n. 2, p. 3-8, 1998.

- TROCHIM, William MK. **Correspondência de padrões de resultados e teoria de programas.** Avaliação e programa de planejamento , v. 12, n. 4, p. 355-366, 1989.
- TUDE, Eduardo. **59º Painel de Telecomunicações.** 2015. Disponível em: <<http://www.telebrasil.org.br/59-painel-telebrasil-2015>>. Acesso em: 15 jan. 2016.
- VAN de VEN, A., ENGLEMAN, R. Central problems in managing corporate innovation and entrepreneurship. **Corporate Entrepreneurship**, vol. 7, p. 47-72, 2004.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- VIANNA, Ysmar; VIANNA, Maurício; MEDINA, Bruno; TANAKA, Samara. **Gamification, Inc.: como reinventar empresas a partir de jogos.** MJV Press: Rio de Janeiro, 2013.
- VOLBERDA, Henk W. **Crise em Estratégia: fragmentação, integração ou síntese.** *RAE – Revista de Administração de Empresas*, vol. 44, n. 4, p. 32-43, out./dez. 2004.
- WAVELET, Thomas; TREJO, Jorge; GRIFFA, Eduardo; VALLEJO, Jorge. 2012. **Telecom Business Transformation.** Stockholm. Ericsson. Disponível em: <[http://www.ericsson.com/res/region\\_RLAM/press-release/2012-01-20-tbt-en.pdf](http://www.ericsson.com/res/region_RLAM/press-release/2012-01-20-tbt-en.pdf)> Acesso em: 21 jan. 2016.
- WHITTINGTON, R. **Estratégia após o modernismo: recuperando a prática.** *Revista de Administração de Empresas*, vol. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.
- WHITTINGTON, R. **O que é Estratégia.** 1. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2006. 179 p.
- WISE, R.; BAUMGARTNER, P. **Go Downstream: The new profit imperative in manufacturing.** *Harvard Business Review*, vol. 75, n. 5, p. 133-141, 1999.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods.** 5. ed. London: Sage Publications, 2013.
- ZHAO, Yong; LIU, Yezheng. **Organizational change: A case study on Anhui Telecom Company.** International Seminar on Business and Information Management. ISBIM, V. 2, China, 2008.
- ZOTT, C.; AMIT, R. **Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms,** INSEAD & University of Pennsylvania, 2006. 13 dez. 2011. Disponível em: <<http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm did=2617>>. Acesso em: 13 jan 2016.

## APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

ROTEIRO DE ENTREVISTA		
Tema	Questões	Observações
<p style="text-align: center;"><b>(1) A Empresa e o Ambiente Externo</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Levantar as concepções sobre a TELEFONICA VIVO diante do novo cenário competitivo (tecnologia digital)</i></p>	<p><b>(1.1a)</b> No cenário de uma economia digital que se instaura com a difusão da internet e deflagração de dados sobre voz, você enxerga a Telefônica Vivo no contexto de empresa digital? <b>(1.1b)</b> Se sim, de que forma? <b>(1.1c)</b> Se não, por quê?</p> <p><b>(1.2a)</b> Partindo da ótica Telco Digital como um instrumento para novos negócios da empresa, você acredita numa migração da operadora como fornecedora de conectividade para fornecedora de plataforma? <b>(1.2b)</b> Se sim, de que forma? <b>(1.2c)</b> Se não, e numa agregação (conectividade + plataforma), seria viável?</p> <p><b>(1.3a)</b> Nesse contexto de fornecedor de conectividade (transmissão de rede) e fornecedor de plataforma, você identifica um cenário de convergência da indústria (telecomunicações com tecnologia digital/TI)? <b>(1.3b)</b> Se sim, como algo promissor ou ameaça para as operadoras de telecom?</p> <p><b>(1.4a)</b> Como você enxerga a Regulamentação no novo cenário da indústria? <b>(1.4b)</b> Ela seria decisiva num processo de convergência? <b>(1.4c)</b> Por quê?</p>	<p>Digitalização como alternativa para as operadoras retomarem a posição no setor, diante da chegada dos fornecedores over-the-top (OTT). Ou seja, uma mudança no modelo de negócio das operadoras, deixando de ser meros fornecedores de “meios de transmissão” para migrar para fornecedores de plataformas. É possível ver a movimentação de outras operadoras de telecom nesse sentido também, como citado por Patuano (na futurecom 2015):</p> <p><a href="http://www.telesemana.com/futurecom/pt/2015/10/28/los-operadores-de-telecomunicaciones-tenemos-que-convertirnos-en-proveedores-de-plataformas/">http://www.telesemana.com/futurecom/pt/2015/10/28/los-operadores-de-telecomunicaciones-tenemos-que-convertirnos-en-proveedores-de-plataformas/</a></p>
<p style="text-align: center;"><b>(2) Estratégia</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Estratégias da TELEFÔNICA VIVO para enfrentar o desafio de um novo modelo de negócio</i></p>	<p><b>(2.1)</b> Qual estratégia de negócio você acha que a empresa deveria adotar para neutralizar a perda de receita e potencializar produtos e serviços que estão efetivamente agregando valor no mercado?</p> <p><b>(2.2a)</b> Você acha que a mudança (ou convergência) da indústria, envolvendo as telecomunicações com tecnologia digital/TI, pode levar a um novo modelo de negócio para as operadoras? <b>(2.2b)</b> Por que? <b>(2.2c)</b> Você vê a possibilidade da Telco Digital ser um articulador dessa mudança ou convergência no caso da TELEFONICA VIVO?</p> <p><b>(2.3a)</b> Você enxerga possibilidade de novos negócios para a empresa com as mudanças do setor? <b>(2.3b)</b> Se sim, de que forma e quais? <b>(2.3c)</b> Se não, por quê?</p> <p><b>(2.4a)</b> Você enxerga alguma vantagem competitiva de se trabalhar com o fornecimento de plataformas sobre a rede das operadoras (concorrente) ou “dentro da rede” (VIVO)? <b>(2.4b)</b> Se sim, quais? <b>(2.4c)</b> e não, por quê?</p>	<p>Crowdworking (Sta Rita Sapucaí/MG); Exploração das capacidades de Big Data; o foco em serviços digitais</p>

ROTEIRO DE ENTREVISTA		
Tema	Questões	Observações
<p><b>(3) As mudanças e o Ambiente Interno</b></p> <p><i>Avaliar o grau de aceitação e mudança na cultura diante do novo perfil de uma empresa digital que se desenha para a TELEFÔNICA VIVO (Telco Digital)</i></p>	<p><b>(3.1a)</b> Você enxerga internamente uma mudança de cultura da Telefônica Vivo na direção de se tornar uma empresa digital? <b>(4.1b)</b> Por quê?</p> <p><b>(3.2a)</b> Na sua opinião, os informes de ações digitais e os movimentos da Telefônica Vivo até aqui são suficientes para contagiar os colaboradores a pensarem como membros de uma empresa digital? <b>(3.2b)</b> Se sim, em que aspectos? <b>(3.2c)</b> Se não, o que falta?</p> <p><b>(3.3a)</b> Na sua opinião, as ações estão corretamente direcionadas para tornar a empresa digital e enfrentar os novos concorrentes de uma indústria convergente? <b>(3.3b)</b> Por quê?</p> <p><b>(3.4)</b> Você enxerga algum risco dos acionistas não apostarem num novo modelo de negócio em telecomunicações?</p>	<p>Crowdworking (Sta Rita Sapucaí/MG); Semana de RH, etc.</p> <p>Fim da concessão em 2025, Reversibilidade de bens onde as infraestruturas de continuidade dos serviços possam ser devolvidas à União, etc.</p>
<p><b>(4) O Trabalho</b></p> <p><i>Identificar as novas formas de trabalho que se desenha diante das novas exigências de competência do profissional de telecomunicações, como sinergia entre as áreas e visão de um novo modelo de negócio</i></p>	<p><b>(4.1a)</b> Na sua diretoria, como você avalia o novo perfil necessário dos seus colaboradores para ajudá-lo na definição e alcance das novas metas como empresa digital, haverá modificação? <b>(4.1b)</b> se sim, quais seriam? <b>(4.1c)</b> Se não, como você espera colaborar com a transformação da Telefônica Vivo em uma empresa digital?</p> <p><b>(4.2a)</b> Como você pretende conduzir sua equipe a se tornar uma diretoria digital, há planos para transformá-la? <b>(4.2b)</b> Se sim, cite. <b>(4.2c)</b> Se não, por quê?</p> <p><b>(4.3a)</b> Como você viria a criação de um grupo de inteligência na sua diretoria para trabalhar próximo a área de inovação da empresa, poderia auxiliar na mudança de perfil da sua diretoria direcionando-a ao novo contexto digital da operadora? <b>(4.4b)</b> Se sim, pretende colocar em prática? <b>(4.4c)</b> Se não, por quê?</p>	<p>Novas ideias partem de uma nova concepção de telecomunicações, de um novo modelo de negócio, revendo as concessões</p>

ROTEIRO DE ENTREVISTA		
Tema	Questões	Observações
<p><b>(5) O Futuro da Empresa</b></p> <p><i>Identificar as percepções do entrevistado sobre o futuro da empresa e as oportunidades diante de um novo modelo de negócio</i></p>	<p><b>(5.1a)</b> Como você enxerga a questão da desregulamentação dos serviços de telecomunicação? <b>(5.1b)</b> E da regulamentação dos OTTs? <b>(5.1c)</b> Na sua opinião, qual seria o mais vantajoso para as operadoras de telecomunicações?</p> <p><b>(5.2a)</b> Com base na visão de mercado, como você enxerga o futuro das telecomunicações no Brasil? <b>(5.2b)</b> Você vê algum impacto na necessidade das operadoras acompanharem as inovações externas em controverso com o “cabresto” que o órgão regulador coloca? <b>(5.3)</b> Comente sobre o tema.</p> <p><b>(5.3)</b> O que você enxerga a partir da realidade que envolve a regulação com a evolução tecnológica?</p> <p><b>(5.4a)</b> Você acha que a empresa disporia de recursos (investimento, know-how, m.o, estrutura) para uma mudança dessa magnitude? <b>(5.4b)</b> Se sim, baseado em que recursos?</p>	<p>Rede infoenergética: A indústria energia diz que no futuro ela terá condições de fornecer comunicação de dados (viabilidade de dowload e upload de energia);</p> <p>A CISCO já esta trabalhando nisso lá fora. E como ficamos aqui no Brasil, com regulamento do setor de energia x regulamento do setor de telecom... Será que não representaria uma ameaça?</p>
<p><b>LIVRE</b></p> <p><i>Dar a oportunidade para que o entrevistado possa se expressar livremente sobre assuntos relacionados aos temas propostos.</i></p>	<p>Há algum assunto, relacionado aos temas propostos, que você gostaria de abordar com mais detalhe?</p> <p>Gostaria de emitir alguma declaração, posição ou sugestão extra?</p>	

## ANEXO A – Convite para Participação na Pesquisa

### CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA

Prezado(a) \_\_\_\_\_,

Meu nome é Celia Caldas e estou realizando pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema “Uma Análise das Ações estratégicas das operadoras de Telecomunicações na economia digital com enfoque em análise de negócios”. Esta pesquisa compõe a base para a minha dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), cujas informações podem ser encontradas no site <http://cursos.ufrrj.br/posgraduacao/ppge/>.

O professor doutor Marco Souza, orientador e professor deste projeto de pesquisa, pode ser contatado pelo endereço eletrônico mafesouza1971@gmail.com e poderá fornecer quaisquer outros esclarecimentos que se façam necessários.

Devido a sua experiência profissional como funcionário(a) da Telefônica Vivo, o(a) convidamos a participar desta entrevista, na qual serão abordados os seguintes temas: **A empresa e ambiente externo, estratégia**, as mudanças e o ambiente interno, o trabalho, **o futuro da empresa**.

#### ESCLARECIMENTOS GERAIS E ORIENTAÇÕES DA ENTREVISTA

- 1- **Mestrado:** Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da UFRRJ (abordagem de estratégia, mas nada voltado pra números, análises, etc.);
- 2- **Objetivo da pesquisa:** Telco Digital (a necessidade de inovação das operadoras de telecomunicações onde a indústria passa por uma fase de convergência digital frente a concorrência de novos produtos de TI, numa tendência da indústria de comunicação fundindo-se com a indústria de tecnologia;  
  
**Tema: ENTRE OPORTUNIDADES E RECURSOS: UMA ANÁLISE NO CENÁRIO DAS OPERADORAS DE TELECOMUNICAÇÕES NA ECONOMIA DIGITAL (ENFOQUE NO MODELO DE NEGÓCIO);**
- 3- **Sigilo do Entrevistado:** não há divulgação do nome Entrevistados, sendo tratados na pesquisa como Entrevistado 1, Entrevistado 2, et. Há, no entanto a necessidade de gravar a entrevista para fazer uma análise apurada dos dados coletados em conjunto com o resultado das demais entrevistas;
- 4- **Tipo de pesquisa:** entrevista semi-estruturada com perguntas abertas;
- 5- **Roteiro de Entrevista:** a entrevista segue um roteiro de perguntas, onde serão abordados 5 temas: (1) a Empresa e o Ambiente Externo; (2) a estratégia da empresa; (3) as formas de trabalho que se desenha para o profissional para compor a “nova” empresa digital; (4) As mudanças e o Ambiente Interno; (5) o futuro da empresa e das telecomunicações no Brasil.

---

**CELIA REGINA DE SOUZA CALDAS**

Pesquisadora do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia –

MPGE/UFRRJ Tels: (21) 99807-8000 / (11) 94003-5450

E-mails: [celia.caldas@email.com](mailto:celia.caldas@email.com)

## ANEXO B – Protocolo Ético

### PROTOCOLO ÉTICO PROJETOS DE PESQUISA QUE ENVOLVEM SERES HUMANOS PESQUISA CIENTÍFICA EM CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

#### I. PESQUISADOR E OBJETIVOS:

**A. Coordenadora:** Prof. Dr. Marco Antônio Ferreira de Souza

**Pesquisador:** Celia Regina de Souza Caldas

**B. Instituto:** Ciências Sociais Aplicadas

**Departamento:** Ciências Administrativas e Contábeis

**Programa de Pós-graduação *stricto sensu*:** Mestrado profissional em Gestão e Estratégia

**Telefone:** 11. 94003-5450 / 21. 99807-8000

**e-mail:** celia.caldas@email.com

**Título (*provisório*) do Projeto:** “Entre Oportunidades e Capacidades: Uma Análise no cenário das Operadoras de Telecomunicações na Economia Digital com enfoque no Modelo de Negócio”

**C. O Protocolo é:**

[ X ] Novo [ ] Revisão, anterior nº: [ ] Renovação, anterior nº:

**D. Objetivo(s) da Pesquisa:**

**Objetivo Final:** Apontar a necessidade de mudanças no modelo de negócio da TELEFÔNICA VIVO, pautado na inovação e que seja capaz de remetê-la a evolução de fornecedora de conectividade para fornecedoras de plataformas, elevando-a a condição de empresa digital através da Telco Digital.

**Objetivos Intermediários:**

- a) Explorar as teorias literárias de estratégia de mercado e inovação que ofereça uma descrição detalhada de ameaça setorial (PORTER, 1986).
- b) Analisar os modelos de negócio ao longo da história, desde a privatização no Brasil, para identificar pontos estratégicos de mudança;
- c) Pesquisar se a indústria e outras operadoras apostam num novo modelo “*business design*”;
- d) Propor evolução no modelo existente, com base na teoria da inovação e estudos estratégicos de mercado;
- e) Mapear itens que possam desenhar esse novo modelo de operadora digital para a TELEFÔNICA VIVO.

#### II. SUJEITOS E MÉTODOS

**A. Especificação do tipo de estudo:**

O estudo em destaque será realizado por meio de uma pesquisa aplicada de natureza qualitativa em forma de estudo de caso único e orientada pelo paradigma interpretativista. Os sujeitos-participantes da pesquisa, dentre diretores efetivos, serão selecionados intencionalmente e entrevistados com roteiro de pesquisa que revele os parâmetros estratégicos para a operadora VIVO tornar uma empresa digital.

A presente pesquisa é relevante devido à necessidade de adequação do atual modelo de negócio da Empresa pesquisada às exigências de um novo modelo para competir na economia digital, especialmente no que diz respeito à disputa competitiva com novos concorrentes tecnológicos de TI entraram no mercado de telecomunicações com uma ampla gama de serviços inovadores, baseado em plataforma de banda larga que facilitam a vida e interação com o usuário.

Através da análise literária sobre estratégia que oferece **descrição detalhada da ameaça setorial externa (5forças de Porter), bem como descrição da adequação ao mercado** e às mudanças competitivas, emerge o conceito da **aplicação da inovação sobre a nova estratégia para as operadoras de telecom.** Essa estratégia baseada na inovação promove a **cocriação de valor através de novos modelos de negócio**, onde **agentes externos (neste caso o cliente) é parte integrante da estratégia** da empresa.

Planejamento para desenvolver essa estratégia na operadora em estudo: **Telco digital como elemento artilador** para alcançar sucesso na estratégia de se tornar uma empresa digital.

#### **B. Local da pesquisa:**

A pesquisa em destaque será aplicada nas instalações da TELEFÔNICA VIVO, localizada à AV. AYRTON SENNA, 2200 – BARRA DA TIJUCA.

#### **C. Características gerais da população envolvida na pesquisa:**

[ 37 MIL ] número de indivíduos

[ 21-75 ] faixa etária

[        ] outros

## ANEXO C – Autorização de Pesquisa e Divulgação da Telefônica



São Paulo, 13 de abril de 2016.

À  
Pesquisadora CELIA REGINA DE SOUZA CALDAS  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas  
Programa de Pós-graduação stricto sensu: Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia  
UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

### PERMISSÃO DA TELEFÔNICA VIVO PARA PESQUISA

Conforme solicitação, autorizamos que seja realizado um Estudo de Caso na Telefônica Vivo, bem como autorizamos a divulgação da empresa, no âmbito da dissertação de mestrado de sua orientada Celia Regina de Souza Caldas, abordando como tema da pesquisa o título provisório *"Entre Oportunidades e Recursos: Uma Análise no cenário das Operadoras de Telecomunicações na Economia Digital com enfoque no Modelo de Negócio"*.

Ressaltamos que a candidata ao mestrado Celia Caldas, integrou como funcionária efetiva na equipe da empresa Telefônica Brasil há dezesseis anos com proficiência das atividades na Diretoria de Atacado, período em que teve a oportunidade de realizar a pesquisa na empresa.

Teremos imensa satisfação em ajudá-la no que for necessário para desenvolvimento do seu trabalho acadêmico.

Atenciosamente,

**Mariana Nunes**  
**GERENTE DE ROAMING**

TELEFÔNICA | VIVO