

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Fernando Henrique Fries

Estudo do mercado de Valor de Serviço Agregado de Telefonia Móvel.

Porto Alegre

2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Fernando Henrique Fries

Estudo do mercado de Valor de Serviço Agregado de Telefonia Móvel.

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande
do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau
de Bacharel em Administração.
Orientador: Prof. Dr. Henrique Freitas

Porto Alegre
2011

Fernando Henrique Fries

Estudo do mercado de Valor de Serviço Agregado de Telefonia Móvel.

Conceito final: A

Aprovado em 27 de Junho de 2011

BANCA EXAMINADORA

Ariel Behr – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Lisiane Soares – Purebros

Orientador – Prof. Dr. Henrique Freitas - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

RESUMO

As mudanças globais, as novas tecnologias e o aumento das expectativas dos clientes geram uma necessidade, cada vez maior, de um estudo detalhada sobre os *players* que compõem o mercado de Serviços de Valor Agregado de telefonia móvel no mercado brasileiro. Diante disso, este estudo se propôs a traçar as características, oportunidades e ameaças bem como cenários para o setor de integração de conteúdo e do mercado em geral tendo como base a bibliografia pesquisada. A partir das informações coletas nas entrevistas com gestores e diretores de empresas ligadas ao setor, no levantamento de pesquisas previamente realizadas e na observação direta foi realizada uma análise das informações a fim de determinar qual são as tendências para os provedores de conteúdo e integradoras de conteúdo no mercado.

Palavras-chave: Pesquisa de mercado, VAS, cenários.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Assinantes de Telefonia Móvel x Receita.....	19
Figura 2 - Variação de Receitas de VOZ x VAS.....	21
Figura 3 - Voz x URPU de dados por país da América Latina.....	22
Figura 4 - Receita por serviços das Operadoras.....	23
Figura 5 - Evolução da Receita Bruta VAS entre 2009 e 2010.....	24
Figura 6 - Gráfico de VAS x VOZ em 2010.....	24
Quadro 1 - Produtos ofertados no mercado de VAS.....	47
Quadro 2 - Fidelidade do cliente de VAS.....	48
Quadro 3 - Competitividade entre as empresas provedoras de conteúdo.....	51
Quadro 4 - Influência das políticas governamentais.....	53
Quadro 5 - Percepção sobre atuais funções das Integradoras.....	55
Quadro 6 - Ameaças para o setor de Integração].....	56
Quadro 7 - Oportunidades o setor de Integração.....	58
Quadro 8 - Tamanho do mercado de VAS e perfil dos clientes.....	60
Quadro 9 - Novos produtos ofertados.....	62
Quadro 10 - Impacto das novas tecnologias.....	63
Quadro 11 - Cenários para o mercado de VAS.....	67
Quadro 12 - Função das integradoras.....	69
Quadro 13 - Comparativo das análises entre os setores do mercado de VAS.....	70

SÚMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO	10
3	JUSTIFICATIVA	12
4	OBJETIVOS	13
4.1	OBJETIVOS GERAIS	13
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
5	CONTEXTUALIZAÇÃO DA TELECOMUNICAÇÃO	14
5.1	SURGIMENTO MUNDIAL.....	14
5.2	SURGIMENTO NO BRASIL.....	14
5.3	EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA DA TELEFONIA MÓVEL	15
5.4	FUTURO DA TECNOLOGIA DA TELEFONIA MÓVEL	17
6	CONTEXTUALIZAÇÃO DO MERCADO DE VAS	19
6.1	VARIAÇÃO ENTRE RECEITAS de VOZ VS. VAS.....	20
6.2	SERVIÇOS DE VAS NA AMÉRICA LATINA.....	22
6.3	SERVIÇOS DE VAS NO BRASIL.....	22
7	REFERENCIAL TEÓRICO	25
7.1	FUNDAMENTOS DE MARKETING	25
7.2	PESQUISA DE MARKETING.....	26
7.2.1	Definições.....	26
7.2.2	Processo de Pesquisa de Marketing.....	27
7.2.3	Análise do Ambiente de Marketing	30
7.2.4	Análise SWOT	32
7.3	CENÁRIOS	34
7.3.1	Conceitos	34
7.3.2	Utilidade dos cenários	36
7.3.3	Construção de um cenário.....	38
8	METODOLOGIA	43
9	RESULTADOS	45
9.1	MERCADO DE VAS.....	45
9.1.1	Produtos ofertados no mercado de VAS.....	45

9.1.2	Fidelidade do cliente de VAS aos provedores de conteúdo	47
9.1.3	Competitividade entre as empresas provedoras de conteúdo.....	48
9.1.4	Influência das políticas governamentais no mercado de VAS.....	51
9.2	VISÃO SOBRE AS INTEGRADORAS DE CONTEÚDO.....	53
9.2.1	Percepção sobre atuais funções das Integradoras de Conteúdo	53
9.2.2	Ameaças para o setor de Integração	55
9.2.3	Oportunidades para o setor de Integração.....	56
9.3	CENÁRIOS E PERSPECTIVAS PARA 2015	58
9.3.1	Tamanho do mercado de VAS e perfil dos clientes	58
9.3.2	Novos produtos ofertados: suas funcionalidades e características	60
9.3.3	Impacto das novas tecnologias como <i>Smartphone</i> e <i>Tablets</i>	62
9.3.4	Cenários para o mercado de VAS	63
9.3.5	Função das integradoras	67
9.4	COMPARATIVO DAS ANÁLISES ENTRE OS SETORES DO MERCADO DE VAS.....	69
	Mercado de VAS.....	70
10	CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
	REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	73
	ANEXO	75
	INTERNET	75
	ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	75

1 INTRODUÇÃO

O mundo atual passa por dois movimentos que causam grande impacto sobre as empresas e a sociedade: a globalização e a aceleração das transformações tecnológicas. As empresas brasileiras, assim como as de qualquer outro país, precisam tornar-se cada vez mais competitivas, sob a pena de não sobreviverem. Junto a isso, as transformações nas relações interpessoais e forma com que as pessoas estão se comunicando vêm sofrendo transformações nos últimos anos decorrente do advento e difusão da telefonia móvel. A possibilidade de uma comunicação instantânea, entre pessoas e sistemas, em lugares geograficamente distantes, está mudando a forma como a sociedade se relaciona, tendo como efeito à alteração definitiva do sistema de valores e do comportamento da população mundial.

Historicamente esta área vem passando por transformações. Neste cenário, consolidam-se processos importantes como a quebra do monopólio do setor, a evolução tecnológica, a globalização, as mudanças econômicas e, sobretudo mudanças na própria sociedade. Tais fatos vêm exigindo das empresas deste setor um comportamento de adaptação e de reações frente a estas mudanças e discontinuidades. Neste esforço, as empresas buscam por uma reestruturação de seus atuais modelos para poderem assim beneficiar-se das novas oportunidades de negócio. Contudo, faz-se necessário que as empresas saibam o que é preciso ser realizado a fim de que garantam vantagem competitiva.

A busca de entendimento sobre a maneira como as empresas obtêm e sustentam os seus diferenciais, tem se constituído em um dos principais temas de debates e pesquisas em administração estratégica. Onde a presente pesquisa é a o resultado de reflexões sobre a atual realidade do setor de Valor de Serviço Agregado no mercado de telecomunicações e seu confronto com as várias tendências estratégicas e de seus concorrentes, representando uma tentativa de entendimento da relação entre a visão presente e a visão futura do mercado. Dessa forma, o estudo pretende investigar os valores atuais e futuros traçando assim visões de todas as áreas que envolvem o mercado de VAS brasileiro.

O suporte teórico do estudo foi desenvolvido a partir do paradigma da economia da organização empresarial, da visão da empresa baseada em recursos e

da abordagem da escolha estratégica, cuja natureza divergente permitiu orientar o estudo. Primeiramente, serão esclarecidos o problema e a relevância deste estudo e depois apresentados os objetivos gerais e específicos que são buscados pelo trabalho. Em seguida, será feita uma revisão conceitual abordando os principais temas de relevância para este estudo de caso e o método que será utilizado para a realização da pesquisa. No relato do caso, serão abordados os resultados das entrevistas que foram realizados, os cenários formulados, bem como as considerações finais.

2 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

O presente estudo pretende realizar uma análise de oportunidades e ameaças do mercado de VAS (Serviço de Valor Agregado) no segmento de telecomunicações, mais precisamente no setor de telefonia móvel. Fazem parte do mercado de VAS três tipos de empresas que possuem funções distintas, porém interdependentes, que são: a operadora de telefonia móvel, a integradora de conteúdo e os provedores de conteúdo.

A operadora de telefonia móvel é a empresa que possui toda a base de clientes que adquirem produtos e serviços ofertados pelos provedores de conteúdo. Esses serviços podem vir a ser canais de texto, pacotes de assinatura semanal, conteúdo avulso (*ringtone*, vídeos e *wallpaper*) além de interatividades como *quiz*, *chat* e votação. Entretanto, essa transação não seria possível se não houvesse o integrador de conteúdo realizando a comunicação entre as duas partes.

Mesmo sendo a comunicação de voz proporcionada pelos serviços públicos de telefonia fixa (STFC) e móvel (SMP) a principal fonte de receita das concessionárias de serviços de telecomunicações, este tipo de serviço tem sido cada vez mais transformado em "commodity" tanto no mercado corporativo como no mercado residencial.

Com a crescente demanda por mobilidade e acesso a diversos tipos de informações de forma rápida no mundo atual, esses novos tipos de serviços, que proporcionam o acesso a diferentes informações, recebendo e enviando dados, têm sido chamados de VAS. Pela necessidade de interação dos consumidores com serviços diferenciados, agregando valor a produtos ao telefone celular e da busca por outras formas de comunicação além da voz que foi o fator determinante para o surgimento e crescimento do mercado de VAS.

A pesquisa realizada pela empresa Teleco em 2007 mostra que o mercado de VAS apresentou um volume financeiro que totalizou R\$ 627 milhões no 1º trimestre de 2006, o que representa 7% da receita bruta de serviços das principais empresas de telefonia móvel. Já no 4º trimestre de 2009, a receita das operadoras de celular no Brasil cresceu, tendo alcançado a marca de R\$ 2,4 bilhões. O VAS passou a possuir 14% da receita total dos serviços das operadoras, sendo que deste valor

50% é referente à SMS, 36% a Internet móvel (WAP) e 14% para os demais serviços.

Segundo a pesquisa realizada pela consultoria IT WEB o mercado de VAS apresenta boas perspectivas de expansão e as previsões de aquecimento da economia brasileira em geral mostram um cenário de possibilidade de crescimento nesse segmento de mercado, fazendo com que o mercado ultrapasse a marca de US\$ 9,3 bilhões em receitas em 2013.

O conhecimento sobre o tema é pouco explorado, não havendo assim análises aprofundadas de qual seria o futuro do mercado e suas reais perspectivas, disse Fernando Dias, CEO da Purebros. Por ser um mercado onde informação é peça chave ao sucesso dos negócios, os estudos que foram realizados na área desenvolveu-se de maneira interna nas empresas, não se tornando público.

Levando em consideração os aspectos elencados acima, nota-se que o mercado necessita de estudos mais detalhados e abrangentes sobre as oportunidades e ameaças do setor de Value Service Added. As empresas ofertantes baseiam suas decisões em *feelings* de mercado, em experiências de mercados mais desenvolvidos como o norte-americano e europeu, sem ter por estudo as necessidades do mercado brasileiro ou estudos pouco embasados.

O segmento de VAS está inserido em um ramo de altamente inovador e mutável, onde novas tecnologias e novas formas de pensar surgem a cada ano, revolucionando a indústria e os antigos processos. Visando isso, é importante perguntar como se comportará o mercado de VAS em cinco anos? Quais serão os novos produtos ofertados? Quais são as expectativas? Esse mercado ainda existirá? Quais são as oportunidades e ameaças das empresas atualmente inseridas nesse mercado? Quais os possíveis cenários para o mercado de VAS nos próximos 5 anos?

3 JUSTIFICATIVA

Sendo um mercado em expansão, o número de empresas que começaram a ofertar produtos no mercado de VAS aumentou exponencialmente, com isso, muita das ofertas que antes poderiam ser classificadas como inovadoras se tornaram *commodities*. Juntamente, o número de reclamações de usuários insatisfeitos com o método de tarifação e serviços ofertados, que muitas vezes são ilegais, aumentou a níveis preocupantes tornando uma oportunidade de negócio em um potencial problema.

Parte dessa insatisfação decorre do fato de as empresas inseridas no mercado não possuírem o conhecimento e as necessidades dos clientes além de ofertar produtos com o simples propósito da obtenção do lucro.

Campanhas de vendas bem formuladas, investimentos em infra-estrutura, profissionais qualificados na infra-estrutura, suporte e horas de trabalhos diários por parte dos diretores da empresa, todos estes fatores são importantes e tornam as empresas do setor em modelos de mercado. Porém, a inexistência de uma estratégia detalhada em estudos de mercado e posicionamento e preocupação com planejamento por parte da organização é um dos fatores que limita o crescimento e a rentabilidade.

Dessa maneira, o estudo será de valia para todas as empresas que estão inseridas no mercado de VAS, além de empresas que estão desenvolvendo projetos no setor de telecomunicações. Os resultados serão utilizados na forma de informação para a tomada de decisão, além de ser útil para o planejamento estratégico de empresas do setor.

Com o presente projeto se espera obter conhecimento da real situação do mercado de VAS no Brasil, podendo assim, traçar perspectivas e análises sobre as oportunidades e ameaças para esse segmento. Para isso será realizado um estudo amplo do mercado, englobando todas as partes participantes, que seriam os provedores de conteúdo, as operadoras de celular e as integradoras.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVOS GERAIS

O objetivo geral deste trabalho é elaborar um estudo de mercado do setor de VAS brasileiro.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analisar as oportunidades e ameaças do mercado de VAS no contexto brasileiro;
- b) Analisar o desenvolvimento e a situação atual dos provedores de conteúdo e integradores de conteúdo;
- c) Traçar possíveis cenários do mercado de VAS.

5 CONTEXTUALIZAÇÃO DA TELECOMUNICAÇÃO

5.1 SURGIMENTO MUNDIAL

A concepção da comunicação a longa distância foi um dos projetos mais ambiciosos da humanidade, com o desenvolvimento da eletrônica e da tecnologia esse sonho 1838 pelo norte americano Samuel Morse, que desenvolveu o primeiro sistema de envio de mensagem através de cabos metálicos. Logo em seguida, 1876, apareceram os telefones, que permitiam a transmissão de voz à distância.

Devido às dificuldades tecnológicas existentes à época e o alto custo para a expansão dos cabos metálicos, somente em 1914 que a tecnologia de voz começou a ser ampliada quando ocorreu a ligação de costa a costa norte americana.

A consolidação do sistema de telecomunicações mundial foi decorrente do uso militar, principalmente nas duas guerras mundiais, onde se tornou ferramenta estratégica para a localização e comunicação das tropas. As primeiras redes móveis de telefonia eram operadas manualmente onde era necessária a intervenção manual de um operador para conectar a chamada. Com a evolução e o progresso tecnológico foi possível o desenvolvimento de comunicações sem fio que proporcionaram o começo da exploração comercial (LÁRIOS, 2003).

5.2 SURGIMENTO NO BRASIL

O sistema brasileiro de telecomunicações iniciou nos anos 60 baseado em um conjunto de redes e serviços que funcionavam precariamente. Esse modelo tinha origem não somente na péssima qualidade do serviço e atendimento, mas também na falta de coordenação entre as empresas, que eram de pequeno e médio porte com atuações independentes.

Pra mudar este cenário, foi criada, em 1965, a Empresa Brasileira de Telecomunicações – Embratel – com a missão principal de interligar o território nacional e viabilizar a comunicação internacional, sendo ela marco importante no processo de estatização do setor (LÁRIOS, 2003).

Em 1972, foi criada a Telebrás, com o propósito de planejar e coordenar as diversas empresas que prestavam serviços telefônicos, formando operadoras estaduais e uma operadora de longa distância. Inicialmente essas mudanças reverteram à situação em que se apresentava a telefonia no Brasil, sendo então possível organizar o sistema e profissionalizar o setor.

A decisão de introdução da telefonia celular no Brasil foi tomada no final dos anos 80, durante o governo Sarney. Em 1988, por decreto, definiu-se a telefonia móvel como serviço público restrito, abrindo precedentes para a exploração de empresas privadas. O primeiro serviço móvel de celular a operar no Brasil aconteceu em dezembro de 1990 pela operadora Banda A no Rio de Janeiro.

Porém, é importante ressaltar que a qualidade dos serviços prestados, tanto no setor de telefonia fixa e móvel, era de péssima qualidade, havendo longas filas de espera pela habilitação e a preços abusivos para a maioria da população.

Considerando as dificuldades e limitações do sistema Telebrás, bem como as tendências mundiais da época, por volta de 1995, iniciou-se uma série de reformulações no modelo vigente de prestação de serviços com o programa de desregulamentação do setor de telecomunicações, com o objetivo de quebrar o monopólio estatal. Assim, o serviço passou a ser oferecido pela iniciativa privada, introduzindo a competição, melhorando a qualidade dos serviços, queda dos preços e ampliação da oferta. (LÁRIOS, 2003)

O processo de desestatização do setor de telecomunicações fixa teve continuidade com os processos licitatórios para a criação das Empresas Espelhos do Sistema de Telefonia Comutado – STFC. Para a telefonia móvel, o Governo dividiu o país em dez áreas e delimitou para cada uma destas áreas as faixas de frequência que poderiam ser utilizadas na prestação do serviço.

A abertura do mercado de telecomunicações para as novas operadoras de telefonia celular no Brasil atraiu o interesse de inúmeras empresas, pois representava um mercado potencial e com demanda que precisava ser urgentemente atendida.

5.3 EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA DA TELEFONIA MÓVEL

A telefonia móvel iniciou-se por volta de 1947 quando a empresa AT&T desenvolveu o conceito. Já em 1970, a empresa propôs a construção do primeiro

sistema telefônico celular de alta capacidade conhecido como *Advanced Mobile Phone Service*. O primeiro sistema celular entrou em operação comercial em Chicago, Estados Unidos no dia 13 de Outubro de 1983, sendo aparelhos transceptores portáteis de rádio analógicos com alcance limitado.

Com aumento da demanda e o esgotamento da capacidade do sistema tecnológico começou o desenvolvimento de sistemas digitais, que possuem maior qualidade e voz, maior eficiência do aproveitamento do espectro de frequências e facilidade na comunicação de dados. Como resultado surgiu a tecnologia de segunda geração, chamada GSM (*Global System for Mobile*) e TDMA (*Time Division Multiple Access*).

Os serviços de comunicação de segunda geração foram baseados em sistemas de alto desempenho no qual permitiram que as operadoras de telefonia pudessem oferecer a seus clientes uma série de facilidade como envio e recebimento de dados, emails, mensagem de texto e acesso a internet.

Como o acesso da população a informações e dados pela internet e a necessidade da extensão do computador pessoal a tecnologia móvel aumentando exponencialmente, novas tecnologias foram desenvolvidas para atender a demanda onde a principal a ser destacada é a tecnologia 3G, como o UMTS e EVDO.

O Japão foi o primeiro país a disponibilizar o 3G nacionalmente, em 1999, e a transição foi praticamente completada em 2006. Logo após o Japão, a Coréia também iniciou sua transição em 2004. Já no Brasil, a primeira operadora a oferecer foi a Vivo, em 2004. No entanto, a cobertura ficou limitada a poucas cidades, nas quais muitas possuíam cobertura. No final de 2007, as operadoras Vivo, Claro e TIM conseguiram obter cobertura nacional.

Esta geração oferece transmissão de dados em redes celulares, serviços como vídeo-conferência e a possibilidade do celular substituir dispositivos portáteis como palmtops e notebooks, possuindo apelo comercial com o conceito de Escritório Móvel (*Mobile Office*) onde executivos e vendedores externos podem ter acesso as redes corporativas podendo usufruir de todos os seus serviços fora dos postos de trabalho (*off-site*).

5.4 FUTURO DA TECNOLOGIA DA TELEFONIA MÓVEL

Conforme Churchill e Peter (2000), os desenvolvimentos tecnológicos proporcionam oportunidades para melhorar o valor oferecido aos clientes e, quando as organizações não acompanham estas mudanças, a tecnologia torna-se uma ameaça. O futuro das gerações de telefonia celular reside na Quarta Geração, chamada de 4G, assim como o 3G já fez, ela deve continuar investindo no avanço da transmissão de dados.

Os grandes atrativos do 4G são a convergência de uma grande variedade de serviços até então somente acessíveis na banda larga fixa, bem como a redução de custos e investimentos para a ampliação do uso de banda larga na sociedade, trazendo benefícios culturais, melhoria na qualidade de vida e acesso a serviços básicos tais como comunicação e serviços públicos antes indisponíveis ou precários à população.

O conceito 4G vai além de telefonia móvel, já que não pode ser considerada uma evolução dos padrões de telefonia celular, tais como as existentes no mercado até 3G. As novas tecnologias de redes banda larga móvel (sem fio) permitirão o acesso a dados em dispositivos que operam com IP, desde *handsets* até CPEs (TVs e telefones). Atualmente há duas tecnologias que são mais exploradas na indústria: WiMAX e LTE (*Long Term Evolution*).

A primeira (WiMax, *Worldwide Interoperability for Microwave Access*) se desenvolveu de um conceito próximo do Wi-Fi (e de especificações também abertas, que se traduzem em equipamentos mais baratos, mas com implementações de melhorias e recursos mais recentes), permitindo acesso à banda larga sem fio com custos reduzidos e com muito mais eficiência principalmente no que diz respeito aos usuários finais em locais mais remotos.

O WiMax possui uma ligeira vantagem de implementação, está a mais tempo no mercado, além do suporte das gigantes Sprint e Intel. Mesmo embora projetada para altas velocidades, ela vem sofrendo pressão constante por não manter a velocidade esperada na maioria dos testes realizados até agora, fato que indica a falta de maturação da tecnologia. O LTE (resultado do *3rd Generation Partnership Project*, 3GPP) desponta como sucessor natural para os atuais padrões UMTS, já que se trata de uma evolução natural para os padrões 3G atuais, pensado desde o

início para a comunicação móvel. O resultado é a transmissão de dados bidirecional, com velocidades que são de 15 a 100 vezes maiores que as vistas atualmente.

O *Long Term Evolution* é também retro-compatível, assim como o GSM foi com o TDMA, o que significa que usuários, serviços e aparelhos da nova rede e da antiga podem coexistir sem quaisquer problemas. Para aumentar ainda mais as forças deste padrão fechado, todas as grandes operadoras norte americanas e diversas outras ao redor do globo (como a Verizon, AT&T, TeliaSonera, T-Mobile, Vodafone, Bell, Telus, e Cox Communications, por exemplo) anunciaram que pretendem converter suas redes até o final deste ano de 2010 para os padrões LTE.

Entretanto, o sistema não é perfeito: por exigir a utilização de um cartão SIM — assim como os aparelhos das redes GSM atual —, o padrão teoricamente excluiria outros dispositivos que não fossem provenientes das operadoras, como notebooks, por exemplo. Os custos finais (para os usuários) também devem ser ligeiramente mais elevados que os observados com o formato WiMax.

6 CONTEXTUALIZAÇÃO DO MERCADO DE VAS

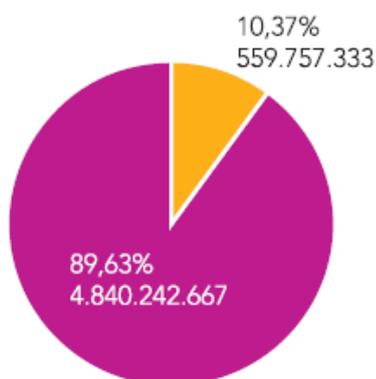
Os serviços VAS incluem basicamente: SMS, MMS (mensagem), músicas, vídeos, jogos, ringtones (toques musicais), serviços bancários e pagamentos móveis, banda larga móvel, redes e marketing/publicidade móvel.

Em 2010, as receitas globais de serviços de telefonia móvel foram de aproximadamente 800 bilhões de dólares, o equivalente a 1,3% do PIB Global. Na América Latina, segundo cálculos da Convergência Research, as receitas dos serviços móveis foi aproximadamente de 81 bilhões, o equivalente a 10,18% do negócio global das empresas de serviços móvel. (Fonte: Estimativas de Pesquisa de Convergência).

Segundo pesquisas da empresa 4G Americans (WCIS) a América Latina não está imune à transformação da indústria móvel que ocorre a nível global: saturação da penetração, novos dispositivos, aumento do tráfego de dados, entre outros determinantes. No entanto, as projeções econômicas para a maioria dos países com o crescimento do PIB acima de 4% geram condições mais que otimistas para lidar com essa transformação em que os serviços de valor agregado (VAS) passam a ter um papel fundamental.

Assinantes de telefonia móvel 2010

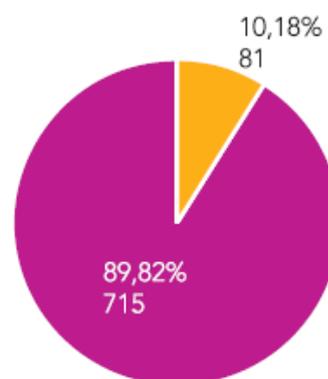
Total: 5,4 bilhões



■ América Latina ■ Demais países do mundo

Ingressos móveis 2010

Aproximadamente USD 800 bilhões



■ América Latina ■ Demais países do mundo

Figura 1 - Assinantes de Telefonia Móvel x Receita

Fonte: Estimativas da Convergência Research 2011 – Estudo MAVAM

Segundo pesquisas realizadas pela consultoria Acision em 2011, o mercado de VAS brasileiro chegou à marca de 205,15 milhões com densidade de 105,74 aparelhos por 100 habitantes. Isso é decorrência da evolução do mercado local, fatores sociais, econômicos e, sobretudo, ao esforço das operadoras de telefonia móvel em ofertar alternativas inovadoras de serviços aos consumidores.

A operadora TIM, por exemplo, apresentou crescimento em sua base de usuários em 2010, ficando apenas 0,2% abaixo da Claro, a segunda colocada no ranking nacional. A TIM obteve lucro expressivo em 2010, ajudada, entre outros fatores, pela oferta de novos pacotes de serviço. A líder de mercado, operadora Vivo, adota o discurso de aumentar os investimentos em redes de dados ampliando a cobertura de sua base 3G, que já chega a mais de 1.500 municípios. As operadoras Claro, Oi e TIM seguem na mesma direção de aumentar os investimentos em redes 3G e ampliação de cobertura, o que deve permitir o uso da rede em cerca de 85% dos municípios do amplo e complexo território brasileiro.

No decorrer do presente estudo, serão analisados os aspectos que vêm levando o mercado à posição de destaque no cenário internacional, a visão das empresas participantes (operadoras, integradoras de conteúdo e provedores de conteúdo) além de uma perspectiva de como será o mercado no ano de 2015.

6.1 VARIAÇÃO ENTRE RECEITAS DE VOZ VS. VAS

O negócio de voz móvel apresenta uma tendência geral descendente, segundo gráfico abaixo, onde verificaram quedas de até 12% ao ano, com exceção de países como a China (+6%) e Índia (+21%). Esses países estão se expandindo rapidamente com uma penetração de telefonia móvel abaixo da média mundial (77%) e com o 3G começando a decolar. No caso da China, que registrou quase 860 milhões de assinantes móveis no final de 2010.

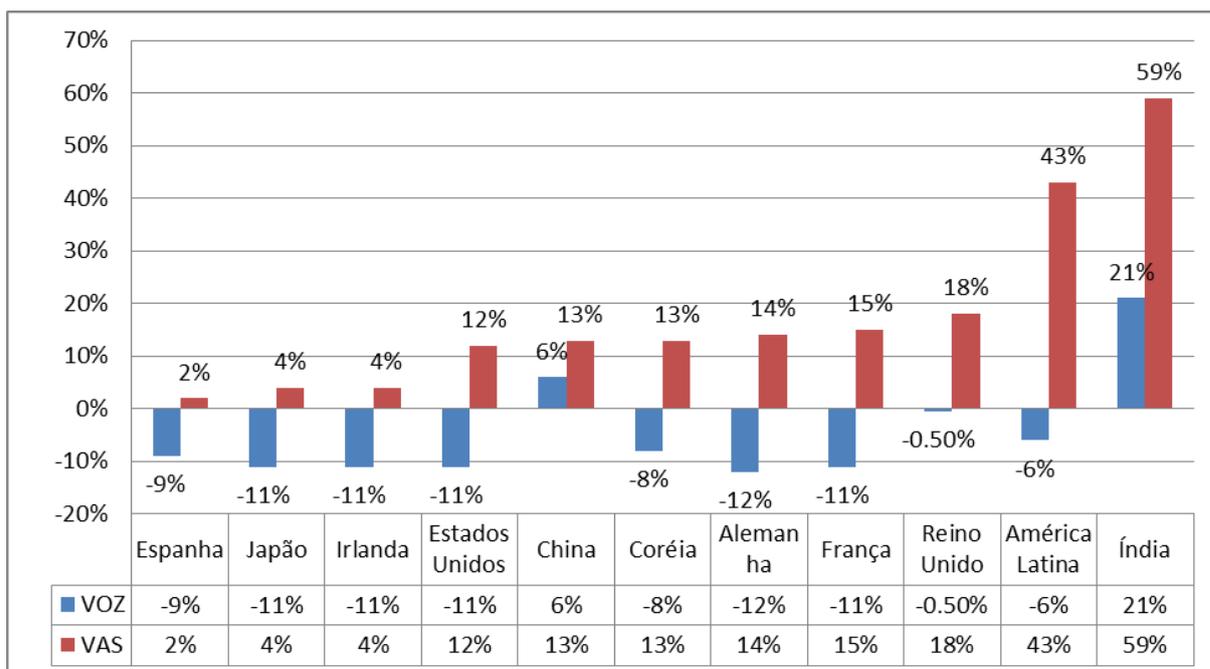


Figura 2 - Variação de Receitas de VOZ x VAS

Fonte: Estimativas da Convergência Research 2011 – Estudo MAVAM

No caso das empresas de VAS houve um aumento global de dois dígitos, com destaque a América Latina (43%) e para Índia (59%). Também se observa que a lacuna - entre os países com alto e baixo desenvolvimento econômico – nos índices de penetração do mercado e utilização de VAS está encolhendo à medida que os últimos vão incorporando novos clientes e os primeiros entram numa fase de crescimento vegetativo.

Os países com baixa penetração de telefonia móvel estão passando o estágio de evolução natural, já percorrido pelos países com maior penetração. Este caminho evolutivo do VAS é principalmente em SM para celulares baseados na internet.

Não é só importante o crescimento anual do VAS móveis em termos absolutos, mas também sua contribuição para aumentar a ARPU móvel (Lucro médio por usuário) que, em muitos casos, não apenas compensa a perda da voz, como também aumenta o ARPU total. Um bom exemplo é a América Latina onde, apesar de haver um declínio no negócio de voz em 6% devido ao aumento da utilização de VAS, o ARPU total aumentou em quase 2%.

Vendo o desenvolvimento dos países mais maduros, como é o caso dos EUA, Alemanha e Reino Unido, esse número supera os 35% de contribuição com uma clara tendência ascendente. No Japão, em particular, se acabam de igualar as receita de voz e de VAS.

6.2 SERVIÇOS DE VAS NA AMÉRICA LATINA

No final de 2010, a base de assinantes de telefonia móvel na América Latina era composta de 83% pré-pagos e 17% pós-pagos. O alto nível de pré-pagamento não tem sido um obstáculo para o crescimento da renda de serviços de valor agregado, que representa entre 15% e 25% da receita do operador, e podem mesmo atingir valores entre 35% e 40% em alguns casos.

No final de dezembro, o lucro médio por cliente da região era de 11,28 USD (dólares americanos), e o valor se manteve quase inalterado ao longo dos últimos três anos, por uma combinação de efeitos que estão relacionados tanto com propostas de valor como com o crescimento do lucro médio por cliente.

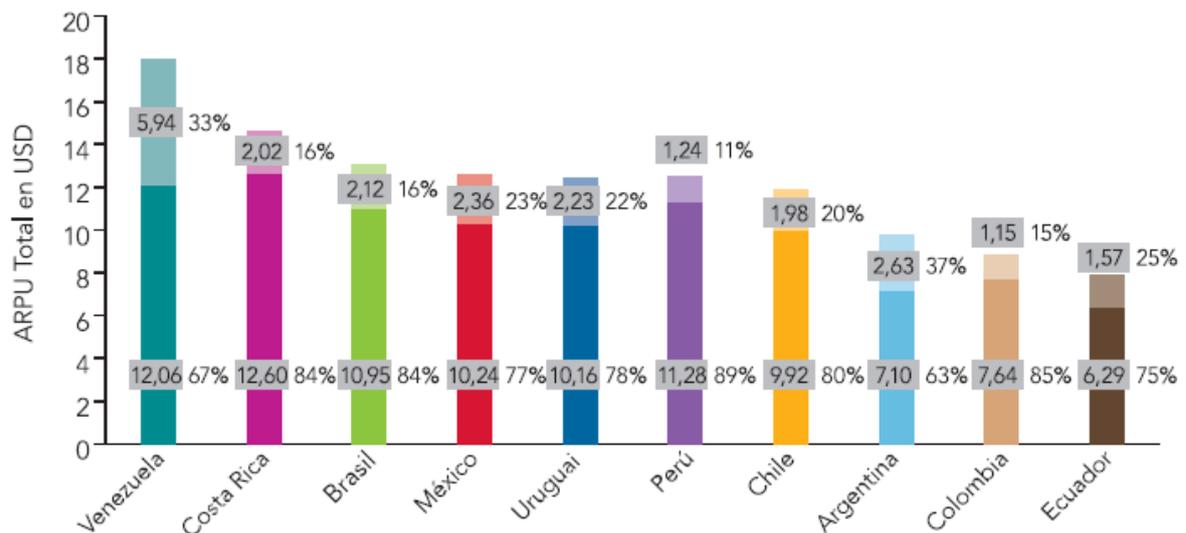


Figura 3 - Voz x URPU de dados por país da América Latina
Fonte: Estimativas da Convergência Research 2011 – Estudo MAVAM

6.3 SERVIÇOS DE VAS NO BRASIL

Em outubro de 2010, o Brasil ultrapassou a marca de 100 telefones por 100 habitantes. Em janeiro de 2011, segundo dados da Anatel, as linhas móveis

atingiram 205,15 milhões. Tudo isto num contexto em que o Brasil se transforma no grande atrativo regional no momento, tendo em conta as boas perspectivas econômicas e de infraestrutura, uma vez que sediará a Copa do Mundo em 2014 e os Jogos Olímpicos em 2016.

No cenário de taxa de penetração superior a 100%, se chega a um percentual de base pré-paga de 82,3%, que se manteve estável nos últimos anos, inclusive com algumas operadoras com a sua base pós-pago crescendo mais rápido do que a do pré-pago.

A receita bruta por serviços das operadoras alcançou aproximadamente R\$ 67,3 bilhões com incremento de 8,23% entre 2009 e 2010. A receita líquida cresceu cerca de 7,87%, chegando a aproximadamente R\$ 52,9 bilhões. Ainda mais, O ARPU médio ponderado entre as operadoras Vivo, Claro, TIM e Oi decresceu cerca de 8,6% passando de R\$ 25 em 2009 para R\$ 23 em 2010. Já o MOU (minutos de uso) teve incrementos entre 3% e 39% dependendo das operadoras, no entanto registrando baixas nos preços de minutos de voz.

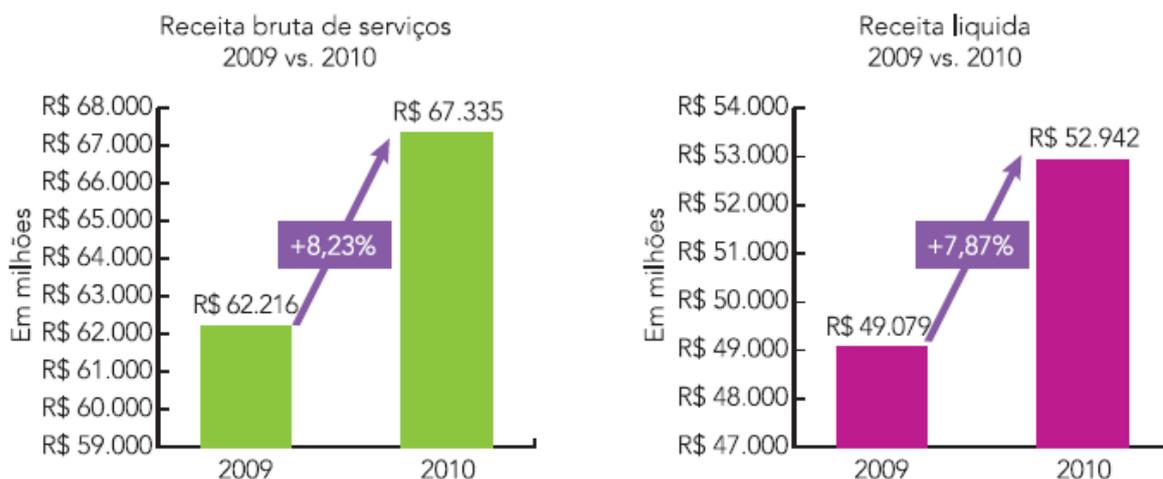


Figura 4 - Receita por serviços das Operadoras

Fonte: Estimativas da Convergência Research 2011 – Estudo MAVAM

A redução do ARPU total e crescimento do MOU devido a redução do preço médio do minuto de voz reforçam a importância dos VAS para melhorar a receita das operadoras, que durante o último trimestre de 2010, as receitas de serviços VAS atingiram R\$ 3,05 bilhões, representando 17% da receita bruta dos serviços de operadoras de telefonia móvel. No ano, os VAS alcançaram vendas brutas de R\$ 10,93 bilhões, 42% superior ao volume atingindo em 2009 (R\$ 7,69 bilhões).

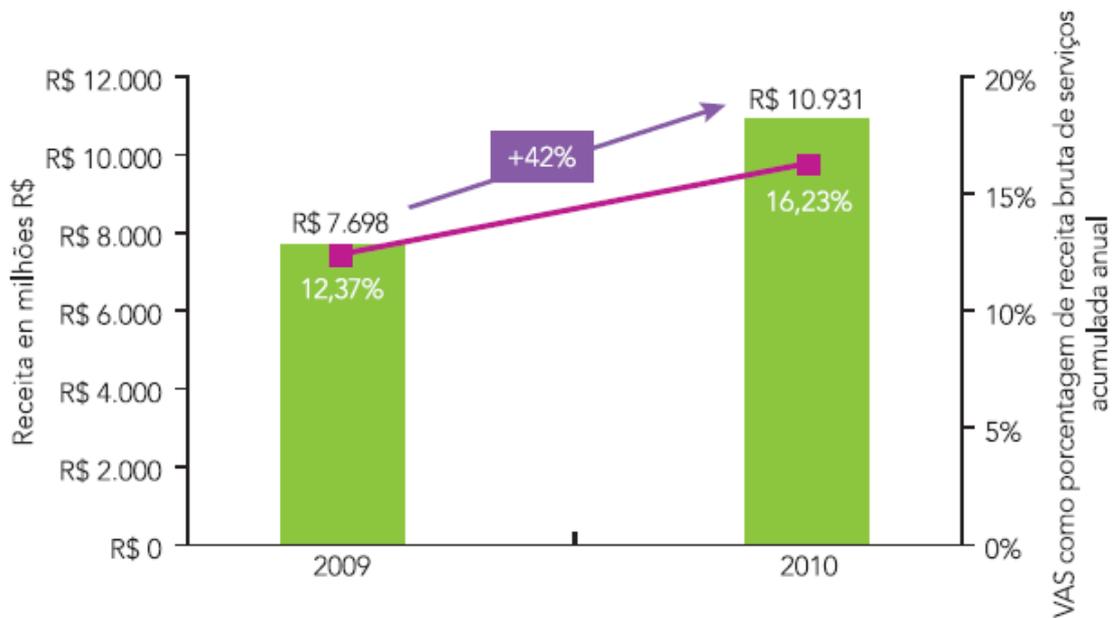


Figura 5 - Evolução da Receita Bruta VAS entre 2009 e 2010
 Fonte: Estimativas da Convergência Research 2011 – Estudo MAVAM

No Brasil, os serviços de Internet são a maior contribuição para o ARPU a partir de VAS (47%). Essa situação do resto da América Latina, onde o ARPU de VAS ainda é composto principalmente por SMS.

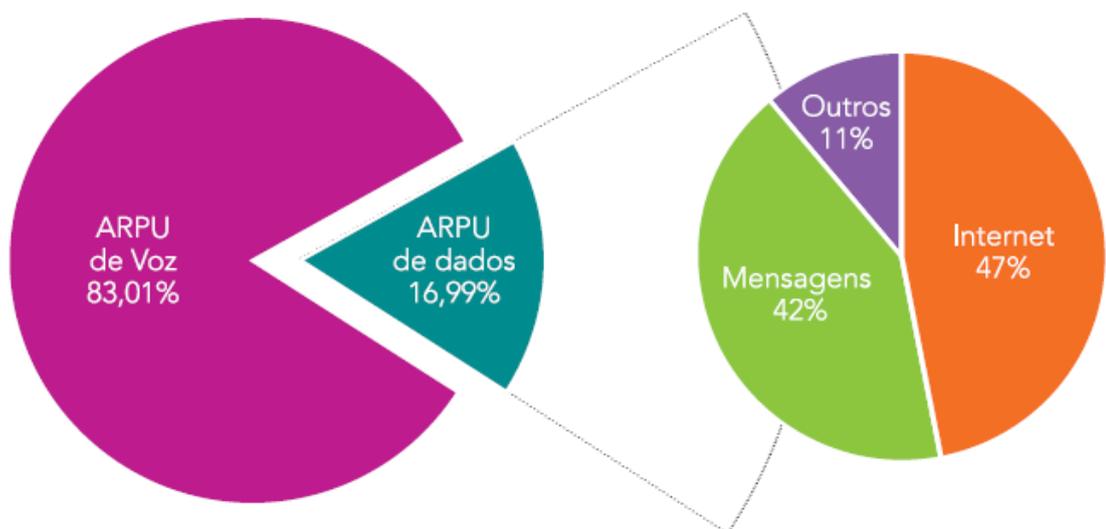


Figura 6 - Gráfico de VAS x VOZ em 2010
 Fonte: Estimativas da Convergência Research 2011 – Estudo MAVAM

7 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo expõe, sob variados pontos de vista, as principais teorias que ajudam a desenvolver e fundamentar esse trabalho. A partir da revisão de literatura, será possível criar um embasamento teórico para sustentar a pesquisa.

O desenvolvimento de uma análise de marketing para mensurar oportunidades e ameaças no mercado de Telecomunicações, mais precisamente no setor de Valor de Serviço Agregado de Telefonia móvel, é um fator crucial para o aprimoramento e evolução das empresas do setor. A consideração do mercado, incluído num processo de administração de qualidade, passa pela identificação das necessidades e demandas dos clientes, a gama de oportunidades que o mercado pode vir a trazer bem como as ameaças das novas tecnologias.

Primeiramente serão revisados os conceitos essenciais relacionados ao estudo e aplicação de marketing nas organizações, juntamente com um estudo das etapas da pesquisa de mercado. Serão apresentados os principais aspectos referentes à análise do ambiente de marketing, a definição de objetivos e de estratégias além dos fundamentos para a realização da análise de oportunidades e ameaças.

7.1 FUNDAMENTOS DE MARKETING

Segunda Malhotra (2002), o objetivo maior do marketing é a identificação e satisfação das necessidades dos clientes. Para determinar a necessidade dos clientes e implementar estratégias e programas de marketing necessitam de informações a respeito de clientes, concorrentes e outras forças que atuam no mercado. Ainda mais, segundo Kotler (2000), marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.

A definição e determinação da abrangência das necessidades dos clientes são fundamentais para a realização do estudo proposto, pois segundo os autores, as informações que serão levantadas com a pesquisa são fundamentais para o entendimento de mercado.

Seguindo os fundamentos de marketing, Kotler (2000) propõe que um mercado consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo.

A definição da determinação do negócio deve levar em conta o mercado atendido, delimitar qual é a sua abrangência e quais são as suas restrições, afim de ao desenvolver um produto, atenda a um determinado público alvo otimizando as campanhas de marketing e focando os esforços no real público que utilizará o serviço, determinando a definição do escopo de mercado abordado por Cobra (1991, p.28):

O escopo de mercado refere-se à identificação do grupo de consumidores atendidos e os não atendidos. As dimensões geográficas servem de base para a localização dos agrupamentos de consumidores. Assim, é comum as empresas estabelecerem limites geográficos das áreas de atendimento a consumidores e clientes. Um agrupamento de consumidores também pode ser definido em função dos atributos e dos benefícios buscados em determinado produto.

7.2 PESQUISA DE MARKETING

7.2.1 Definições

Segundo o Conselho de Diretores da American Association, Kotler (2000, pg 35), a definição de pesquisa de marketing é:

Pesquisa de marketing é a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao homem de marketing por meio da informação – usada para identificar e definir oportunidades e problemas de mercado; gerar, refinar e avaliar ações de marketing; monitorar o desempenho de marketing; melhorar a compreensão do marketing como processo.

Malhotra (2002) define a Pesquisa de Marketing como sendo a identificação, coleta, análise e disseminações de informações de forma sistemática e objetiva e seu uso para assessorar a gerência na tomada de decisões relacionadas a identificação e solução de problemas (e oportunidades) de marketing. Para

Westwood (1997), o plano de marketing é o processo e a capacidade da empresa, bem como as mudanças de suas oportunidades no mercado. Ele estimula a administração a pensar adiante de forma sistemática, forçando a empresa a aguçar seus objetivos e sua políticas, levando-a a uma melhor coordenação de esforços.

Outra definição que se enquadra com o objetivo do trabalho é a definição de Cobra (1995) para que a pesquisa de marketing seja o desenvolvimento de um plano visando à criação de condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente em que atuam.

Sendo assim, é com a elaboração do plano de marketing que as empresas podem definir com clareza onde estão inseridas, podendo assim definir estratégias que venham a contemplar as oportunidades que o mercado lhe oferece e, em caso de ameaças, defender-se e buscar um melhor posicionamento a fim de torna-las contornáveis.

7.2.2 Processo de Pesquisa de Marketing

Segundo Malhotra (2002), existem cinco processos para a realização da pesquisa de marketing, como definição do problema, elaboração de uma abordagem do problema, concepção da pesquisa, coleta de dados e análise de dados. Cada um dos pontos será exposto detalhadamente abaixo:

Etapa 1: Definição do Problema:

A definição do problema é uma das etapas mais importantes, pois somente mediante a identificação clara e precisa do problema se torna possível conduzir o projeto de forma adequada e estabelece o rumo de todo o projeto. A identificação inadequada do problema pode levar ao fracasso da pesquisa e a má compreensão da situação exposta.

A definição do problema envolve o enunciado do problema geral de pesquisa de marketing e a identificação de seus componentes específicos através de responsáveis pelas decisões estratégicas, entrevistas com peritos da indústria, pessoas bem informadas, dados secundários e pesquisa qualitativa.

Etapa 2: Elaboração da Abordagem:

Essa etapa inclui a formulação de uma estrutura objetiva ou teórica, modelos analíticos, perguntas de pesquisa, hipóteses e a identificação de características ou

fatores capazes de influenciar a concepção da pesquisa. Ela é guiada por discussões com gerentes e peritos da indústria, estudos de casos e simulações e considerações pragmáticas.

Etapa 3: Concepção da Pesquisa:

A compreensão dos fundamentos de planejamento de pesquisa e seus componentes possibilitam o planejamento adequado para o problema em pauta com isso, são estruturados e planejados os parâmetros do projeto de pesquisa com o detalhamento dos procedimentos necessários à obtenção das informações para estruturação do problema de pesquisa. O planejamento de pesquisa envolve seis tarefas:

- 1) Definir as informações necessárias;
- 2) Conceber as fases exploratória, descritiva e/ou causal da pesquisa;
- 3) Especificar os procedimentos de medição e escalonamento;
- 4) Construir e pré-testar um questionário ou formulário adequado para a coleta de dados;
- 5) Especificar o processo de amostragem e o tamanho da amostra;
- 6) Desenvolver um plano de análise de dados.

A definição das informações necessárias já foi abordada nas duas primeiras etapas, já a concepção da pesquisa é classificada em pesquisa exploratória ou pesquisa conclusiva.

A pesquisa exploratória tem por objetivo a compreensão do problema em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar ações relevantes ou obter dados adicionais antes que se desenvolva a abordagem. Ela pode ser usada para a formulação de problemas, identificação de cursos alternativos de ação, desenvolvimento de hipóteses, isolar variáveis, obter critérios e estabelecer prioridades.

Já a pesquisa conclusiva é mais formal e estruturada e se baseia em amostras grandes e representativas, tendo por concepção auxiliar a determinar, avaliar e selecionar o melhor curso de ação a ser tomado em determinada situação. Dentro dela há a subdivisão em descritiva e casual.

Descritiva: A pesquisa tem por objetivo a descrição das características ou funções de mercado como, características de grupos relevantes – consumidores,

organizações ou áreas de mercado – estimar porcentagens, determinar as percepções de características de produtos e fazer previsões específicas.

Casual: É um tipo de pesquisa no qual o principal objetivo é ceder evidências relativas a relações de causa e efeito. Geralmente gerentes de marketing tomam decisões baseados em relações causais presumidas podendo ser injustificadas e a validade das relações causais devem ser examinada por meio de pesquisas formas.

Malhotra (2006) exemplifica com a suposição comum de que uma redução comum de preços conduzirá a um aumento nas vendas e na participação de mercado que não se comprova em determinados ambientes competitivos. Com isso, a pesquisa casual é apropriada para a compreensão de quais variáveis são a causa e quais são o efeito de um fenômeno além de determinar a natureza da relação entre as variáveis causais e o efeito a ser previsto.

Etapa 4: Coleta de Dados:

A análise de dados secundários ajuda a definir o problema de pesquisa e a elaboração do planejamento da pesquisa. Entre os tipos de dados há a fonte primária e secundária onde ambos possuem vantagens e desvantagens a serem abordados abaixo:

Dados Primários: São gerados por um pesquisador para finalidade específica de solucionar o problema em questão. A pesquisa pode ser realizada com questionamentos verbais ou escritos, além de observações de comportamento, fatos e ações. As vantagens do processo é a versatilidade, a precisão e diversidade. Porém é desvantajoso, pois é dispendioso, custoso e depende da vontade das pessoas entrevistadas.

Dados Secundários: Dados que já foram gerados, coletados, tabulados e estão a disposição de interessados via pesquisas e informações de fontes externas – revistas, jornais e artigos. As vantagens desse meio é a rapidez, acessibilidade e baixo custo, porém pode ser de fontes pouco confiáveis, pouco exatos e desatualizados.

Etapa 5: Análise de Dados:

Após definir o problema de pesquisa e elaborar uma abordagem conveniente, formular um plano de pesquisa o pesquisador deve passar ao preparo e à análise dos dados.

Segundo Malhotra (2002), antes que os dados brutos contidos em questionários sejam submetidos à análise estatística, devem ser alinhados em um formato apropriado para análise. A qualidade dos resultados estatísticos depende dos cuidados adotados na fase de preparação dos dados. Se não for dada devida atenção, pode-se comprometer seriamente os resultados estatísticos, levando a resultados tendenciosos e interpretação incorreta.

Para isso, a preparação da análise deve ser pela verificação da integridade dos questionários, discutindo então o preparo dos dados e orientações para como lidar com respostas ilegíveis, incompletas, inconsistentes, ambíguas ou insatisfatórias por qualquer outra razão.

Além disso, é importante a transcrição e a limpeza dos dados, enfatizando o tratamento das respostas falantes e o ajuste estatístico dos dados. Abordando a escolha de uma estratégia de análise dos dados e classificar as técnicas estatísticas, explicando as abordagens intraculturais, panculturais e culturais.

7.2.3 Análise do Ambiente de Marketing

A análise do ambiente consiste em um estudo dos fatores que influem ou irão influir no desempenho da organização, sendo elas subdivididas em ambiente externo e interno. A identificação será relevante importância posteriormente na identificação de oportunidades e ameaças, forças e fraquezas e a análise dos 5P's de Porter.

AMBIENTE EXTERNO

Dolabela (1999), Kotler (2006) e Porter (2004) definem as principais forças que fazem parte do ambiente externo da empresa:

- a) Ambiente Demográfico: São referências as características da população, como tamanho, concentração, composição etária, sexo, profissão entre outras.
- b) Ambiente Econômico: Dados como distribuição de renda, nível geral de preços, poupança, endividamento, crédito, inflação, e juros. Essas informações são importantes, pois a situação econômica da população influi nas características e demanda dos produtos ofertados além da abertura e permanência de negócios.

c) Ambiente Natural: Refere-se a questões dos recursos de matéria prima, disponibilidade de energia, papel do governo na economia e regulamentações.

d) Ambiente Tecnológico: Considerando que mudanças tecnológicas podem influir fortemente em setores da economia, é importante analisar fatores como o ritmo das mudanças tecnológicas, oportunidades para inovação, variação dos orçamentos de pesquisa e desenvolvimento e a evolução da tecnologia da informação.

e) Ambiente Político – Legal: Refere-se às regulamentações a atividade e o setor, informações sobre órgãos governamentais, sindicatos e grupos de pressão, além de informações sobre impostos e incentivos fiscais.

f) Ambiente Sociocultural: São fatores analisados dentro das esferas sociológicas, antropológicas e psicológicas como crenças, valores, costumes, visão de mundo, persistência de valores culturais centrais e mudanças de valores no longo prazo.

Já Porter (1996) identificou os principais agentes externos que podem influenciar nas organizações, tais como:

a) Fornecedores: Os fornecedores podem ter uma grande influencia sobre o setor, forçando o aumento dos preços dos insumos ou reduzindo a qualidade dos produtos ofertados ao mercado.

b) Compradores: Representa grande pressão no mercado forçando sempre os melhores preços e maior qualidade dos serviços oferecidos e prestados, jogando as empresas ofertantes uns contras os outros.

c) Concorrentes: São forças que atuam diretamente contra as organizações, usando estratégias e táticas para conquistar o mercado. A análise ambiental do plano de marketing deve analisar os principais concorrentes do mercado, focando na identificação de suas forças e fraquezas.

d) Potencias/Novos Entrantes: O administrador deve analisar e medir as potencias barreiras para a entrada de novos competidores, bem como a relação dos competidores já existentes com a entrada destas novas empresas.

e) Substitutos: São alternativas de produtos ofertados aos consumidores, que possuem características similares e podem ser uma alternativa atraente. Assim é importante identificar e analisar no mercado produtos que podem desempenhar a mesma função do que o produto ofertado.

7.2.4 Análise SWOT

Dentro do planejamento estratégico de empresas, um dos elementos mais utilizados é a análise SWOT, que segundo Kotler, é uma avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, envolvendo o monitoramento dos ambientes externos e internos. Consiste na análise SWOT dois fatores de análise, sendo o primeiro o ambiente externo - oportunidades e ameaças que serão abordados no decorrer do trabalho e interno - forças e fraquezas.

O ambiente externo do negócio são elementos em que a empresa não possui controle, sendo determinadas por mudanças de mercado, como novas tecnologias, novos entrantes, mudanças de hábitos gerando assim oportunidades e ameaças diferentes ao que estavam anteriormente postas. Os objetivos da análise SWOT é a identificação de elementos chaves para a gestão da empresa além de preparar ações estratégicas de riscos ou problemas a serem resolvidos.

As empresas podem usar a análise de oportunidades de mercado para determinar a atratividade e a probabilidade de sucesso de uma oportunidade, Kotler (2006). A análise de oportunidades proporciona as empresa o planejamento de recursos necessários para a aplicação de determinado produto ou negócio, mensuração das taxas de retorno sobre o investimento e a identificação de mercados alvos. A Identificação das oportunidades de negócio antes dos concorrentes pode ser considerada uma vantagem estratégica levando-a novos clientes e expandindo seus negócios a mercados nunca antes explorados (KIM e MAUBORGNE, 2005).

Alguns acontecimentos no ambiente externo representam ameaças, que segundo Kotler (2006), é um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que acarretaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva.

Com as informações do ambiente externo mapeados, as empresas podem desenvolver matrizes de oportunidades e ameaças, onde é levantado questões de atratividade ou gravidade juntamente com a probabilidade de sucesso. O desenvolvimento da ferramenta é importante para o mapeamento e planejamento de ações a serem tomadas e a sua urgência dentro da organização.

7.2.4.1 Análise das Oportunidades e Ameaças

Uma oportunidade de Marketing constitui-se em um cenário atrativo para ações de marketing, no qual a empresa pode tirar proveito de uma vantagem competitiva. O administrador deve analisar cada oportunidade de acordo com a sua atratividade e a sua probabilidade de sucesso na empresa, devendo ser adequada aos objetivos e recursos. Desenvolver oportunidades envolve riscos, o qual cabe ao administrador avaliar e decidir se os retornos esperados justificam os mesmos (KOTLER, 2006).

Dolabela (1999) identificou alguns dos principais fatores de análise de atratividade de oportunidade de mercado:

- a) Sazonalidade das vendas;
- b) Controle governamental do negócio;
- c) Grau de disponibilidade de recursos e insumos;
- d) Ciclo de vida do setor (expansão, estagnação ou retração);
- e) Lucratividade Alta;
- f) Mudanças ocorrendo no setor;
- g) Efeitos da evolução tecnológica;
- h) Grau de imunidade à concorrência;
- i) Potencial de lucro e crescimento.

Já uma ameaça é um potencial fator adverso para a organização e que poderá ser prejudicial para seus negócios. Segundo Kotler (2006), a ameaça é um dos desafios impostos por um tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros.

7.3 CENÁRIOS

7.3.1 Conceitos

A técnica de planejamento de cenários foi utilizada por Pierre Wack, da Royal Dutch / SHELL, no início dos anos 70. O trabalho de Wack, baseado na tese de desenvolvimento de cenários do futurista Herman Kahn, ajudou a Shell na crise do petróleo (Little, 2002). A Shell foi a única empresa petrolífera a sobreviver bem à crise (PRESCOT & MILLER, 2002).

Segundo Schwartz (2000), os cenários aparecem pela primeira vez logo após a Segunda Guerra Mundial, como um método de planejamento militar. A Força Aérea dos Estados Unidos tentou imaginar o que seu oponente faria, traçando estratégias alternativas. Nos anos 60, Herman Kahn, que fizera parte do grupo da Força Aérea, aprimorou os cenários como ferramenta comercial. Contudo, os cenários atingiram uma nova dimensão no início da década de 70 com o trabalho de Pierre Wack, do Departamento de Planejamento da Royal Dutch Shell SCHWARTZ, (2000).

Existem outros exemplos de aplicações da técnica de planejamento de cenários. A BASF, empresa química alemã, conduz atualmente seu planejamento estratégico embasada em cenários. A Boeing também recorre a cenários de tráfego aéreo em seu planejamento estratégico, considerando diferentes regiões, determinando oportunidades e riscos nos vários mercados (PRESCOT & MILLER, 2002).

Segundo a abordagem de Little (2002, p.117),

A concepção de cenários é uma ferramenta para a expansão do processo pelo qual as grandes organizações renovam sua visão, afirmam sua competitividade e adaptam-se a ambientes que raramente recompensam a complacência. O mercado atual é volátil demais para que qualquer empresa aposte a longo prazo em um único futuro.

Conforme observava Drucker (1976), uma organização eficaz precisa conhecer bem suas próprias condições e realidade. Uma organização, ou um negócio eficaz, é aquele que não se satisfaz com sua posição atual de liderança no

mercado, mas sim quando assegura que sua posição geral quanto ao produto, projetada no futuro também é sólida. A organização precisa examinar o futuro, sem, no entanto deixar de garantir que o negócio seja mantido em bases firmes no presente (DRUCKER, 1976).

A palavra “cenário”, para Ringlad (2002), pode ser utilizada de muitas formas. Os militares dizem que são planos de contingência para uma série de eventualidades junto disso, são possíveis visões do mundo, que proporcionam um contexto no qual as decisões podem ser tomadas. Para Porter (1985), cenários é utilizados em estratégias e consistem em visões sobre o que o futuro pode vir a ser. Além disso, sugere que as organizações considerem em seus mercados as forças como uma base para o planejamento além de serem ferramentas importantes para o entendimento e busca por novas tendências.

Pierre Wack (1985) considera que a essência de um cenário reside na busca por mudanças de conceitos ou modelos pré-determinados, tornando possível antecipar e preparar-se para o futuro. Devem ser enfatizadas na criação dos cenários e coerência e credibilidade do conjunto de possibilidades existentes para o futuro.

Ringland (2002) define que cenários são possíveis futuros. Que sem escolhidos pela organização, irão apontar para “mundos” com diferentes respostas para as questões significativas daquela organização. Eles proporcionarão uma visão a frente para decisões de investimentos, inteligência de mercado, novos produtos e mercados. Schwartz (2000) defende que cenários não previsões e que não é possível prever o futuro com um razoável grau de certeza.

A técnica de análise de cenários não é uma ferramenta de previsão, mas um meio para descrever possíveis alternativas futuras (Prescott & Miller, 2002). Ao contrário da previsão tradicional de negócios, ou da pesquisa de mercado, os cenários apresentam imagens alternativas do futuro onde eles não extrapolam simplesmente as tendências presentes (SCHWARTZ, 2000).

Cenários podem ser definidos, de acordo com Schwartz (2000), como uma ferramenta para ordenar as percepções sobre ambientes futuros alternativos, nos quais as consequências se suas decisões vão acontecer. Além disso, os cenários permitem uma ação, uma decisão, com um sentimento conhecido sobre o risco e

recompensa, que difere um indivíduo ou executivo inteligente de um burocrata ou apostador.

Somando-se outras perspectivas, como em Aaker (2001), tem-se que os cenários proporcionam uma forma de trabalhar com ambientes complexos, nos quais muitas tendências e eventos relevantes interagem e se afetam mutuamente. Para Aaker (2001), quando as micro tendências e eventos são agregados em um, dois ou três cenários de um ambiente futuro, a análise é mais administrável. Para o autor os cenários não estão focados no esforço de obter informações para redução de incertezas. Ao contrário, se aceita a possibilidade como opção à certeza de um cenário. O estrategista pode lidar com uma realidade que poderia não vir a acontecer.

7.3.2 Utilidade dos cenários

Os cenários, para Ringland (2002), podem ser empregados, por exemplo, para explorar as incertezas, para sinalizar os riscos e oportunidades, para focar a atenção nos desafios externos da organização, para preparar a organização para as surpresas e utilizados não somente como uma antecipação de algo que está por vir, mas também como uma forma de estímulo e exercício do aprendizado e pensamento estratégico.

Ringland (2002) comenta que os esforços na criação de cenários agregam para a organização conceitos e entendimentos muito importantes, sobretudo das forças e sistemas internos e externos a organização. Dessa forma, os cenários podem proporcionar para a organização alguns modelos estruturados do contexto em que a organização existe e uma forma de organizar os diversos pontos de ação.

Em Ringland (2002), muitas organizações atribuem os cenários os seguintes benefícios:

- Criação de uma “linguagem comum”: muitos expertos em cenários acreditam que a organização adquire um senso de visão e cooperação para um esforço comum, com o mesmo entendimento e objetivo;
- Desenvolvimento de profissionais especialistas, com capacidade para o pensamento estratégico e para formar “redes de conexão” entre as distintas áreas de trabalho da organização;

- Permite a cooperação entre equipes, idéias, prazos e responsabilidades, reduzindo os desgastes e tensões internas, bem como atitudes defensivas.

A utilização de cenários oferece aos tomadores de decisões o vislumbre de possibilidades futuras, que podem contribuir para o planejamento estratégico corporativo. Suportado por cenários, um sistema de alerta antecipado pode monitorar constantemente as estatísticas vitais da empresa, tais como situações financeiras, vendas e logísticas (PRESCOT & MILLER, 2002).

Ainda em Prescott & Miller (2002), os cenários, depois de elaborados, irão oferecer panoramas possíveis do futuro e um melhor entendimento das relações entre os fatores de cada uma das situações. Contudo, não se sabe as tendências reais, no curto prazo, destes fatores, ou se as projeções futuras para eles são realmente corretas. Portanto, são fundamentais a formulação e implementação de um sistema de monitoramento para a verificação se as previsões continuam válidas.

O processo de cenários, para Schwartz (2000), proporciona um contexto que permite o pensamento claro por sobre uma complexa gama de fatores que podem afetar a uma decisão. O autor completa que este processo fornece à organização uma linguagem comum para as discussões e debates sobre estes fatores. Trata-se do início de uma série de “contextos” que encorajam os participantes a pensar sobre como estas tivessem acontecido. Dito de outro modo, o autor considera que os cenários podem ser utilizados como uma plataforma para conversações estratégicas, que levam à aprendizagem organizacional contínua a respeito de decisões-chave e prioridades.

Para Schwartz (2000), os cenários são ferramentas que ajudam na adoção de uma visão de longo prazo são histórias sobre as formas que o mundo poderá assumir no amanhã, histórias que podem ajudar uma organização a reconhecer e adaptar-se as mudanças em seu ambiente. O autor sugere ainda que os cenários formam um método para articular os diferentes caminhos que possam existir e a descoberta dos movimentos e passos mais adequados para cada um deles, diz respeito a escolhas hoje com uma compreensão sobre o que pode ocorrer com elas no futuro.

7.3.3 Construção de um cenário

Para o sucesso na tarefa do estudo e construção de cenários, Ringland (2002) considera como importante os seguintes aspectos:

- Habilidade de antecipar comportamentos em mundo real, o qual pode ser inesperado, explorando as barreiras ou mudanças em um ambiente externo, ou a relação entre as forças;
- Criação de um modelo mental que permita uma visão antecipatória, confirmando ou não as evidências.

Em sua abordagem, Ringland (2002) esclarece que os cenários podem ser classificados em três tipos:

- Cenários Internos: aqueles que levam em conta na sua construção apenas os fatores que estão sobre o controle da organização. Nesse caso, a organização poderia se utilizar destes para a elaboração de novos conceitos de produtos e modelos de negócios;
- Cenários Externos: aqueles que levam em conta as influências externas e que não estão sob o controle e domínio da organização. Nesse caso, a organização poderia utilizá-lo para considerar o desenvolvimento de um mercado sobre um horizonte de 15 anos. Esse tipo de cenário apresenta como ponto central condições complexas e limitações, as quais não estão sob o controle da organização.
- Cenários Sistêmicos: que se conceituam como uma “mistura” dos dois cenários acima. Estes trabalham com as influências do ambiente externo tanto quanto com as dimensões internas da organização onde se apresentam como sistemas completos de decisão.

A seleção de um ou outro cenário depende principalmente da força de mercado da organização e da importância da influência de fatores externos. Pequenas organizações podem ser comparadas a botes, que podem ser levados em uma ou outra direção, dependendo do tempo e das correntes marítimas. Entretanto,

organizações com maior força de mercado podem ser comparadas a navios, que frequentemente tomam suas decisões independentes das ondas do oceano (RINGLAND, 2002).

Seguindo os passos para a construção de cenários em Ringland (2002), o primeiro passo é uma classificação das tendências e incertezas, usualmente realizada em *workshops*. As idéias mais importantes são agrupadas e lançadas dispondo-as em uma matriz com valores, exemplo sim ou não. Com isso é realizada combinação, cada uma atribuída com um nome, onde as mais interessantes são escolhidas em sequência a construção de cenários.

Assim, como as recomendações em Ringland (2002), é importante levar em conta as seguintes recomendações:

- Necessidade de ter uma sequência temporal, com início, meio e fim;
- Necessidade de ser ancorado a fato e eventos do passado, contudo, deve ser possível de ser trabalho com hipotéticos eventos no futuro;
- A lógica de cada cenário deve ser transmitida e capturada a partir de simples recursos, como diagramas, matrizes ou outros. Esta simplicidade deverá permitir o entendimento e a compreensão do todo;
- As diferenças entre os cenários devem ser claras. Deve-se nomear todos os cenários de forma a que os mesmos representem diferentes mundos;
- Deve-se verificar a consistência de cada cenário, verificando as conexões causais entre os eventos;
- As variáveis-chave devem ser quantificadas e os indicadores listados. Os indicadores devem ser eventos ou variáveis obtidos da organização, a menos que estes eventos sejam de curto prazo e possam ser checados diretamente na fonte.

Sobre a quantidade de cenário, Ringland (2002) indica que geralmente é difícil e de pouca clareza o trabalho com mais de quatro cenários. Na sua perspectiva, o autor comenta a seguir as estratégias para escolha do número de cenários e do tipo, bem como a quem estes são dirigidos. Quando ao número de cenários e os tipos, Ringland (2002) apresenta:

a) Quatro cenários estimulam pensamentos divergentes e são úteis para criar visão:

- Não são claros e são difíceis de serem separados;
- Quando dispostos em uma matriz resultam em 2 dimensões paralelas;
- Um dos quadrantes da matriz frequentemente não é viável, o que é desejável pelos executivos da organização;
- Podem ser escolhidos por serem “visionários”, por representarem o usual, por vislumbrar ambientes saudáveis. Estes cenários são via de regra complexos.

b) Três cenários trabalham com a expectativa de que um destes cenários será a “previsão”:

- Em organizações voltadas e sob o comando da Engenharia, frequentemente acredita-se que o cenário intermediário é a melhor estimativa;
- Baseiam-se em conceitos do tipo “melhor/pior” na interpretação de cenários;
- Não são aplicáveis quando os cenários são qualitativamente diferentes.

c) Dois cenários permitem o desenvolvimento de dois cenários bem distintos, não necessariamente “melhor/pior”, “alto/baixo”:

- Em comparação aos demais, são mais fáceis de comunicar – estender a todos os níveis da organização;
- Indicado para criar uma linguagem e entendimento entre todos na organização;
- Uma dos cenários poderá representar o “futuro oficial” ou uma condição padrão (*default*) versus um cenário mais visionário.

Estas informações podem ser naturalmente utilizadas para criar diferentes mundos no futuro, com diferentes opções de ações. Posteriormente, estas idéias e pensamento poderão ser agrupados e escolhidos. Para o caso da existência de várias “tecnologias”, cada uma destas, tantas quantas houver, deverá estar definida em um cenário específico. Para o caso de escolha de um cenário, deve-se também

ter preparado um cenário “surpresa”, com base em tendências, em um cenário ideal ou em um cenário do pior caso, com todos os temores que se tem sobre o futuro (RINGLAND, 2002).

Quanto ao público a quem os cenários serão dirigidos, Ringland (2002) apresenta:

a) Para especialistas responsáveis por novas estratégias:

- Tanto quantos cenários couberem como principais. Estes deverão ter como base aspectos tecnológicos, políticos e geográficos;
- Cada tecnologia, política ou geografia será tratada como um diferente mundo.
- Normalmente, o número de cenários se tomará reduzido após uma análise preliminar.

b) Para planejadores:

- Dois cenários são suficientes, desde que estes tenham em detalhes o modelo planejado;
- Quatro, se a tentativa for a de explorar o novo ambiente competitivo, mudanças na cultura e etc.
- Frequentemente estes profissionais estão interessados em explorar aspectos, hipóteses e conexões.

c) Para CEO's e Diretores:

- Dois cenários para assegurar que em um breve resumo CEO's e Diretores poderão captar a essência das diferenças entre dois mundos;
- Talvez três cenários, quando em uma reunião de diretoria o objetivo seja examinar as implicações dos cenários na estratégia corporativa;
- Quatro são na maioria dos casos “letais”;
- CEO's e Diretores interessam-se por indicadores ou prognósticos e, quais os próximos passos em relação as definições e conclusões até o momento.

d) Demais colaboradores (comunicação em massa):

- Dois, para se ter maior clareza;

- Quatro, e todos são igualmente interessantes;
- Todos os cenários comunicados devem ser submetidos a diferentes visões e análises qualitativas.

Sob sua perspectiva Ringland (2002) observa que além da importância sobre a decisão de quantos cenários são necessários deve-se também levar em conta a seleção dos fatores internos e externos que afetam os mesmos, as chamadas forças motrizes ou impulsionadores.

Na visão de Porter (1992), uma proliferação de cenários, além de três ou quatro, pode tomar a análise tão onerosa que as questões estratégicas são encobertas. Desta forma, deve-se atentar para uma redução do número de suposições examinadas. Contudo, não se devem impor restrições com muito vigor, tendo em vista que cenários podem ser acrescentados, eliminados ou combinados posteriormente na análise.

Em concordância a perspectiva anterior, Aaker (2001) mostra em sua experiência que dois ou três cenários constituem o número ideal para se trabalhar. Para o autor o trabalho com muitos cenários torna o processo volumoso e pesado, além de ser um desperdício de dinheiro. Desta forma, torna-se importante identificar um pequeno conjunto de cenários, os quais incluam aqueles que são plausíveis, críveis e aqueles que representam evoluções do presente.

8 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos para este estudo, definiu-se pela utilização do método de pesquisa estudo de caso, por meio de uma pesquisa exploratória no qual foram analisados dados secundários, ou seja, relatórios de estudos de mercado e primários por meio de entrevistas com os agentes do segmento de VAS no Brasil e em alguns países do mundo.

De acordo com Gil (1999), o estudo de caso pode ser utilizado em pesquisas com propósitos tais como explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação, ou então explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Para Yin (2001), o estudo de caso, que é um estudo empírico, investiga um fenômeno atual, porém no seu contexto de realidade, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

Desta forma, a escolha do método se justifica por permitir a exploração e descrição dos cenários da telefonia móvel e serviços VAS frente à ocorrência das oportunidades e ameaças dos mesmos. A pesquisa é exploratória, pois o tema em questão ainda é muito recente e pouco explorado, não apresentando literatura, nem estudo acadêmicos em profundidade.

A fim de investigar as experiências e conhecimentos relevantes sobre o tema em questão, entre especialistas e grupos de profissionais da área ou relacionados, optou-se pela técnica de entrevista focalizada individual. Conforme Malhotra (2001), esta técnica trata e analisa o tema de forma mais profunda, além de permitir a associação direta das respostas com o entrevistado.

Para a seleção dos entrevistados foram adotados os seguintes critérios:

- Experiência e conhecimentos significativos sobre o tema em questão;
- Habilidade de comunicação e expressão de idéias e conhecimentos;
- Ser profissional atuante na área de telefonia móvel, mais especificadamente na área de VAS.

As entrevistas relacionadas às integradoras de conteúdo foram realizadas pessoalmente tendo duração média de 30 minutos, já com os outros agentes de mercado as entrevistas foram realizadas via Skype e e-mail. A forma de estruturação seguiu um padrão, no qual foi preparado previamente um roteiro, uma lista de tópicos a serem abordados na entrevista. Como recomendação, Malhotra (2001) sugere que não exista uma ordem predeterminada pra abordagem dos tópicos e das perguntas. Estes deverão ser decididos no decorrer da entrevista. Isto permite maior flexibilidade na obtenção dos conhecimentos pelos especialistas (MALHOTRA, 2001).

Esperou-se obter com as entrevistas a percepção e entendimento de especialistas a cerca do tema em questão, culminando na identificação dos impulsionadores, oportunidades e ameaças e elaboração de cenários.

9 RESULTADOS

As entrevistas em profundidade foram realizadas com gestores e executivos das empresas participantes do mercado de VAS, totalizando 15 entrevistas respondidas. Os entrevistados ocupavam cargos de gerência nas integradoras de conteúdo, diretorias e gerências nos provedores de conteúdo e diretores do mercado de VAS nas operadoras de telefonia. As entrevistas foram realizadas no período de abril de 2011 via Skype (ferramenta de comunicação online), entrevistas pessoais e e-mail.

Dentro dos tópicos do roteiro de entrevista foram abordados diversas opiniões e questionamentos no qual foram transformados em sub-capítulos da análise, onde foram agrupadas todas as percepções dos segmentos de atuação. Dessa forma será possível analisar todas as visões do mercado de VAS - integradores de conteúdo, provedores de conteúdo e operadoras de celular - reunindo ao final de cada tópico um quadro compilando as informações desenvolvidas e citações transcritas que complementam e trazem veracidade à análise.

9.1 MERCADO DE VAS

9.1.1 Produtos ofertados no mercado de VAS

As pessoas entrevistadas que trabalham em integradoras de conteúdo acredita que o mercado de VAS no Brasil possui produtos simples, de pouca utilidade, pouca qualidade e bastante atrasado em comparação a outros países desenvolvidos. Além disso, durante as entrevistas foi citado que os produtos ofertas possuem somente características de divertimento e que os clientes que estão comprando os serviços não entendem a oferta e não possuem conhecimentos do que está sendo ofertado.

Houve grandes divergências entre as opiniões das pessoas que trabalham fornecendo conteúdo ao mercado de VAS. Algumas pessoas acreditam que estão

ofertando serviços e produtos a um preço justo e atrativo aos usuários, outros já pensam que os produtos estão defasados e que falta inovação para os mesmos.

Para os que acreditam que o mercado está com bons produtos, afirmaram que o preço pago, R\$ 0,45 por mensagem recebida, é de grande utilidade ao cliente. Afirmaram também que o mercado de VAS já representa uma parcela significativa das receitas das operadoras e por conta disso o mercado tem recebido atenção especial de todos os players envolvidos. Além disso, a facilidade de se consumir um produto via VAS, proporcionada pela tecnologia envolvida na otimização do processo – envio de um SMS em qualquer lugar e a qualquer hora.

Porém uma parcela das pessoas acredita que o mercado está bastante saturado, não existe mais inovação e os produtos que estão no mercado atualmente já foram estressados ao máximo. Muitos produtos são considerados como sem utilidade ao usuário final e só estão no mercado para preencher espaço e o modelo de tarifação via R\$ 4,99 semanalmente é considerado exploratório.

A visão de grande parte das operadoras de celular é que o mercado de VAS possui algum tipo de relevância e valor percebido para o usuário final, porém uma boa parte do que é ofertado não tem valor agregado efetivamente. Muitos serviços são conteúdo de baixa qualidade e sem importância para o cliente, onde o foco é capturá-lo e cobrá-lo dentro de um esquema automático e recorrente.

Porém outros entrevistados citaram que os produtos ofertados no mercado VAS são produtos revolucionários, porém ainda tem os modelos de negócio antigos. A comercialização e transferência de conteúdo digital nasceram na Internet e para ter uma opção eficiente de cobrança ela naturalmente entrou para o mercado VAS das operadoras. Hoje o mercado possui relativas evoluções do modelo de negócio, porém falta a evolução natural do mesmo.

“Existem produtos bons, mas também é um mercado que não preza pela qualidade ainda, impedindo que o padrão de qualidade evolua. O maior interesse ainda hoje é faturar, sem preocupação com satisfação versus reclamação.”

Gerente de TI da Purebros

Segmento	Opinião
Integradoras	Produtos simples de pouca utilidade, pouca qualidade e bastante atrasado em comparação a outros países desenvolvidos.
Provedores	Divergência de opiniões, alguns acreditam que estão oferecendo produtos inovadores e outros acreditam que o mercado está defasado.
Operadoras	O mercado possui algum tipo de relevância e valor percebido, porém uma boa parte do que é ofertado não tem valor agregado.

Quadro 1 - Produtos ofertados no mercado de VAS

9.1.2 Fidelidade do cliente de VAS aos provedores de conteúdo

A grande maioria dos entrevistados que trabalham nas integradoras de conteúdo crêem que não há fidelidade aos serviços do mercado de VAS, onde o número de uso por cliente (ARPU) é baixo uma vez que as empresas provedoras de conteúdo só pensam em tarifar ao máximo o cliente sem planejar ações de longo prazo que possam a vir a fidelizar o mesmo.

Outra visão levantada foi que pela base de clientes no Brasil serem majoritariamente pré-paga e com baixo crédito, acabam não se contentando suficiente com a qualidade dos serviços e por verem seus créditos se esgotar rapidamente com as tarifações. Por não ser um serviço que possui regras claras na compra e ainda não é de conhecimento de grande maioria da população, muitas das compras ou pedidos de serviços são realizados impulsivamente, não pensando no que estão comprando efetivamente.

O único setor que houve citações de serem fidelizadoras foi à oferta de jogos, onde boa parte são oferecidas por empresas de renome como EA Games ou Gameloft. Isso pode ser explicado, pois os usuários já estão familiarizados com a marca e confiam na mesma, que já não acontece em outros tipos de serviço onde as marcas são constantemente alteradas e não possuem relação com o cliente.

A fidelidade dos clientes está muito ligada à qualidade dos produtos e serviços ofertados, foram às principais opiniões dos provedores de conteúdo. Se as empresas empregam publicidade correta, focada em clientes específicos e um catálogo de produtos sério terão clientes constantes e estarão satisfeitos. Porém se houve propagandas enganosas e sem foco a base de clientes será fraca e com um nível muito baixo de cobrança.

Outras pessoas acreditam que não há fidelidade no mercado de VAS atualmente, onde os usuários são de base pré-paga que acabam não se contentando suficientemente com a qualidade dos serviços e que ficam descontentes. Além disso, os clientes usufruem dos serviços até o momento em que não querem mais ou quando as ofertas *premium* com bônus tiver expiradas.

Foram levantadas formas de fidelização ao cliente que incluem novas formas de tarifação, *on-demand*, onde os clientes pagam quando querem utilizar os serviços ao invés de serem tarifados a todo o momento. Além disso, é essencial que o produto em questão seja de apelo popular e que essas ofertas sejam aproveitadas no momento em que a publicidade está em vigor na mídia.

A visão das operadoras de celular diz levanta a questão que praticamente não existe fidelização nas ofertas de VAS atualmente, onde o consumo de VAS na sua grande maioria é de momento, uma compra de impulso. Sendo somente alguns produtos conseguem cativar o cliente por mais um tempo como games e aplicativos.

“Não existe fidelidade. Os clientes sempre utilizam o serviço com o intuito de ganhar um prêmio.”

Diretor de TI da Buongiorno.

Segmento	Opinião
Integradoras	Não há fidelidade nos serviços do mercado de VAS.
Provedores	A fidelidade dos clientes está muito ligada à qualidade dos produtos e serviços ofertados.
Operadoras	Não existe fidelização nas ofertas de VAS.

Quadro 2 - Fidelidade do cliente de VAS

9.1.3 Competitividade entre as empresas provedoras de conteúdo

Os integradores vêem o mercado como altamente competitivo por possuir muitas empresas que ofertam o mesmo tipo de serviço. Com isso o usuário acaba utilizando o serviço do qual foi primeiramente impactado pela mídia e não por uma diferenciação real na qualidade dos mesmos.

Porém outras não vêem o mercado de VAS brasileiro como sendo concorrido, pois as empresas não buscam os clientes das outras porque não querem

comprometer a sua rentabilidade e pelo número de usuários com crédito ser baixo e limitado.

Porém podemos notar que, se buscarmos os dados levantados na pesquisa da Acision 2001, a penetração de serviços de VAS não passa de 10% da base de clientes da operadora, em outras palavras existe um universo de aproximadamente 190 milhões de pessoas a serem impactadas.

Foram levantadas algumas formas de diferenciação para as empresas que oferecem conteúdo possam se distinguir do mercado. A primeira delas é forma de divulgação na mídia, onde ela tem que ser focada em clientes específicos, como por exemplo, crianças que assistem programas infantis ou em horários em que há algum tipo de relacionamento com o produto ofertado. O segundo ponto levantado é a diferenciação via novos produtos ofertados, pois como já foi dito, a grande maioria dos produtos do mercado podem ser considerados commodities, além de mudanças nas funções do conteúdo, preço, recompensas para usuários fieis e acima de tudo a busca de novos canais de captura de clientes.

Esses pontos podem parecer lógicos, mas como boa parte das pessoas que trabalham nesse mercado não possui real conhecimento das necessidades dos clientes, qual é o seu público e como agir para atrair o mesmo, os produtos acabam sendo iguais e divulgados de maneira similar.

A grande maioria dos entrevistados que trabalham em provedores de conteúdo acha que a competitividade no mercado de VAS é acirrada e muitos produtos são similares, onde o usuário acaba utilizando o serviço do qual foi primeiramente impactada pela mídia e não por uma diferenciação real na qualidade dos serviços. Porém houve opiniões diferentes sobre as formas de competitividade e como se distinguir e superar os concorrentes.

As empresas multinacionais, que possuem escritórios ou operações no Brasil, trabalham em sua grande maioria no modelo exploratório, onde tentam ao máximo e por várias maneiras possíveis tarifar o usuário, gerando assim altas reclamações até o ponto em que trocam de nome para voltar a funcionar. Essas empresas não procuram se destacar no mercado, mas sim gerar receita no curto prazo. Já as empresas brasileiras têm um perfil de produto no longo prazo, tentando fidelizar o cliente com produtos de interesse do mesmo e com preços mais agressivos para chamar a atenção.

As estratégias para ter um melhor posicionamento no mercado de VAS brasileiro foram os investimentos em mídias direcionadas a clientes específicos, buscando o melhor cliente no melhor horário; transparência nos serviços ofertados – como efetuar o cancelamento quando requisitado, informações claras de tarifação e funcionamento do produto. Além disso, a parceria com empresas de produtos de bens de consumo, como marcas de refrigerantes, marcas de carros e produtos com filiação a determinado canal de televisão são maneiras de atrair clientes e de divulgar a marca.

Ainda assim é importante a noção de *timing* de mercado, oferecendo os serviços que o usuário final quer o mais rápido possível, uma vez que o intervalo de tempo em que um conteúdo tem apelo de compra costuma ser extremamente breve.

Algumas operadoras classificaram a concorrência como acirrada, pois os créditos do cliente são limitados e inelásticos (*share of pocket*). Como praticamente não existe fidelização em VAS, existe uma disputa bastante grande para atrair a atenção do cliente. Já outros comentaram que existe uma competitividade alta, porém não agressiva. As empresas têm um grande desgaste em adquirir/ obter novos clientes, porém não são predatórias ou agressivas entre si.

Os provedores poderiam se diferenciar através de estratégias de longo prazo, oferecendo conteúdo de qualidade e relevante, apostando na transparência das informações sobre o funcionamento do produto e regras de cobrança. Períodos de degustação, ou conteúdos gratuitos em versões mais simples, dando a opção de cobrança para desfrutar o conteúdo completo (Ex.: 1ª. fase do jogo gratuita sendo a cobrança realizada para destravar o jogo completo).

O mercado não se encontra saturado, pois a imensa maioria dos clientes de telefonia móvel não são usuários dos serviços, nem mesmo experimentaram uma única vez. Na verdade existe uma carência de oferta de bons serviços no mercado. O que existe é um maior discernimento, uma consciência coletiva cada vez maior por parte das pessoas, que rechaçam a oferta de serviços sem valor, cujo único objetivo é capturar o cliente e colocá-lo num sistema de tarifação recorrente, contando com o desconhecimento e inércia do usuário.

Além disso, o posicionamento das empresas ofertantes já é intrínseco no negócio dado a segmentação já existente dos usuários de celular. Com o crescimento do mercado e novos tipos de usuários entrando em números

consideráveis (Classe A, B, C, D, E) haverá a necessidade de uma segmentação estratégica de produtos para atingir as classes citadas, pois são vendas e produtos diferentes.

Com todas as informações levantadas é importante ressaltar as bases da diferenciação e da segmentação com um trecho do livro *Estratégia do Oceano Azul* (MAUBORGNE, 2005), onde para se desvencilhar dos oceanos vermelhos, as empresas devem romper as fronteiras vigentes que definem as formas de competição. Em vez de olhar para dentro das áreas delimitadas pelas fronteiras, os gerentes devem, de forma sistemática, perscrutar além desses limites estabelecidos, em busca de oceanos azuis. Para tanto, precisam observar as indústrias alternativas, outros grupos estratégicos, diferentes grupos de adquirentes, ofertas de produtos e serviços complementares, distintos apelos funcionais e emocionais do setor e inclusive o transcurso do tempo. Isso proporciona às empresas alguns insights profundos sobre como estabelecer oceanos azuis

“Eu avalio uma competitividade alta, porém não agressiva. As empresas têm uma grande competitividade em adquirir/ obter novos clientes, porém não são predatórias ou agressivas entre si.”

CEO da Purebros

Segmento	Opinião
Integradoras	Mercado altamente competitivo por possuir muitas empresas que ofertam o mesmo tipo de serviço
Provedores	A competitividade no mercado de VAS é acirrada e muitos produtos são similares.
Operadoras	A concorrência é acirrada, pois os créditos do cliente são limitados e inelásticos (share of pocket).

Quadro 3 - Competitividade entre as empresas provedoras de conteúdo

9.1.4 Influência das políticas governamentais no mercado de VAS

Todas as pessoas entrevistadas das integradoras acreditam que as políticas públicas podem influenciar o mercado de VAS brasileiro. Sendo umas das principais razões é que os provedores de conteúdo não estão preparados para nenhuma mudança e não estão se preparando para tais. As políticas de maior rigor

governamental, como as adotadas pela Anatel, ou de reclamações do PROCON (Serviço de Proteção ao Consumidor) podem vir a fechar ou suspender os produtos ofertados, pois podem definir regras na qual os integrantes do mercado não estão esperando, causando perda de receita.

Porém, boa parte dos entrevistados acredita que essas medidas são essenciais para o bom funcionamento do mercado de VAS uma vez que os provedores de conteúdo tem acesso e capacidade para lesar os consumidores com tarifações excessivas ou ofertando serviços que não foi requisitado, com isso, as medidas regulamentaram o mercado e podem punir os que não respeitam as normas.

A opinião dos provedores de conteúdo são que as medidas adotadas pelos órgãos governamentais nos últimos anos alteraram a estrutura do mercado de VAS e suas regras, tornando-as mais claras aos usuários finais. Essas medidas foram tomadas com intuito de diminuir os índices de reclamação no PROCON e na Anatel e até o momento estão sendo positivas ao mercado em geral. Porém, se houver medidas mais drásticas poderá haver uma diminuição na quantidade de provedores e na quantidade de serviços ofertados, podendo causar assim uma extinção ou uma seleção das empresas que devem operar o mercado.

Porém, uma ampla regulamentação ainda precisa ser definida e adotada por todas as empresas do mercado, onde atualmente existem regras de órgãos públicos deveriam existir normas e regras do próprio mercado a fim de fiscalizar e banir empresas que sejam más intencionadas no mercado, como muitas empresas estrangeiras que só pensam no curto prazo e não são transparentes com as suas ofertas.

As operadoras de celular vêem a influência das políticas governamentais como sendo grandes definidores de mercado, já que o intuito é exigir uma maior transparência na oferta destes produtos possibilitando que os usuários possam julgar com mais clareza se determinado serviço faz sentido ou não e se vale ou não o investimento financeiro. Como estes órgãos reguladores têm o poder de executar sanções severas, força-se o mercado a se regulamentar.

“Essas medidas podem influenciar e muito o mercado de VAS. Dependendo da medida, podem resultar em perda de usuários ou até mesmo na extinção do negócio.”

Gerente de Mercados da B!

Segmento	Opinião
Integradoras	Podem influenciar o mercado de VAS brasileiro, sendo que os provedores não estão preparados para nenhuma mudança e não estão se preparando para tais.
Provedores	Alteraram a estrutura do mercado de VAS e suas regras, tornando-as mais claras aos usuários finais.
Operadoras	As normas são grandes definidores de mercado já que o intuito é exigir uma maior transparência na oferta destes produtos.

Quadro 4 - Influência das políticas governamentais

9.2 VISÃO SOBRE AS INTEGRADORAS DE CONTEÚDO

9.2.1 Percepção sobre atuais funções das Integradoras de Conteúdo

A principal função das integradoras levantadas pelos entrevistados que trabalham em integradoras é de transformar diversos tipos de serviços, diversos tipos de provedores com plataformas distintas em uma linguagem comum diante as operadoras, visto que as integradoras são a ligação entre os provedores de conteúdo e as operadoras de celular.

Pode-se caracterizar que a função das integradoras de conteúdo é a prestação de serviços terceirizados as operadoras, sendo o braço tecnológico e especialista em das mesmas no segmento de VAS. O nicho em que as integradoras de conteúdo trabalham é um nicho no qual as operadoras não querem ter sob seus domínios já que elevariam os gastos internos e aumentariam as suas responsabilidades perante os consumidores, órgãos governamentais e os provedores de conteúdo.

A integradora de conteúdo, na opinião dos provedores de conteúdo, tem por função primária o estabelecimento de uma conexão direta com as operadoras de telefonia móvel. Desta forma, cabe a ela o relacionamento com os provedores, monitoramento da disponibilidade da rede da operadora e configuração de

parâmetros para novos serviços. Com isso, facilita o trabalho dos provedores de conteúdo, pois possibilita que os mesmos se preocupem mais com os conteúdos gerados e investimentos em mídia do que os detalhes em gerenciamento de conexões.

As integradoras estão ganhando maiores poderes junto às operadoras de telefonia móvel, uma vez que, concentrando as conexões nestas poucas credenciadas a prestar este serviço, diminui o trabalho de manter as conexões com diversos parceiros. Sendo a tendência hoje que todo novo provedor de conteúdo seja conectado via um integrador, não havendo mais a possibilidade de conexão direta.

Porém foi relatado que ainda existe um crescimento desorganizado de novos projetos junto as integradoras, pois possuem pouca mão de obra qualificada, e estão buscando todas as demandas de mercado sem entender ao certo a dimensão dessas ofertas. Isto faz com que as poucas integradoras que existem no mercado, deixem muito a desejar, pois querem atender a todos com pouca qualidade de serviço.

Na visão de algumas empresas de telefonia celular é a de ofertar o melhor serviço de tarifação/ integração entre o usuário final, operadoras e parceiros. Além disso, são vistas pelas operadoras como uma camada organizadora, viabilizadora do fluxo de demanda de conexão proveniente do mercado nacional e internacional. Alguns modelos contratuais permitem que o integrador agrupe uma série de provedores, servindo como um agregador de empresas, facilitando o fluxo operacional financeiro, contratual e técnico. Ou seja, seria uma espécie de outsourcing de TI.

Porém uma das opiniões de uma das operadoras diz que os integradores de conteúdo somente existem pela falta de recursos ou falta de disposição das operadoras em investir em técnicos e sistemas especializados para operar e gerenciar conexões com parceiros de VAS.

“As integradoras nasceram da necessidade de empresas de TI especializadas em viabilizar este tipo de negócio, o papel delas é essencial uma vez que as operadoras não possuem infraestrutura para gerir todas as ofertas.”

Gerente de VAS da Vivo

Segmento	Opinião
Integradoras	Transformar diversos tipos de serviços, diversos tipos de provedores com plataformas distintas em uma linguagem comum diante as operadoras.
Provedores	Estabelecimento de uma conexão direta com as operadoras de telefonia móvel.
Operadoras	Ofertar o melhor serviço de tarifação/ integração entre o usuário final, operadoras e parceiros.

Quadro 5 - Percepção sobre atuais funções das Integradoras

9.2.2 Ameaças para o setor de Integração

A grande ameaça na visão das integradoras de conteúdo são as conexões diretas entre as operadoras e os provedores de conteúdo. Como foram levantadas nas funções das integradoras, as operadoras não querem ter esse tipo de área sob seus domínios, porém com o avanço das conexões diretas isso mostra o contrário. Ainda mais, é visto no Brasil uma tendência inversa de outros países desenvolvidos onde as operadoras estão interiorizando seus serviços de integração ao contrario da maioria dos países.

Foram levantados os pontos de normas governamentais, dependência da renda variável dos clientes e a não renovação dos modelos de negócios atuais, podem afetar os negócios, pois mudaria a situação corrente e nem todas as integradoras estão aptas a mudanças em sua estrutura. Além disso, mudança de tendência da telefonia mundial com a evolução das redes de dados (3G e 4G), que permitem acesso em alta velocidade a informações e sem custo adicional pode afetar as receitas e funções das integradoras. Nesse cenário seria dominado por *smartphones*, *tablets* e lojas de aplicativos onde as integradoras não teriam espaço ou entrarão em declínio se não mudassem as suas estruturas ou formas de atuação.

A grande ameaça para as integradoras de conteúdo na visão dos provedores é a conexão direta dos provedores as operadoras. Isso seria decorrente de um crescente crescimento do volume de tráfego e receita dos provedores de conteúdo, o que proporcionaria a oportunidade deles se integrarem diretamente as operadoras. As formas que isso podem ocorrer é pelo bom relacionamento que os mesmos

possuem com as operadoras buscando assim retirar da cadeia players que não necessariamente precisariam estar.

Como foi relatado pelos integradores, o aumento das tecnologias 3G e 4G através de celular estilo *smartphone* e acesso a aplicativos diretamente da navegação web ou por desenvolvedores fora do mercado de VAS.

Para as operadoras, a principal ameaça é a consolidação do setor, principalmente a estratégia utilizada pelos grandes grupos de Telecom, que estão investindo numa estrutura global de integração, fornecendo um único ponto de conexões para diversas operações espalhadas por vários países do mundo. Além disso, os planos de dados mais acessíveis e também a entrada dos *smartphones*.

“Através do bom relacionamento de algumas empresas com as operadoras, muitas irão buscar conexão direta, assim terão um repasse maior, fazendo com que a integradoras percam força.”

Diretor Executivo da Wsite

Segmento	Opinião
Integradoras	Conexões diretas entre as operadoras e os provedores de conteúdo e tecnologias 3 e 4G
Provedores	Conexões diretas entre as operadoras e os provedores de conteúdo e tecnologias 3 e 4G
Operadoras	Consolidação do setor, que estão investindo numa estrutura global de integração.

Quadro 6 - Ameaças para o setor de Integração]

9.2.3 Oportunidades para o setor de Integração

As integradoras de conteúdo possuem diversas oportunidades no mercado de VAS já que possui capacidade técnica, conexão com plataforma de todas as operadoras do Brasil. Com isso, elas poderiam ser o braço direito das operadoras, atuando como fiscalizadoras do mercado e assegurando que os serviços que estão em produção não sejam de má fé ou até mesmo que estejam tarifando o usuário de maneira correta.

Além disso, por possuir contato direto com todos os serviços da cadeia de VAS, desde os provedores até as operadoras, as integradoras de conteúdo têm a capacidade de geração de relatórios que nenhuma das duas partes teria. Bem como, ofertar produtos como plataformas de recargas via SMS e serviços de conexão para empresas que não possuem plataformas de conexão com as operadoras, como a já existente Pure Content, plataforma conteúdo ofertada pela Integradora Purebros.

Ainda assim, foram levantados alguns produtos que as integradoras podem trabalhar como a integração de redes sociais como o *Facebook* ou *Orkut*, onde essas empresas, por lei, não podem ter fins lucrativos nessas atividades com isso todas as receitas seriam para as integradoras e operadoras. Outra forma seria a atuação como parceira de *Mobile Marketing* e *Mobile Commerce*, sendo um contato para campanhas publicitárias, como vem ocorrendo com alguns produtos da Unilever e ações de vendas de produtos e descontos, como ocorre nos produtos da Dell.

Para os provedores de conteúdo existem diversas oportunidades para os integradores de conteúdo no mercado de VAS, sendo as principais delas o surgimento de novos serviços que irão com a evolução dos celulares e do possível surgimento de novas empresas no segmento.

Pensando no mercado atual, a oferta de serviços de análise de dados no que diz respeito a maximizar o resultado de cada operadora aos provedores de conteúdo, a criação de um acompanhamento das ofertas traçando estratégias juntos as mídias e o retorno que cada ação está tendo em determinados horários e público seria o horizonte que as integradoras deveriam seguir. Outra forma seria o desenvolvimento da modalidade de *M-Payment* (Pagamentos via celular) onde os integradores poderiam estar envolvidos nas definições iniciais do projeto de negócios ideal, auxiliando com a expertise e na elaboração junto às operadoras. Também há a oportunidade na modalidade de serviços tarifados diretamente na fatura de serviços de banda larga (*IP Billing*), onde atualmente é um mercado que não há concorrentes.

A criação de uma plataforma onde possa agregar as ofertas via aplicações de interatividade customizáveis, como por exemplo: promoções *pincode* e *quiz*, para atender a necessidade de clientes que não tem capacidade para desenvolvê-la por

conta própria. Desta forma não terão sua conexão com as operadoras, mas poderão utilizar o mesmo contrato de conteúdo e fornecimento da plataforma para aumentar o seu ganho.

Já para as operadoras de telefonia móvel, as integradoras poderiam aproveitar a conexão direta com os sistemas legados das operadoras, usando seus sistemas de recorrência e controle de ciclo de vida. Disponibilizando assim para as operadoras possibilidades de fazer tarifações periódicas de produtos próprios tais como pacotes de dados, pacotes de torpedos e serviço de *push mail*. Outra oportunidade é fazer tarifação de produtos que visam o benefício em outra interface ou ecossistema (*Avatar*, fertilizante para o jogo *Farmville*, *Facebook*, entre outros).

“As integradoras tem capacidade de serem agregadoras dentro das operadoras como braço direito; e, também, parte técnica de provedores ou mesmo de marcas importantes que não queiram muitos intermediários.”

Gerente de mercados da Spring Wireless.

Segmento	Opinião
Integradoras	Braço direito das operadoras, atuando como fiscalizadoras do mercado e ofertar produtos em diversas plataformas.
Provedores	Ofertar serviços de análise de dados, criação de um acompanhamento das ofertas e retorno que cada ação está tendo em determinados períodos.
Operadoras	Aproveitar a conexão direta com os sistemas legados das operadoras e fazer tarifações periódicas de produtos próprios.

Quadro 7 - Oportunidades o setor de Integração

9.3 CENÁRIOS E PERSPECTIVAS PARA 2015

9.3.1 Tamanho do mercado de VAS e perfil dos clientes

A grande maioria das pessoas entrevistadas que trabalham nas integradoras de conteúdo acreditam que o mercado de VAS só irá crescer se houver algum tipo de nova aplicação ou utilidade. Como foi levantado nas primeiras perguntas, o mercado de VAS atual está saturado e sem uma mudança na forma de pensar o mercado continuará o mesmo ou até se estagnar.

O caminho que o mercado de VAS deve seguir para aumentar a sua base de clientes é em formas mais interativas e úteis para os meios de comunicação móveis, bem como: mercado musical, vendas de produtos, pagamentos, propaganda e redes sociais.

Além disso, podemos notar que com o crescimento econômico do país juntamente com um maior entendimento da população sobre a utilização dos serviços de conteúdo móvel, o mercado de VAS poderá atingir até 40% dos usuários de celular, seguido da ascensão dos computadores de mão (*Tablets* e *Smartphones*) os quais tendem a consumir mais produtos que os modelos atuais.

Houve opiniões muito divergentes acerca do tamanho do mercado, do estilo do usuário e das reais funcionalidades do VAS em 15 anos por parte dos provedores de conteúdo. A crescente evolução do mercado de *smartphones*, onde os usuários serão mais orientados a aplicativos e acesso direto a informação via 3G poderá trazer uma diminuição dos clientes VAS. Além disso, os clientes que se manterem fiéis ao serviço buscarão ser mais seletivos e pensar no retorno que terão ao assinar algum serviço.

Porém com o crescimento da base de clientes, estimativas de crescimento de 5 a 10% ao ano dos usuários de VAS, traçados pelos entrevistados, e o aumento da renda e créditos dos usuários correntes pode impulsionar o mercado e aumentar o número de tarifas bem sucedidas. O perfil do cliente é de alguém que busque mais informações confiáveis quando estiver em deslocamento, será mais crítico em onde gastar os seus créditos e os usuários irão buscar cada vez mais o acesso a redes sociais e interatividades.

Na visão das operadoras de telefonia, o mercado poderá dobrar de tamanho até 2015, tendo em torno de 100 bilhões em faturamento ao ano. Porém, neste cenário futuro somente os produtos que possuam conteúdo de qualidade ou algum benefício extra – prêmios - sobreviverão. Existira ainda mais conteúdo bom e disponível de graça na internet, portanto a relevância será fundamental.

O perfil desses clientes será mais generalista, ou seja, todas as classes e culturas teriam acesso, pelo fato do celular ser um serviço fácil de adquirir e extensivo a todo território nacional com população justificável e mais consciente dos seus benefícios.

“Acredito que o mercado poderá dobrar de tamanho até 2015. Porém, neste cenário futuro somente os produtos que possuam conteúdo de qualidade ou algum benefício extra (prêmios) sobreviverão.”

Diretor de VAS e Voz da Claro

Segmento	Opinião
Integradoras	O mercado irá se expandir caso haja algum tipo de nova aplicação ou utilidade.
Provedores	Os clientes que se manterem fiéis ao serviço buscarão ser mais seletivos e pensar no retorno que terão ao assinar.
Operadoras	O mercado poderá dobrar de tamanho até 2015, tendo em torno de 100 bilhões em faturamento ao ano.

Quadro 8 - Tamanho do mercado de VAS e perfil dos clientes

9.3.2 Novos produtos ofertados: suas funcionalidades e características

As pessoas entrevistadas das integradoras viram que os produtos ofertados no mercado de VAS tende a serem tomados pelos aplicativos, interatividades e maior utilidade dos serviços. As idéias que foram apresentadas nas entrevistas relacionam com aplicativos de organização do dia-a-dia dos usuários como pagamento via celular, serviços financeiros, autenticação de documentos e controles em geral.

Além disso, a tendência que foi apresentada é a interatividade dos usuários, desde a TV digital, redes sociais como Facebook, LinkedIn e Orkut, como interatividade em campanhas de mobile commerce. Essas oportunidades vão aparecer com o aumento do número de *smartphones*, o aumento dos clientes com crédito, o aumento do conhecimento do público sobre os serviços que podem ser utilizados via celular.

Já os provedores de conteúdo, opinaram que os novos serviços do mercado de VAS serão mais diversificados dos que há no mercado atualmente. Isso será necessário para atingir um maior número de clientes como, por exemplo, usuários de serviços online de WEB 2.0, pessoas que buscam novos tipos de interatividade e redes sociais. Esses serviços irão possuir a características de facilitar os serviços do dia a dia integrando plataformas de redes e necessidades dos clientes sem que esteja conectada a internet.

Para os clientes de serviços de internet banda larga, deverá ocorrer a abertura por parte das operadoras de suas plataformas de tarifação para que provedores possam se integrar e oferecer aos clientes uma nova forma de cobrança (*IP Billing*), a exemplo do que ocorre em alguns países da Europa onde existem serviços e produtos que podem ser consumidos sendo debitados (ou lançados) na fatura do serviço de internet banda larga. Com relação aos sites de WEB 2.0, acredito que haverá um crescimento na implementação de ofertas usando *M-Payment*- pagamento via celular - onde os usuários destes sites têm a possibilidade de pagar por um produto ou serviço através dos créditos do seu celular em tempo real.

As operadoras de telefonia celular acreditam que os produtos serão muito variados, onde as tendências sociais, financeiros e jogos terão um maior domínio e disponibilidade do que atualmente. Os produtos existentes hoje continuarão no mercado, porém de forma mais *premium* e com menos empresas vendendo-os.

Foram listados alguns serviços específicos que podem vir a estar à disposição dos clientes em um futuro próximo, sendo ele:

- *Streaming (Video On Demand)*: Sistema que permitira o usuário a selecionar, assistir e ouvir vídeos ou áudio por demanda, streaming.
- Jogos HD, *Dolby 5.1*
- Lojas de Aplicativos
- *Social gaming* (Jogos sociais)
- *Bookstore* (Lojas de livro online como Amazon ou Barnes e Noble)
- Massificação do celular como ferramenta de interatividade com os programas de TV.

“Acredito que passaremos a ver uma diversificação de produtos orientada a atingir um número maior de clientes como, por exemplo, os clientes de serviços de internet banda larga e os usuários de serviços online de WEB 2.0.”

Country Manager Brasil da Neomobile Group

Segmento	Opinião
Integradoras	Aplicativos, interatividades e maior utilidade dos serviços.
Provedores	Os serviços serão mais em função dos usuários de serviços online de WEB 2.0 que buscam novos tipos de interatividade e redes sociais.
Operadoras	Produtos serão muito variados, onde os produtos sociais, financeiros, jogos terão um maior domínio e disponibilidade.

Quadro 9 - Novos produtos ofertados

9.3.3 Impacto das novas tecnologias como *Smartphone* e *Tablets*

Os levantamentos realizados pelas integradoras apontaram que os *Smartphones* e *Tables* serão os substitutos dos nossos atuais PC/Notebooks e telefones, convergindo todas as tecnologias atuais em um só equipamento que será computador, telefone, player de músicas, câmera digital, em resumo, será uma ferramenta de trabalho e uso pessoal portátil.

Com todas essas mudanças, o mercado brasileiro poderá entrar na era 3G ou até 4G nos próximos 5 anos, pois com a convergência digital que o governo federal está realizando somando-se o fato de que a economia está crescendo sustentavelmente e as pessoas estão começando a ter acesso a produtos e serviços que até então era de classes privilegiadas.

Todas essas mudanças irão obrigar as empresas fornecedoras de conteúdo a modificar o seu modo de pensar e estruturar novos modelos de gestão e de posicionamento. Pois, sem uma estratégia diferenciada e produtos úteis a população, os fornecedores irão ter dificuldades em lidar com essas novas tendências do mercado.

Os provedores de conteúdo disseram que a grande maioria dos usuários irá migrar para os *smartphones*, pois eles trazem ao usuário mais agilidade e conforto nas atividades do dia-a-dia, fazendo com que as demandas por VAS decresçam. Com isso, a tendência é que os provedores de conteúdo se voltem para esse mercado incluindo no seu portfólio produtos como aplicativos voltados aos *tablets* e *smartphones*.

Ainda com a crescente demanda por aplicativos e por novas funcionalidades nos *smarthpones*, ainda haverá parcelas para o mercado de VAS como temos hoje, pois muitos clientes, especialmente nos países menos desenvolvidos, não possuem

condições de ter um telefone com acesso ilimitado à internet ou pagar por aplicações.

As operadoras disseram que o impacto dos novos aparelhos será grande, pois estas duas plataformas possibilitam acesso ao conteúdo web e assim a uma variedade maior de interações e conteúdos. Surgirão novas oportunidades para ofertar produtos cada vez mais diferenciados e de alto valor percebido. Além disso, outro fator preponderante é o acesso a rede de dados, possibilitando que o usuário explore todas as possibilidades que estes *handsets* podem oferecer.

“Eles já terão substituídos os nossos atuais PC/Notebooks e telefones, convergindo todas as tecnologias atuais em um só equipamento que será computador, telefone, tocador de músicas, câmera digital, em resumo a extensão do nosso cérebro.”

Gerente de TI da Purebros

Segmento	Opinião
Integradoras	<i>Smartphones</i> e <i>Tables</i> serão os substitutos dos nossos atuais PC/Notebooks.
Provedores	A grande maioria dos usuários irá migrar para os <i>smartphones</i> , pois eles trazem ao usuário uma agilidade e conforto.
Operadoras	O impacto será grande, pois dão acesso à web e a uma grande variedade de interações e conteúdos.

Quadro 10 - Impacto das novas tecnologias

9.3.4 Cenários para o mercado de VAS

Como dito anteriormente, a utilização de cenários oferece aos tomadores de decisões o vislumbre de possibilidades futuras que podem contribuir para o planejamento estratégico corporativo (Prescott & Miller, 2002). Como base nas informações obtida por meio de entrevistas com especialistas de mercado e fundamentando com o referencial bibliográfico foram traçados três cenários (otimista, pessimista e realista) para o mercado de VAS e para o setor de Integração de Conteúdo.

As informações podem ser empregas, segundo Ringland (2002) para explorar incertezas, sinalizar os riscos e oportunidades, focar a atenção nos desafio externos da organização, preparar a organização para as surpresas e utilizados não somente

como uma antecipação de algo que está por vir, mas também como uma forma de estímulo e exercício do aprendizado e pensamento estratégico.

9.3.4.1 Otimista

Os cenários traçados pelas integradoras de conteúdo será que o mercado de VAS será a maior geradora de receitas das operadoras, chegando a 40% da base de usuários sobrepujando os serviços de voz. O número de integrações poderá vir a aumentar com o número de usuários com créditos e o aumento expressivo do número de linhas telefônicas, 30% a mais dos atuais 200 milhões.

Serão criados novos serviços de interação com o usuário, como novas formas de redes sociais, interatividades na televisão, mídias impressas, mídias digitais, serviços públicos e convergências das formas de propaganda para o mercado móvel. Todos esses serviços serão bem conhecidos da população, bem como a consolidação de marcas de empresas e de provedores de conteúdo.

Por parte dos provedores de conteúdo os novos dispositivos móveis irão aumentar de tamanho que possibilitará um maior o acesso à internet consequentemente a base de usuários irá aumentar consideravelmente com usuários com maior potencial para consumo dos serviços. Novas demandas de serviço surgirão no mercado de VAS assim como a criatividade e a inovação tornará os serviços cada vez mais interativos e práticos para auxílio do dia-a-dia.

As operadoras de celular irão ser mais atentas ao mercado de VAS, pois os seus serviços estão sendo usados por todos os usuários que cada dia possui créditos para serem interativos e presentes nos serviços. Haverá uma regulamentação entre os próprios provedores de conteúdo para proteger os usuários, evitando assim que empresas mal-intencionadas danifiquem a imagem do mercado em crescimento.

Novos serviços são criados, ampliando a oferta de VAS para os usuários, onde grandes sites da internet passam a oferecer cada vez mais produtos ou serviços *premium* baseados em *M-Payment* além de aplicativos e serviços as redes sociais via serviços VAS.

9.3.4.2 Pessimista

O mercado de VAS não apresentará crescimento na sua base de clientes e continuará como sendo uma renda extra para as operadoras, no qual perderá a expressão, poder de barganha e significado. Além disso, será reduzido o percentual de lucro dos serviços, pois as próprias operadoras estão tornando para si a gestão do mercado. Em uma visão mais grave, foram traçados cenários que serão de sérias mudanças no mercado devido a rigorosas normas fiscalizadoras da Anatel e do PROCON, na qual serão proibidas a venda e comercialização de produtos que possuem tarifação no mercado de VAS.

Atualmente, a grande maioria dos provedores de conteúdo pensa que o mercado terá uma vida curta no qual terão que aproveitar o máximo o presente já que o futuro é muito incerto. Baseado nisso, o cenário traçado para o mercado de VAS mostra que os serviços não serão mais rentáveis a ponto que com os gastos com mídia, manutenção da plataforma e gastos com pessoal não compense os poucos ganhos com os novos e poucos assinantes.

Com o aumento de dispositivos móveis que possibilitam o acesso a internet os usuários deixarão de utilizar os serviços tradicionais por serem mais caros e de qualidade inferior que outras possíveis alternativas disponíveis na rede. Se houver uma queda considerável no poder de compra dos clientes devido a crises econômicas isso afetará o poder de compra dos clientes. Tal crise afetaria igualmente as operadoras de telefonia celular, clientes e empresas que sofreriam com maiores taxações de impostos, o que causaria queda de receita e desinteresse por produtos e serviços VAS.

As operadoras colocaram os integradores de conteúdo em um cenário onde não serão mais úteis e que serão substituídos por estruturas internas ou mesmo globais, atendendo mais de um país da *Holding*. Não houve opiniões sobre os produtos que serão ofertados ou como será o mercado para os provedores de conteúdo.

9.3.4.3 Realista

Para as integradoras de conteúdo, o mercado VAS estará em expansão e representará uma fatia significativa do faturamento das operadoras, aumentando ainda mais o compromisso e responsabilidade dos integradores na administração da cadeia e dos provedores de conteúdo na gestão da base de clientes. Com o aumento do número de telefones pós-pagos e de usuários com saldo nos pré-pagos, as tarifações bem sucedidas terão um aumento significativo, pulando dos atuais 5% para 15% a 20%, igualando a de países desenvolvidos.

Surgiriam novas empresas como novos produtos e soluções que irão facilitar o dia a dia das pessoas, como serviços públicos e formas de propaganda. Haverá convergência das mídias, principalmente como a integração e interatividades de televisão, *smartphones* e *tables* onde os usuários poderão participar e votar.

A venda de conteúdo para os celulares o volume de vendas se estabilizará e haverá uma maior regulamentação, onde o mercado entrará na curva final de crescimento podendo atingir a fase de estacionária e amadurecimento.

A tendência traçada pelos provedores de conteúdo é que as pequenas empresas serão compradas por empresas maiores ou perderão naturalmente espaço no mercado, já que a grande maioria dos usuários conhece e compra os produtos de VAS por mídia nos meios de comunicação. Sendo assim, somente as empresas com recursos financeiros avantajados terão acesso a esses usuários.

A base de clientes se tornará maior até 2015, pelo fato de a população de classes de renda baixa começar a participar mais ativamente da sociedade e aumente os acessos a dispositivos móveis. Para isso, será criada uma nova classe de serviços e aplicativos para atender a sua demanda. Porém o market share de muitas empresas irá ser menor que atualmente e somente alguns serviços como: informativo, votação, downloads de jogos e aplicativos se manterão e serão úteis aos usuários.

O preço de *smartphones* e *tablets* irá continuar caro para grande parte da população, mantendo os níveis atuais de aquisição destes dispositivos. Ainda assim as operadoras entendem ser vantagem oferecer planos de dados mais baratos para aumentar a base de usuários. No ano de 2015, as operadoras de internet banda larga passarão a oferecer a modalidade de *IP Billing*, proporcionando um aumento

na receita média dos provedores de conteúdo que utilizarem esta forma de tarifação, bem como a criação/otimização de produtos e serviços VAS destinado aos donos de *tablets*.

Integradoras de Conteúdo	
Otimista	O mercado de VAS será a maior geradora de receitas das operadoras, chegando a 40% da base de usuários sobrepujando os serviços de voz.
Pessimista	Não apresentará crescimento na sua base de clientes e continuará a ser uma renda extra para as operadoras, nisso perderá a expressão, poder de barganha e significado.
Realista	O mercado estará em expansão e representará uma fatia significativa do faturamento das operadoras, aumentando ainda mais o compromisso e responsabilidade.
Provedores de Conteúdo	
Otimista	Novas demandas de serviço surgirão no mercado de VAS assim como a criatividade e as inovações tornarão os serviços cada vez mais interativos e práticos
Pessimista	O VAS não será mais rentável a ponto que os gastos com mídia, manutenção da plataforma e gastos com pessoal não compense os poucos ganhos.
Realista	A base de clientes se tornará maior até 2015 pelo fato de a população de classes baixas terem acesso a dispositivos móveis, serão criada novos serviços e aplicativos.
Operadoras de Telefonia	
Otimista	O integrador será o principal parceiro das operadoras, se candidatando para trabalhar com produtos perenes e com ótima aceitação popular.
Pessimista	Os integradores de conteúdo não serão mais úteis no qual serão substituídos por estruturas internas das operadoras.
Realista	O atual Mercado permanecerá, porém num tamanho bem menor. Os integradores locais serão utilizados como grandes agrupadores de provedores pequenos

Quadro 11 - Cenários para o mercado de VAS

9.3.5 Função das integradoras

Para as pessoas que trabalham nas integradoras de conteúdo, o seu mercado terá cada vez mais poder dentro da operadora e serão responsáveis pela administração e gerenciamento de todos os serviços de valor agregado oferecidos por estas. Com capacidade para prover serviços técnicos de qualidade e alta disponibilidade para qualquer lado da cadeia (operadoras ou provedores). Inclusive

teriam capacidade de incluir novos players na cadeia, como empresas de core-business totalmente distintos aos que estão no mercado.

Além disso, as Integradoras deverão buscar adaptação neste mercado através da prestação de serviços funcionais baseados em SMS e MMS (Serviço de mensagem multimídia). O futuro dos integradores será gerar meios de interatividades SMS para programas, bares, escolas, aeroportos e utilizar seus mecanismos de tarifação para sites web liberarem acesso aos conteúdos ou a comercialização de bens virtuais. Ainda mais, seriam responsáveis por estruturarem campanhas de *Mobile Marketing* já que o SMS é uma poderosa ferramenta de relacionamento, onde 100% de aparelhos suportam a tecnologia e 97% dos SMS entregues são lidas (Pesquisa MAVAM, 2011).

Outra função que os integradores de conteúdo viriam a ter nesses cenários de VAS seria a de plataforma de conteúdo e de ferramentas de auxílio à tomada de decisão, oferecendo a empresas e provedores de conteúdo um acesso simples e rápido aos usuários das operadoras, além de regular o mercado, pois a informação seria centralizada.

O setor de integração será diretamente afetado pelos cenários traçados pelos provedores de conteúdo, uma vez que, não são os principais responsáveis por esse mercado, mas sim um participante. Assim, caso o mercado tenha um acréscimo significativo de tamanho e funções as integradores de conteúdo terão que aumentar o seu quadro funcional, capacidade de servidores e serão altamente requisitados por todos os players do mercado. Já se os cenários realistas e pessimistas se confirmarem, haverá um grande decréscimo nas funções dos integradores, pois os provedores de conteúdo estão buscando conexões diretas com as operadoras e o mercado será reduzido a somente a empresa-empresa sem intermediários.

Mesmo assim, as integradoras continuarão sendo players importantes no mercado de VAS por possuírem um forte relacionamento com as operadoras de telefonia celular, e terem um forte *know-how* de mercado, além do apoio das operadoras para manterem-se no mercado como agregadores de tráfego ao invés de permitirem que cada provedor de conteúdo esteja diretamente conectado às suas plataformas. Como foram relatadas nas oportunidades, as integradoras terão que desenvolver novos produtos e serviços para atender pequenas e médias empresas

que não querem ter o custo de manutenção de plataforma e querem ter um acesso confiável aos usuários.

O conceito de integrador puro acarrete a responsabilidade perante a operadora de se posicionar como uma TI especializada na configuração, gestão, controle, operação e manutenção, garantindo a saúde financeira das parcerias dentro deste segmento de atuação. Com este tipo de posicionamento sempre haverá espaço e oportunidade para alavancar novos negócios, disseram as operadoras de conteúdo.

“Os integradores terão cada vez mais poder dentro da operadora e serão responsáveis pela administração e gerenciamento de todos os serviços de valor agregado oferecidos por estas.”

Gerente Comercial da Leomobile Group.

Segmento	Opinião
Integradoras	Terá cada vez mais poder dentro da operadora e serão responsáveis pela administração e gerenciamento de todos os serviços de valor agregado.
Provedores	O mercado terá um acréscimo significativo de tamanho e funções onde as integradoras terão que aumentar o seu quadro funcional e capacidade de servidores.
Operadoras	Posicionar como uma TI especializada na configuração, gestão, controle, operação e manutenção, garantindo a saúde financeira das parcerias.

Quadro 12 - Função das integradoras

9.4 COMPARATIVO DAS ANÁLISES ENTRE OS SETORES DO MERCADO DE VAS

O quadro demonstrativo abaixo pretende compilar todas as opiniões sobre o mercado de VAS mostrando uma visão geral de todos os integrantes do mercado. A funcionalidade da mesma é de agrupar de maneira simples um resumo do que foi apresentado no trabalho.

Tópico/Segmento		Integradoras	Provedores	Operadoras
Mercado de VAS	Produtos ofertados	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos simples; • Pouca utilidade e defasados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado Saturado; • Modelos exploratórios; 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco valor agregado; • Falta evolução do modelo negocial.
	Fidelidade do cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Não há fidelidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelidade ligada à qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compras por impulso.
	Competitividade	<ul style="list-style-type: none"> • Altamente competitivo; • Não predatório entre si. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acirrada; • Produtos similares; 	<ul style="list-style-type: none"> • Acirrada; • Clientes com pouco crédito
	Influência das políticas governamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Grande influência; • Provedores não estão preparados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturam o mercado; • Regras claras aos usuários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definidores de mercado; • Sanções a quem não cumprir.
Integradoras	Funções	<ul style="list-style-type: none"> • Unificação de plataformas; • Braço tecnológico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conexões; • Monitoramento; 	<ul style="list-style-type: none"> • Camada Organizadora; • Outsourcing de TI
	Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Conexão direta; • <i>Tablets</i> e <i>Smartphones</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conexão direta; • <i>Smartphones</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidação do setor; • Planos de dados dos <i>smartphones</i>.
	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Braço direito das operadoras; • Plataformas e redes sociais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de dados; • Novas plataformas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conexão com a plataforma de tarifação; • Integração de ecossistemas.
Perspectiva 2015	Tamanho do mercado e perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado em crescimento; • Comunicação móvel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes migrarão para <i>smartphones</i> e serão seletivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado irá dobrar de tamanho; • Conteúdo útil e com qualidade.
	Novos produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicativos, serviços financeiros. • Interatividades; 	<ul style="list-style-type: none"> • Usuários de WEB 2.0; • M-Payment. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redes Sociais e Jogos. • Financeiros;
	Impacto das novas tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Smartphones</i> seriam substitutos dos aparelhos atuais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Usuários irão migrar aos <i>smartphones</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto grande; • Novos serviços.
Cenários 2015	Otimista	<ul style="list-style-type: none"> • VAS será maior que VOZ; • Aumento do crédito e linhas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos produtos e serviços; • VAS prestigiado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Setor de integração grande parceiro. • Produtos novos e de aceitação popular.
	Pessimista	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado se enfraquecerá • Políticas governamentais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado terá vida curta; • Aumento dos <i>smartphones</i>, 	<ul style="list-style-type: none"> • Integradoras não serão mais úteis.
	Realista	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado em expansão; • Novos produtos e serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pequenas empresas sejam compradas pelas maiores; • Ascensão de classes sociais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado irá ser menor; • Integradoras serão agrupadoras de provedores.

Quadro 13 - Comparativo das análises entre os setores do mercado de VAS

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais da deste estudo, discutindo os seus resultados, trazendo considerações sobre o mercado de VAS brasileiro e abordando as implicações da pesquisa.

O objetivo principal deste estudo foi de analisar o ambiente, estruturas e perspectivas do mercado brasileiro de serviços de valor agregado. Para isso foram utilizados como referencial teórico os estudos realizados no campo da estratégia em marketing, como análise SWOT, pesquisas de marketing e construção de cenários bem como dados secundários oriundos de pesquisas realizadas por integrantes do mercado de VAS. Porém, para a realização do estudo e busca pela compreensão dos agentes e suas características foram essenciais as entrevistas realizadas com todos os participantes do mercado, onde foi possível analisar informações que até então não existiam.

O presente estudo levantou tópicos que devem ser abordados por todos os integrantes do mercado a fim de estar contextualizados com as tendências, oportunidades e ameaças do setor que estão inseridos. Pelas opiniões pode se disser que o mercado de VAS brasileiro está perto da saturação precisando reciclar os seus serviços, pois as ofertas atuais não estão agregando valor aos seus clientes bem como não estão buscando novas tendências do mercado americano ou europeu.

Os integradores de conteúdo devem investir em relatórios e análises mais eficientes das atuais, aplicando como diferencial um sistema de CRM e BI, para transformar dados transacionais em conhecimento indispensável para seus parceiros de negocio. Além disso, o desenvolvimento de ferramentas que forneçam plataformas de integração a parceiros que não teriam condições de desenvolver ou empresas que não fazem parte do mercado e querem divulgar os seus produtos, como a votação via SMS realizada pelo Canal Record no Programa Fazenda.

As empresas que fornecem conteúdo ao mercado de valor agregado em telefonia móvel devem começar a pensar em novos serviços aos usuários finais, analisando os mercados mais desenvolvidos como o europeu e o americano, criar ofertas que prezem pela interatividade e desenvolver aplicativos que atendam ao dia a dia dos clientes como ferramentas de acesso a sistemas financeiros, pagamento

via celular, ferramentas de propaganda via SMS e serviços que contemplem a tendência da WEB 2.0 e TV Digital. Além disso, é importante a fomentação de marcas de provedores fortes afim de o cliente fazer a ligação entre as empresas e o mercado na qual estão inseridas.

As grandes ameaças para o setor de serviços de valor agregado são a difusão dos aparelhos com conexão a internet, como *smartphones* e *tables*. Com a evolução dos mesmos e a redução dos custos dos planos os usuários poderão vir a migrar para essa nova forma de acesso a informação onde os provedores têm que pensar em como podem fazer para fornecer serviços que sejam úteis a esses usuários. Além disso, o avanço das regulamentações governamentais a fim de diminuir as reclamações realizadas no PROCON e ANATEL pode afetar a lucratividade das empresas onde as mesmas têm que adaptar os seus serviços as normas vigentes afim de não serem penalizadas. Especialmente para as integradoras de conteúdo, a grande ameaça é a tendência de conexão direta dos provedores de conteúdo com as operadoras de celular por onde os mesmos eliminariam um player do mercado, porém essa tendência por ser invertida se os integradores começarem a agir em melhorar suas ferramentas de análise, qualificação dos profissionais e oferecer serviços com diferencial para o setor.

O modelo de Porter (1992) e a sua análise são uteis para análise de uma concorrência no setor e para a elaboração de estratégias competitivas que possam levar as empresas a estabelecerem vantagens no seu ambiente competitivo. Não se pode adotar uma visão definitiva desse panorama, a qual as empresas deverão identificar as mudanças com agilidade, programar as ações necessárias a fim de maximizarem os seus resultados qualitativos e quantitativos.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CHURCHILL, Gilbert A. & PETER, J. Paul. **Marketing: Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing**. São Paulo: Atlas, 1995.

DOCLÚS, Rodrigo M. **Análise da indústria de televisão a cabo no Brasil**. Porto Alegre, 1998.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luiza**. São Paulo: Cultura, 1999.

DRUKER, Peter Ferdinand. **A nova era da administração**. São Paulo: Pioneira, 1976.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Garry. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil LTDA, 1993.

LÁRIOS, Adriana. **Estudo e construção de cenários para a telefonia móvel celular no contexto brasileiro** – Porto Alegre, 2003.

LITTLE, Arthur D. **Planejamento de cenários**. In: *Estratégia e Planejamento: Autores e Conceitos Imprescindíveis* – coletânea HSM Management. São Paulo: Publifolha, 2002.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MAUBORGNE, Renee e KIM, W Chan **A estratégia do oceano azul**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

MAVAM. **Monitor Acision de Valor Agregado Móvel**. Convergência Research Investigation Regional. Ed. 7. São Paulo: Março 2011.

MINTEZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PACHECO, Felipe V. **Pesquisa de satisfação dos clientes da Premier**. Porto Alegre, 2007.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: Criando e sustentado um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRADO, Jeronimo N. **Plano de marketing para o produto farinha de pão Nutrella**. Porto Alegre, 2006.

PRAHALAD, C. K & HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criando os mercados do amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRESCOTT, John E. & MILLER, Stephen H. **Inteligência competitiva na prática: Técnicas e práticas bem sucedidas para conquistar mercados**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RINGLAND, Gill. **Scenarios in Business**. West Sussex, UK: John Wiley & Sons, 2002.

SCHWARTZ, Peter. **A arte da visão de longo prazo: Planejando o futuro em um mundo de incertezas**. São Paulo: Best Sellers, 2000.

SILVIA, Clarrisa S. **Competição estratégica no setor de telefonia móvel** – Porto Alegre, 2004.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. Atualização, revisão técnica e questões. São Paulo: Makron Books, 2001.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO

INTERNET

<http://www.anatel.gov.br>

<http://www.ibge.gov.br>

<http://telecomonline.com.br>

<http://www.baguete.com.br>

<http://www.teletime.com.br>

<http://www.tiinside.com.br>

<http://www.mobile-ent.biz>

<http://www.ucel.com.br>

<http://br.nielsen.com/industry/telecom.shtml>

<http://www.mobileinfos.com/>

<http://moconews.net/>

<http://www.mobileindustryreview.com/>

<http://http://www.teleco.com.br/>

<http://www.itweb.com.br>

ROTEIRO DA ENTREVISTA

Roteiro de Entrevista

Mercado de VAS

- 1) Qual é a sua opinião sobre os produtos ofertados no mercado de VAS?
- 2) Como você vê a fidelidade do cliente de VAS aos provedores de conteúdo?
- 3) Como você avalia a competitividade das empresas provedoras de conteúdo no setor de VAS? Como as empresas poderiam se diferenciar?
- 4) Na sua opinião, qual é o grau de saturação desse mercado? As ofertas não estão se tornando similares e sem diferencial?
- 5) Em qual medida as políticas governamentais tem influência no mercado de VAS?

Integradoras

- 1) Qual a sua percepção sobre atuais funções das Integradoras de Conteúdo?
- 2) Quais são hoje as ameaças para o setor de Integração de Conteúdo?
- 3) Quais são hoje as oportunidades o setor de Integração de Conteúdo?
- 4) Hoje no Brasil há somente duas empresas que prestam serviço de Integração de Conteúdo Puro. Você acredita que há espaço para novos entrantes? Se sim, qual seria as característica/diferencias que essa empresa teria de ter?

Cenários / Perspectivas (2015)

Ao longo da última década, o número de novos dispositivos foi ampliado largamente, com os laptops e seus modems 3G, netbooks, iPods, tablets e iPads. Esses novos dispositivos tendem a multiplicar aceleradamente nos próximos 10 anos, num cenário em que a comunicação máquina-máquina deverá superar largamente a comunicação entre seres humanos.

- 1) Na sua percepção, qual será o tamanho do mercado de VAS e qual será o perfil desses clientes?
- 2) Quais serão os novos produtos ofertados pelos provedores de conteúdo e quais seriam as suas funcionalidades e características?
- 3) Qual será o impacto das novas tecnologias como *Smartphone* e *Tablets*? Explique.
- 4) Descreva 3 possíveis cenários para o mercado de VAS levando em consideração um cenário otimista, um realista e um pessimista.
- 5) Qual será a função das integradoras nos cenários descritos acima?