

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

EVANDRO MACEDO GABARRA

**ADOÇÃO DO MODELO MVNO NO BRASIL E
CONSEQUÊNCIAS PARA A CADEIA DE VALOR DE
TELECOMUNICAÇÕES MÓVEIS**

SÃO PAULO
2013

EVANDRO MACEDO GABARRA

**ADOÇÃO DO MODELO MVNO NO BRASIL E
CONSEQUÊNCIAS PARA A CADEIA DE VALOR DE
TELECOMUNICAÇÕES MÓVEIS**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento: Tecnologia da Informação

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Henrique Diniz

SÃO PAULO

2013

Gabarra, Evandro Macedo.

Adoção do modelo MVNO no Brasil e conseqüências para a Cadeia de Valor de Telecomunicações Móveis / Evandro Macedo Gabarra. - 2013.

224 f.

Orientador: Eduardo Henrique Diniz.

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Telecomunicações. 2. Telefonia celular. 3. Planejamento empresarial. 4. Cadeia de valor. 5. Vantagem competitiva. I. Diniz, Eduardo Henrique. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 654.165

EVANDRO MACEDO GABARRA

ADOÇÃO DO MODELO MVNO NO BRASIL E CONSEQUÊNCIAS PARA A CADEIA DE VALOR DE TELECOMUNICAÇÕES MÓVEIS

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento: Tecnologia da Informação

Data de aprovação: 24/04/2013

Banca Examinadora

Prof. Dr. Eduardo Henrique Diniz
(Orientador) - FGV EAESP

Prof. Dr. Adrian Kemmer Cernev
FGV EAESP

Profa. Dra. Tania Pereira Christopoulos
EACH – USP

*Para os meus pais,
Roberto e Auxiliadora,
que ao me educarem por valores,
me mostraram o valor da educação.*

AGRADECIMENTOS

Concluo aqui um ciclo, uma longa jornada.

Não apenas da Dissertação, mas do Mestrado Profissional como um todo, incluindo o Intercâmbio Internacional, e agora esta etapa final. E em meio a tantos desafios que mudaram o mundo ao meu redor e a mim mesmo desde Agosto de 2009, trazendo novos rumos e projetos, esta Dissertação certamente foi a maior prova, por ser diferente de todas as experiências anteriores que havia vivido.

E naturalmente, superar esses desafios não é uma tarefa individual. Agradeço aqui a todos que contribuíram para esta superação.

Inicialmente, agradeço ao Prof. Eduardo Diniz, por aceitar um desafio maior que o meu, ao ajudar um inexperiente pesquisador a direcionar os esforços de análise, me apresentando novos conceitos, e orientando meus passos sempre de forma paciente e com comentários precisos. Sem essa contribuição, eu jamais conseguiria construir meu primeiro texto acadêmico.

Também agradeço aos Profs. Adrian Cernev e Martin Jayo, que ao participarem da minha banca de Qualificação, agregaram, com questionamentos e recomendações valiosos, um novo elemento a essa experiência, o rigor acadêmico e metodológico. Agradeço também à Profa. Tania Christopoulos por participar da banca examinadora desta Dissertação, enriquecendo as discussões com sua experiência e conhecimentos.

Nas organizações onde a pesquisa de campo foi realizada, agradeço aos profissionais que me atenderam com atenção e cordialidade, permitindo levantar os elementos materiais de análise: Germano Di Polto, Tiago Galli, Marcos Borba, Eduardo Resende, Emilia Ribeiro e Jeffery Buckwalter. Também gostaria de agradecer a Daniela Pinho pelo auxílio na revisão do texto.

Agradeço à EAESP-FGV e todo seu corpo docente e de funcionários. Esta instituição que me acolheu desde os primeiros dias em São Paulo, é também minha casa, onde sinto até hoje a

troca de conhecimentos, experiências e emoções, típicos da vida estudantil. E que me permitiu uma “moradia provisória” na Kellogg, em 2012, outra experiência única.

Meus agradecimentos à turma do MPA de 2009, e mais especificamente ao grupo de trabalho que se formou na primeira semana de aulas: Bruno Spadafora, Paolo Ditta e Walter Rodrigues, que traziam a cada interação, aprendizados coletivos e motivação para uma dedicação cada vez maior aos estudos, mesmo com a “concorrência de recursos” da vida profissional e doméstica.

Agradeço às empresas onde trabalhei durante esse período, e principalmente a meus gestores, Luiz Santucci, Paulo Curio, Renata Campedelli e Luiz Almeida, pela compreensão com os horários flexíveis, e a redução do convívio e das interações, em função do tempo e esforço direcionados ao curso.

Não poderia deixar de agradecer aos amigos por compreender minha ausência. E em especial, agradeço ao Marcelo Binder, amigo dos tempos de Botucatu e Professor desta casa, por quem tenho grande admiração: mesmo nos falando muito pouco, sua trajetória é uma referência constante e um de meus maiores incentivos.

Minha profunda gratidão a meus pais, Roberto e Auxiliadora, que sempre me incentivaram neste projeto e em todos os outros projetos da minha vida; souberam ser duros quando errei, mas nunca mediram esforços para me motivar a caminhar na direção certa, e contribuem com sentimentos, palavras e ações para a realização da minha felicidade.

A meus irmãos, Murilo e Letícia, obrigado pelo apoio que nunca faltou, e pelo carinho, seja a cinco quarteirões ou a uma hora de voo. Aos tios Clélia e Pedro, pela força e inspiração que sempre trazem.

A meus avós Yeda e Macedo, de quem herdei o espírito de luta, obrigado por compreender os momentos distantes, e por participar das conquistas.

E, claro, não cabe neste espaço a minha gratidão à Carol, que me conheceu quando o MPA já consumia boa parte do meu tempo. Agradeço pela compreensão em todas as vezes que não namoramos, não fomos a bares, cinemas, restaurantes, festas. Porque eu precisava estudar.

Agradeço por suportar os três meses distantes. Por abrir mão de várias noites e finais de semana juntos, enquanto eu escrevia esta Dissertação. Por relevar minha falta de atenção, ou o extremo cansaço que essa rotina trouxe. Por trazer o João Gabriel aqui pra perto, vindo dar boa noite no “cafofo do tio” enquanto minha noite na frente do computador ainda estava começando. Obrigado por fazer parte da minha vida, por participar de tudo. É porque estamos juntos que consegui chegar até aqui e que tenho energia para ir até onde quiser.

Finalmente, agradeço a inspiradora Vó Olinta (in memoriam), que me apoiou em todas as fases da vida, sempre trouxe conselhos sábios e me incentivou a estudar, porque mesmo contra todas as evidências, me achava “intilgeeeeeentiii”!

RESUMO

O modelo de negócio MVNO, acrônimo em inglês para operadoras móveis virtuais, foi introduzido no Brasil em Novembro de 2010 por uma regulamentação específica, visando aumentar a qualidade dos serviços e a competição entre as empresas do setor de Telecomunicações Móveis. O objetivo deste estudo é avaliar o fenômeno MVNO em seu estágio atual de adoção no Brasil, contrapondo as óticas dos atores de mercado, às teorias de Cadeia de Valor (PORTER, 1985), e decupagem da Cadeia de Valor (CHRISTENSEN et al, 2001; ANDERSON; WILLIAMS, 2004). Por se tratar de um fenômeno intrinsecamente ligado à desagregação de atividades de valor, em uma indústria originalmente verticalizada, a análise se concentrou nessa dinâmica, mas não se limitou a ela: o estudo também traz comparações com casos de MVNO estudados em diversos países e outras referências teóricas do campo da Tecnologia da Informação e Comunicação, tais como Economia da Informação (SHAPIRO; VARIAN, 1999), Inovação Disruptiva (CHRISTENSEN; BOWER, 1999), e Dimensões da Inovação (SAWHNEY et al, 2011). A pesquisa se baseou nas categorias conceituais da Abordagem Multinível (POZZEBON; DINIZ, 2011) – Contexto, Processo e Conteúdo – buscando conhecer os perfis e interesses de cada Grupo Social Relevante e a negociação entre os envolvidos. A partir dessa articulação, foi possível compreender o fenômeno e algumas de suas consequências para o cenário brasileiro de Telecomunicações Móveis, destacando-se entre os resultados encontrados: as linhas gerais da nova Cadeia de Valor em formação, a influência decisiva de um grupo social relevante para a adoção do modelo – os MVNE, que são integradores de MVNOs à estrutura das operadoras – e a utilização da regulação para incentivar negócios com aplicações máquina a máquina (M2M). A descrição do modelo e das características que vem assumindo no Brasil proporcionam insumos tanto para praticantes do mercado, quanto para acadêmicos. Estes últimos podem se beneficiar, além de um ponto de partida para pesquisas futuras sobre MVNO no Brasil, de uma inédita articulação da Abordagem Multinível com a teoria de Cadeia de Valor.

Palavras-chave: MVNO, Cadeia de Valor, Abordagem Multinível, Telecomunicações, Estratégia Empresarial.

ABSTRACT

The MVNO – acronym for mobile virtual network operator – business model was introduced in Brazil in November 2010 by a specific regulation, aimed at improving service quality and competition among the companies in the Mobile Telecom industry. The goal of this academic work is to assess the MVNO phenomenon in its current adoption stage in Brazil, challenging the market players assumptions and negotiation mechanisms by confronting them with the Value Chain (PORTER, 1985), and Value Chain decoupling theories (CHRISTENSEN et al, 2001; ANDERSON; WILLIAMS, 2004). Being a phenomenon inherently connected to the value activities disaggregation, in an originally vertical industry, the main focus of analysis was set on the Value Chain, but it did not limit to that: the study also brings up comparisons with other worldwide MVNO cases, and other theoretical references from the Information and Communication Technology field, such as Information Economy (SHAPIRO; VARIAN, 1999), Disruptive Innovation (CHRISTENSEN; BOWER, 1999), and Innovation Dimensions (SAWHNEY et al, 2011). The research was based on the conceptual categories of Multilevel Approach (POZZEBON; DINIZ, 2011) – Context, Process and Content – as it pursued to profile each Relevant Social Group, their interests, and the negotiation among the involved parties. Based on this articulation, it was possible to comprehend the phenomenon and some of its consequences to the Brazilian mobile telecom environment. The main outcomes were: the foundations of the new Value Chain being formed, the critical influence of a Relevant Social Group to the model adoption – the MVNE, which are integrators that connect MVNOs to the Operators – and the use of the regulation to foster machine-to-machine applications (M2M). The description of the model, as well as of its particular characteristics in Brazil, provides both market practitioners and scholars, with inputs. The latter can benefit not only from a starting point to future researches on MVNO in Brazil, but also a new articulation between the Multilevel Approach and the Value Chain.

Keywords: MVNO, Value Chain, Multilevel Approach, Telecommunications, Corporate Strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Regimes Regulatórios de MVNO	25
Figura 2: Cadeia de Valor tradicional de TM	31
Figura 3: Consulta Pública para definição da Resolução nº 550.	48
Figura 4: Cadeia de Valor da Empresa	56
Figura 5: Sistema de Valores da Indústria	57
Figura 6: Busca pela propriedade dos clientes	64
Figura 7: Operadora forte	65
Figura 8: Operadora fraca	65
Figura 9: Radar da Inovação	70
Figura 10: Recomendação sobre análise de dados de pesquisas qualitativa	77
Figura 11: Cadeia de valor TM com MVNO	121
Figura 12: Cadeia de valor TM com MVNE e MVNO	122
Figura 13: Cadeia de valor para o cluster TIM, Datora, Conecta e Ericsson	123
Figura 14: Cadeia de valor com MVNOs conectadas a uma única MVNE, e opções futuras das MVNOs para ampliar presença em TM	140

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: MVNOs de destaque no mundo	28
Quadro 2: Orientações para elaboração de roteiros de entrevistas	76
Quadro 3: Entrevistados classificados por GSR, e informações sobre as entrevistas	85
Quadro 4: Licenças de MVNO Autorizados emitidas até Fevereiro de 2013.	113

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Investimentos em Telecomunicações Móveis	42
Tabela 2: Índice HHI de concentração do mercado de TM – países selecionados	43
Tabela 3: Parâmetros do órgão regulador de fusões dos Estados Unidos	43
Tabela 4: Ranking de empresas com reclamações – Procon –SP	47

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: ARPU (R\$) Brasil por trimestres, de 1º de 2011 a 3º de 2012.	44
Gráfico 2: MOU (min./ mês) Brasil por trimestres, de 1º de 2011 a 3º de 2012.	45
Gráfico 3: Distribuição dos Municípios conforme a quantidade de Operadoras - 2012	46
Gráfico 4: Motivos de reclamações à Anatel – 2011	47
Gráfico 5: Ilustração comparativa das inovações disruptivas e incrementais	68

LISTA DE ESQUEMAS

Esquema 1: Ciclo do aprisionamento	53
Esquema 2: <i>Framework</i> Multinível e pluralístico	71
Esquema 3: Dinâmica do processo de pesquisa	79
Esquema 4: Abordagem Multinível aplicado à adoção de MVNO no Brasil	119

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	19
2.	ABORDAGEM SUBSTANTIVA	25
2.1.	REVISÃO DA LITERATURA SOBRE MVNO	25
2.2.	CENÁRIO BRASILEIRO DE TELECOMUNICAÇÕES MÓVEIS	39
3.	ABORDAGEM CONCEITUAL	51
3.1.	CONSIDERAÇÕES SOBRE ECONOMIA DA INFORMAÇÃO	51
3.2.	CADEIA DE VALOR E VANTAGEM COMPETITIVA	54
3.3.	DECUPAGEM DA CADEIA DE VALOR DE TM	60
3.4.	INOVAÇÃO	66
3.5.	ABORDAGEM MULTINÍVEL	70
4.	ABORDAGEM METODOLÓGICA	73
4.1.	ESTRUTURA METODOLÓGICA DO TRABALHO	73
4.2.	FASES DA PESQUISA	77
4.3.	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	80
5.	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	87
5.1.	CONTEXTO	87
5.1.1.	OPERADORAS <i>FIRST-MOVERS</i> : TIM	87
5.1.2.	OPERADORAS <i>FOLLOWERS</i> : OI	90
5.1.3.	MVNE: DATORA TELECOM	92
5.1.4.	REGULADOR: ANATEL	94
5.1.5.	CANDIDATO A MVNO COMO NEGÓCIO COMPLEMENTAR: CONECTA	96

5.1.6.	CANDIDATO A MVNO CENTRADO EM TELECOM: VIRGIN MOBILE	99
5.2.	PROCESSO	103
5.2.1.	PAPEL CENTRAL DA OPERADORA	103
5.2.2.	CASO DE NEGOCIAÇÃO CONCRETIZADA	105
5.2.3.	CASOS DE NEGOCIAÇÃO NÃO CONCRETIZADA	108
5.2.4.	ATUAÇÃO DO REGULADOR	111
5.3.	CONTEÚDO	113
6.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	119
6.1.	DECUPAGEM E NOVOS ASPECTOS DA CADEIA DE VALOR DE TM	120
6.2.	FOCO, DIFERENCIAÇÃO E OUTRAS FONTES DE VALOR	125
6.3.	PAPEL CRÍTICO DOS MVNES	132
6.4.	EMERGÊNCIA DAS APLICAÇÕES M2M EM MVNO	134
6.5.	PAPEL DA REGULAÇÃO E DO REGULADOR	135
6.6.	FUTURO DA ADOÇÃO DE MVNO NO BRASIL	139
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	143
7.1.	CONTRIBUIÇÃO PARA A PRÁTICA	143
7.2.	CONTRIBUIÇÃO PARA TEORIA	143
7.3.	LIMITAÇÕES	144
7.4.	PESQUISAS FUTURAS	144
	REFERÊNCIAS	146
	ANEXOS	156
	MESTRADO - MVNO	221

1. INTRODUÇÃO

Esta Dissertação de Mestrado trata de um tema incipiente no cenário brasileiro de telecomunicações: a introdução de empresas denominadas MVNO, da sigla em inglês *Mobile Virtual Network Operator* ou operadora celular de rede virtual, concorrentes das operadoras atuais de telecomunicações móveis (Operadoras), com características específicas direcionadas por um marco regulatório.

Não se propõe, no entanto, a ser um estudo de caso, dado o estágio inicial de desenvolvimento do fenômeno: passados vinte e sete meses de regulamentação específica sobre este assunto, o objeto de estudo se desenvolveu de forma lenta, e ainda não há subsídios suficientes para tratar de generalizações ou construção de cenários futuros.

Há, por outro lado, a oportunidade de retratar o estágio atual do fenômeno, as dificuldades que os atores de mercado têm enfrentado em sua implantação, expectativas que se desenham sobre o futuro, e oportunidades e particularidades dessa aplicação de um modelo internacional à realidade brasileira. A análise se apoia em conceitos de Cadeia de Valor, da economia da informação, e de outras linhas de pensamento fundamentais para Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

Dentre as definições de MVNO, destaca-se a da International Telecommunication Union (ITU), agência da ONU para regulação de temas de informação e tecnologia de comunicação: “Uma operadora que provê serviços de comunicação móvel a usuários sem possuir seu próprio espectro aéreo nem licenças emitidas por órgãos governamentais” (INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION, 2001).

Ainda que o órgão regulador do setor de telecomunicações (Telecom) no Brasil tenha cunhado termo específico para a realidade brasileira (“rede virtual”, de Regulamento de Rede Virtual do Serviço Móvel Pessoal – RRV-SMP), o termo MVNO é corrente tanto em textos internacionais quanto nas discussões locais sobre o tema, em congressos e publicações especializadas, de modo que círculos profissionais e acadêmicos compreendem e aceitam o termo. Por esta razão e somada ao fato de facilitar futura referência na literatura acadêmica, é

que nesta Dissertação de Mestrado a opção foi por utilizar o termo MVNO sem tradução para a língua portuguesa.

Para compreender MVNO, é necessário ater-se aos dois requisitos listados na definição da ITU: a ausência de licenças e de rede de acesso. Globalmente, as barreiras de entrada no nível da operação da rede de telecomunicações móveis (TM) podem ser consideradas “absolutas”, em função da escassez de espectro e dos altos custos associados à construção da rede (OLLA; PATEL, 2002). Naturalmente, após os grandes investimentos para deixar as redes de TM operacionais, seus custos variáveis são reduzidos, numa estrutura de custos típica da nova economia (SHAPIRO; VARIAN, 1999).

Assim, as MVNOs são consideradas por muitos reguladores como uma forma de incentivar a competição através da redução das barreiras de entrada mais críticas, relacionadas à escassez de recursos físicos (espectro aéreo) e econômicos (construção de rede de acesso), para se integrar à cadeia de valor de TM.

Essa Cadeia de Valor, complexa pela natureza e qualidade esperada dos serviços prestados, historicamente havia sido definida de maneira vertical, com poucos atores além das próprias Operadoras. Para que os serviços de TM sejam prestados aos clientes, há necessidade de funcionamento interdependente de uma série de elementos tecnológicos e de negócios.

O marco regulatório brasileiro cria um incentivo para investimentos graduais no novo negócio, na medida em que uma empresa pode iniciar sua presença em TM com o modelo Credenciado, que requer baixos investimentos, e posteriormente postular uma licença Autorizada, para participar em mais atividades da Cadeia de Valor.

Quanto aos elementos tecnológicos da Cadeia de Valor, trata-se de composições de diversos módulos de *hardware* e *software*, conectados entre si de forma automatizada, que possuem funções específicas para cada etapa ou particularidade do serviço. Estes sistemas podem tanto ser implementados e operados pela própria MVNO, como essas funções podem ser terceirizadas, em diversos níveis.

Nos casos em que se opta por terceirização, os atores responsáveis por essas parcelas da Cadeia de Valor são denominados *Mobile Virtual Network Enablers*, MVNE, sigla em inglês

para capacitador de operadoras móvel virtual. Eles possuem importância nos negócios MVNO ao redor do mundo, particularmente para empresas que desejam ter uma MVNO apenas como forma de alavancar sua marca já estabelecida em outro ramo que não TM. MVNE são empresas que podem atuar desde a etapa inicial de planejamento do negócio de uma MVNO, passando pela assessoria na solicitação de licença ao regulador, até o desenvolvimento de sistemas e operação de sistemas e processos.

As primeiras MVNOs referenciadas em literatura são a TracFone nos Estados Unidos, lançada em 1996, e a Virgin Mobile, no Reino Unido, cuja operação se iniciou em 1999 (BANERJEE; DIPPON, 2009). Em linhas gerais, o modelo de negócio consiste em adquirir determinado volume de tráfego (*airtime*) de Operadoras, e revendê-lo a sua base de consumidores através de elementos de Cadeia de Valor diferenciados em relação àqueles da Operadora. Esses elementos podem variar de uma estrutura separada de marketing e vendas, incluindo marca própria, a funções mais específicas do negócio de TM, como *billing*, serviços de valor agregado e até o plano de numeração de Telecom.

De acordo com o site Telecompaper.com, que traz informações sobre o setor de Telecom, MVNOs estão presentes em 55 países, totalizando 959 operações (TELECOMPAPER, 2013). Com dados que ilustram tendências globais, 65% das MVNOs têm operações na Europa, e 27% pertencem a uma Operadora (TELECO, 2012).

As oportunidades acessadas por investidores através de MVNOs, ao redor do mundo, incluem:

- Marcas reconhecidas e com boa base de clientes/ fãs, para as quais o serviço de TM pode apoiar uma estratégia de fidelização;
- Nichos de público: ofertas regionais ou baseadas em grupos étnicos;
- Segmentação por serviços, como oferta corporativa ou foco principal em dados;
- Bancos, que podem direcionar todo atendimento de seus serviços financeiros para a plataforma móvel, reduzindo custos e aumentando a fidelização;
- Empresas de Telecom que queiram complementar seu portfólio de serviços incluindo TM junto aos demais serviços já existentes, como por exemplo, de telefonia fixa, internet e televisão.

Foram encontrados poucos estudos acadêmicos sobre o cenário de negócios de MVNO no Brasil e na América Latina, sendo que dos dois estudos encontrados sobre o Brasil, um não possuía os requisitos de Pós-Graduação *Strictu Sensu*, e o outro havia sido redigido anteriormente à publicação da regulação brasileira sobre MVNO, tratando, portanto, de cenários plausíveis, mas com premissas desatualizadas. Esta Dissertação pretende preencher essas lacunas e contribuir com este campo de estudo.

As normas publicadas pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) em 2010 foram precedidas da Consulta Pública nº 50, de 2009 (CP 50), que foi encerrada em 22 de março de 2010 e trouxe um total de 364 contribuições, envolvendo empresas interessadas no modelo e diversos setores da sociedade civil (ANATEL, 2009).

O procedimento de Consulta Pública é prática comum do órgão regulador: a partir de um texto básico proposto pela Agência, os interessados podem analisar e compartilhar em audiências públicas realizadas em várias cidades, as suas posições, críticas e sugestões. Após avaliação pelo grupo de trabalho encarregado, a Anatel fornece *feedback* ao público sobre cada comentário recebido e a norma é finalizada.

Após a publicação da norma que instituiu esse modelo de negócio, a Resolução nº 550 de 22 de Novembro de 2010 da Anatel (ANATEL, 2010), as primeiras iniciativas de MVNO começaram a sair do papel: em Fevereiro de 2013 existem quatro licenças de MVNO emitidas, sendo que uma dessas empresas, a Conecta, está em operação, e as outras estão em implantação ou em fase experimental. Além disso, o país está atraindo gigantes do setor de MVNO, como a Virgin Mobile, e MVNEs internacionais como a Sisteer, Effortel e a Elephantalk.

A consultoria internacional de gestão estratégica Booz & Co diz que “a entrada de MVNOs e sua disseminação na América Latina já começou e representa uma dinâmica irreversível, acarretando mudanças profundas no setor das telecomunicações” (GOMES; HOBBS; YUEN, 2012, p.12). Consultorias focadas no mercado de Telecom colocam o Brasil como um grande nascedouro de MVNOs: a Strand Consult diz que “o Brasil pode facilmente desenvolver o maior mercado mundial de MVNO” (STRAND CONSULT, 2012).

Comparativamente com outros mercados, o Brasil pode se beneficiar com as lições aprendidas em países onde o modelo já foi implantado. Um exemplo, mencionado em relatório da consultoria RCR *Wireless* (PRESCOTT, 2012), foram as falhas cometidas por MVNOs americanas nas áreas de atendimento a clientes e aquisição de celulares. Segundo ele, essas atividades operacionais críticas para o modelo podem ser transferidas a MVNEs, que detém expertise específica.

Desta forma, o presente estudo almeja prover insumos tanto para profissionais e empresas que avaliam a entrada no negócio de Telecom, contribuindo com a descrição de experiências encontradas ao redor do mundo, quanto para acadêmicos buscando compreender as tendências do mercado brasileiro de Telecom, no que tange a MVNO e sua influência sobre o desmembramento da Cadeia de Valor de Telecomunicações Móveis.

A pergunta central é: Com a entrada de MVNO, como se desenha a nova Cadeia de Valor de Telecomunicações Móveis no mercado brasileiro?

A Dissertação tem enfoque na gestão de negócios de TIC. Não se propõe, portanto, a tratar de forma aprofundada questões ligadas a políticas públicas nem a aspectos técnicos de Telecom. Estas questões, quando tratadas nesta Dissertação, buscam apenas ilustrar e trazer elementos de contexto para o entendimento do objeto de estudo.

Inicialmente, no Capítulo 2, serão colocadas as bases substantivas do estudo, explorando referências teóricas sobre a experiência internacional com MVNOs e o panorama brasileiro de TM, onde as MVNOs se incluem.

Em seguida, o Capítulo 3 descreve a abordagem conceitual: a definição porteriana de Cadeia de Valor, utilização do conceito em TIC e Telecom em particular, autores seminais de TIC, além da Abordagem Multinível e sua adequação a este estudo. Finalmente, o enfoque metodológico é apresentado no Capítulo 4, com detalhes de sua aplicação ao contexto proposto.

Após essas etapas, os resultados são descritos de forma detalhada e imparcial no Capítulo 5, para posteriormente, no Capítulo 6, serem discutidos frente à teoria referenciada, e trazendo considerações específicas sobre a adoção do modelo no Brasil.

As considerações finais, presentes no Capítulo 7, trazem um resumo das contribuições à teoria, à prática e sugestões para estudos futuros, visando aprofundamento, detalhamento ou atualização dos temas tratados.

2. ABORDAGEM SUBSTANTIVA

2.1. Revisão da literatura sobre MVNO

A implantação de MVNO está intrinsecamente ligada à intervenção de órgãos reguladores, dada à característica oligopolista do setor de TM, que, portanto apresenta sólida barreira a novos entrantes. Em documento de 2003, a União Europeia lançou as bases para a recomendação de implantação de MVNO em seus países membros. Em caso citado por Dewenter e Haucap (2006), a Comissão Europeia pela primeira vez corroborou uma diretriz local nesse sentido, do órgão regulador espanhol, para que as Operadoras daquele país abrissem acesso a sua rede para terceiros, como forma de intensificar a concorrência (EUROPA, 2006).

Para a implantação de MVNO, existem duas formas regulatórias comuns: a negociação voluntária entre Operadoras e outras empresas interessadas, em bases previamente definidas pela autoridade local (como o modelo adotado no Brasil), ou uma obrigatoriedade às Operadoras de oferecer acesso a interessados, como o órgão europeu recomendou. Neste último modelo, é usual se definir um percentual de tráfego total a ser direcionado aos terceiros.

Na figura abaixo, adaptada de Dewenter e Haucap (2006), alguns exemplos do grau de liberalidade regulatória no que concernem as MVNOs:

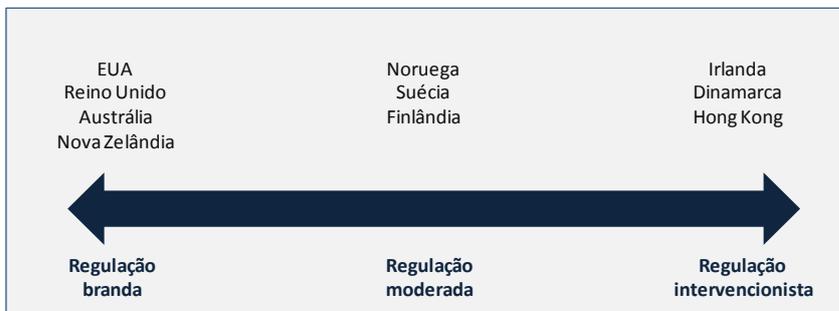


Figura 1: Regimes Regulatórios de MVNO

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de DEWENTER; HAUCAP, 2006.

A diretiva da Comissão Europeia no sentido de forçar a abertura de espectro trouxe vigor aos investimentos em MVNO na Europa. Essa determinação também sofre resistência, sendo a mais expressiva vinda da associação conhecida como GSMA (GSM Association, organização internacional de representação de Operadoras), que representa mais de 500 operadoras e fornecedores de equipamentos e serviços de Telecom. Segundo Sirat et al (2007), a GSMA vê os benefícios de iniciativas MVNO inclusive para as Operadoras, mas é contrária ao acesso forçado às redes dos licenciados.

Entre as motivações para que as Operadoras negociem voluntariamente com MVNOs, Sirat et al (2007) pontuam três grupos de estratégias: as direcionadas em segmentação, quando as MVNOs atendem clientes não atendidos pelas Operadoras; as de utilização da rede, onde se busca economia de escala a um custo de aquisição menor; e as de produtos complementares, que não são oferecidos originalmente pela Operadora.

Shin (2010) traz uma análise sobre os fatores de influência na decisão de compra do consumidor de Telecom. O autor propõe que os órgãos reguladores devem se ater aos seguintes elementos chave, para manter bom nível de competição no mercado:

- Custo de Troca: esforços para reduzir este custo, principalmente através da portabilidade numérica, permitindo que mais usuários possam migrar livremente de Operadoras para MVNOs;
- Compatibilidade: desincentivar a utilização de padrões tecnológicos ou de serviços que não sejam práticas comuns no mercado local, pois este é outro elemento que gera insegurança dos consumidores quanto à interoperabilidade dos serviços e sua aplicabilidade aos aparelhos disponíveis;
- Intervenção: acompanhar de perto os movimentos entre Operadoras e MVNOs e permitir atuação dos órgãos reguladores, principalmente em mercados ainda não maduros, buscando controles de preços entre as partes, ou mesmo obrigando as Operadoras a comercializar parte de seu tráfego;
- Comunicação: mitigar a insegurança dos consumidores através de campanhas de comunicação que demonstrem que as MVNOs fazem parte do mercado da mesma forma que as Operadoras convencionais, e que sua entrada promove maior concorrência e melhor qualidade.

Banerjee e Dippon (2009) trazem uma abordagem que demonstra a natureza cooperativa das MVNOs, ao defini-las como empresas que usam seus recursos para atingir a seus próprios objetivos, mas também os objetivos das Operadoras das quais utilizam as redes. Eles argumentam que as MVNOs não podem ser consideradas substitutas perfeitas para as Operadoras, pois endereçam segmentos e serviços ignorados pelas Operadoras. Segundo esses autores, dois fatores são críticos para levar a uma relação voluntária (sem necessidade de obrigação regulatória) entre MVNOs e Operadoras: a reputação da marca da MVNO e a tarifa de atacado praticada pela Operadora.

Também contribuem com o tema Kumar e Sagar (2010), que sustentam que a ausência de um mercado de atacado de Telecom pode impedir a presença de MVNOs, e sugere que tanto Operadoras quanto MVNOs têm a ganhar com a iniciativa, que deveria ser conjunta de ambas as partes.

Kim e Park (2004) verificam que a tarifa de acesso da MVNO é superior ao custo marginal e avaliam que a regulamentação deve levar em conta a natureza da relação entre Operadora e MVNO: no caso de relação de substituição, as taxas de acesso serão mais elevadas, diferente dos casos de relacionamento de complementaridade.

Outro tema relevante para o equilíbrio de relações entre Operadoras e MVNO é a chamada Escada de Investimentos. O termo cunhado por Cave (2004) descreve os degraus que separam o patamar inicial de prestação de serviços, daquele que contempla infraestrutura completa para provimento de serviços de telecomunicações. Os novos entrantes assumem inicialmente áreas em que as barreiras para entrada são baixas e depois assumem etapas mais custosas (ligadas à infraestrutura) da operação (HENTEN; SKOUBY, 2006). Assim, o modelo propõe incentivos para que as MVNOs invistam em degraus mais avançados da Cadeia de Valor.

Bourreau et al (2008) apontam que, na Cadeia de TM, os degraus seriam do mais simples para o mais complexo: a estrutura comercial (vendas/ varejo/ produtos/ atendimento), seguida da rede *core*, que inclui os controles de assinantes de serviços, depois os sistemas controladores, e por último, as estações radiobase.

Estudos citados por Vuong (2008) apontam, no entanto, que o mecanismo da Escada de Investimento dificilmente é aplicado na prática, pois os incentivos que novos entrantes passam a receber na verdade inibem os investimentos dos participantes originais da indústria. Bourreau et al (2008) ainda aponta que há um limitante fundamental para a sequência da escalada pela Escada de Investimentos: as licenças são bens escassos. Vuong conclui que os reguladores devem, portanto, ser cautelosos com conceitos como a concorrência entre serviços e infraestrutura, e sustenta que a própria convergência tecnológica em curso deve incrementar o nível de concorrência da indústria.

Atualmente, o mercado de maior relevância para as MVNOs é a Alemanha, onde se encontram mais de 150 marcas, com vários tipos de modelos de negócios, e diferenças específicas na profundidade da integração vertical e propriedade do cliente (POUSTTCHI, HUFENBACH, 2009).

Em geral, atuam como MVNOs companhias com marca forte e grande base de clientes, sendo que estes podem receber benefícios cruzados ao utilizar os serviços de TM da MVNO do grupo. O quadro 1 abaixo traz detalhes sobre algumas operações MVNO no cenário internacional, com informações coletadas pela consultoria Booz&Co sobre seus diferenciais:

Características	Diferenciais	Exemplos
Marcas fortes	Marca forte, geralmente à frente de ativos tangíveis como distribuição e conteúdo	Virgin Mobile e M6
Varejistas	Organizações confiáveis, focadas em distribuição e marca	Aldi, Carrefour, Tesco
Étnico/ Regional	Acesso a canais de comunicação e distribuição, conteúdos não convencionais	Tracfone, Lebara, Mobisud, Movida
Básicos baseados em internet	Canal online para oferta e relacionamento, apenas SIM	Simyo
Extensão Fixo-móvel	Marca, rede e tecnologia	Tiscali Itália
Cooperações de cobertura geográfica	Cobertura complementar e roaming	Transatel

Quadro 1: MVNOs de destaque no mundo

Fonte: Adaptado pelo autor de GOMES; HOBBS; YUEN, 2012.

Abaixo, mais detalhes sobre alguns casos internacionais de destaque:

- Virgin Mobile: seu sucesso em vários mercados é creditado tanto a suas competências centrais de distribuição, *branding* e venda cruzada com outros produtos da marca,

como às habilidades de negociar e gerenciar níveis de serviço com os demais participantes da cadeia (ANDERSON; WILLIAMS, 2004);

- Dentre os varejistas que detém MVNOs, as operações de destaque são Carrefour e Tesco na Europa, e 7-Eleven Speaks no Canadá. A empresa italiana de correios buscou diversificação através da Poste Mobile (dentre outras iniciativas, a empresa também opera serviços financeiros);
- Alguns bancos europeus têm se destacado na criação de negócios usando o modelo de MVNO, em uma mescla de serviços financeiros e de comunicação (PRADO, 2010). O principal exemplo é do holandês Rabobank, que permite com seu Rabo *Mobiel*, além de telefonia convencional e de dados, várias transações bancárias e pagamentos em estabelecimentos usando a tecnologia de aproximação NFC. O Santander possui iniciativa similar, mas em menor grau de maturação, chamada *Habla Fácil*;
- Telmore, na Dinamarca: um caso que será referenciado no Capítulo 3, que atua com a prestação de serviços básicos voltados para o segmento *low-end* do mercado, e que possui atendimento *online* como forma de operar com custos baixos;
- O2 Online: iniciativa interna da Operadora O2, que criou uma estrutura à parte para atender o segmento *low-end*, também baseado em atendimento *online*, e adquirindo capacidade de rede de sua Operadora-mãe a um preço de transferência. Este movimento foi visto pelos autores Anderson e Williams (2004) como difícil de replicar, dado o natural receio das Operadoras por canibalizar seus canais tradicionais.

Para o Brasil, os especialistas escutados pela RCR *Wireless* sugerem que os serviços de dados podem ser um alavancador importante para o modelo, tanto para consumidores jovens (exemplo, conteúdo musical), como em segmentos corporativos (PRESCOTT, 2012).

Entre as oportunidades levantadas pela publicação, referentes a ofertas B2B (*business to business*, ou seja, ofertas corporativas), têm destaque às aplicações M2M, acrônimo em inglês para “máquina a máquina”, que são utilizações em que o serviço de telecomunicações conecta, sem intervenção humana, um dispositivo automático em cada ponta. Nesse contexto, os dados são trafegados com finalidades específicas, sendo as mais relevantes relacionadas a geo-localização, processamento de transações financeiras, monitoramento de segurança, entre outros.

Em 2002, as aplicações M2M já eram citadas como um futuro e inovador foco de crescimento para os negócios de operadoras móveis europeias, que naquele momento enfrentavam forte competição em preços e a necessidade de amortizar investimentos feitos para aquisição de frequências (OLLA; PATEL, 2002). Os autores propõem “adicionar capacidades móveis a equipamentos fixos, para monitorar e transmitir dados... vislumbrando o atendimento a concessionárias de serviços públicos, indústrias, logística e bancos” (OLLA; PATTEL, 2002, p. 569)

O modelo de receitas de Telecom pode ser descrito, a grosso modo, como os valores percebidos por conexões (chamadas de voz ou tráfego de dados) dentro de sua rede (intranrede), somados à remuneração pelas chamadas recebidas em sua rede, mas oriundas de outras redes (tráfego terminado). Do lado das despesas, além dos custos envolvidos na operação da própria rede, um componente relevante é o custo de interconexão, que corresponde à remuneração do tráfego originado na rede da própria Operadora, mas que se destina a outras redes de Telecom (fixa ou móvel).

A tecnologia de transmissão, de maneira geral, traz correlação com o modelo de preços praticado: na rede GSM¹ a tarifação era quase unicamente por minuto de voz, mas a partir da introdução da transmissão por pacotes (GPRS, sigla em inglês para a transmissão denominada *general packet radio services*), que trafega voz e dados de maneira indistinta, outros modelos naturalmente se abriram.

Na execução de seus negócios, as Operadoras tradicionalmente utilizam uma abordagem vertical, centralizando atividades ao longo de praticamente toda a Cadeia de Valor. Esse fenômeno, segundo Anderson e Williams (2004) se derivou da necessidade de rápidas respostas que o crescimento acelerado da demanda nos anos 1990 exigia.

Na Figura 2 abaixo, um esquema genérico da Cadeia de Valor adaptado à realidade brasileira. Por não haver consenso quanto aos agrupamentos de atividades, a Figura 2 mostra uma

¹ GSM se refere a *Global System for Mobile Communications*, uma das tecnologias de transmissão de telecomunicações móveis. Para uma visão detalhada sobre essas várias tecnologias, incluindo 2G, 3G, 4G, termos que serão utilizados neste texto, por favor, referencie o Anexo A.

divisão que construímos arbitrariamente, de modo a facilitar a compreensão dessa indústria e a conceituação de MVNO nos Capítulos a seguir.

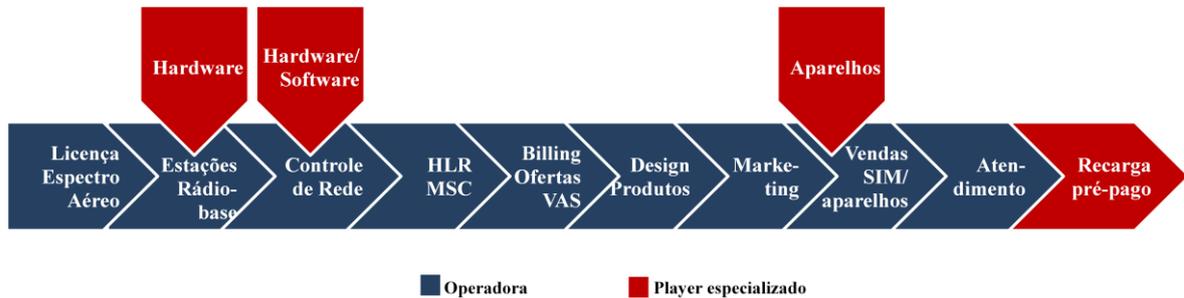


Figura 2: Cadeia de Valor tradicional de TM

Fonte: Adaptado para a realidade brasileira pelo autor de ANDERSON; WILLIAMS, 2004.

No mercado brasileiro, as Operadoras atuam em praticamente todo o processo de criação de valor, deixando apenas o fornecimento de aparelhos celulares, e os insumos dos estágios iniciais da Cadeia (estações radiobase e sistemas controladores de rede) sendo supridos por terceiros, além de confiar a atividade de recarga do pré-pago a empresas especializadas, que oferecem de forma compartilhada às Operadoras os serviços de suas redes físicas de virtualização do dinheiro.

O histórico de atuação vertical das Operadoras, na visão de T. Bassayiannis (2008), traz dificuldades de ordem cultural, quando se trata de negociar e manter relações com MVNOs: “hospedar MVNOs, apoiando-as tanto sob as perspectivas operacional quanto comercial, são novos desafios para as operadoras móveis: eles precisam criar estruturas internas específicas, pois estão acostumados a ser uma estrutura verticalmente integrada” (BASSAYIANNIS, 2008, p.5)

A Cadeia de Valor é bastante complexa e inclui elementos de TIC, além de serviços operacionais e estruturas de negócios. Quanto ao primeiro conjunto, o de sistemas, pode-se dividi-los, em alto nível, em dois grandes grupos: os de rede e os de negócios.

A parcela dos sistemas que está mais voltada à rede de telecomunicações tem entre suas funções principais: a gestão dos sistemas de rede, a garantia de nível de serviços, e principalmente, a execução dos serviços, compreendendo o inventário da rede, o provisionamento de serviços, e a configuração de componentes da rede. Na Figura 2

apresentada, este grupo de sistemas está resumido nas etapas “Controle de Rede” e “HLR/ MSC”.

Já os sistemas de apoio aos negócios compreendem a gestão de produtos, de solicitações, de receitas e de clientes. Assim, estão nesta camada, por exemplo, os críticos sistemas de *billing* (pós e pré-pagos), e de atendimento a clientes, além do controle de ofertas, que a cada vez se tornam mais complexos em função de ofertas tipo *bundling* e serviços de valor agregado (VAS). Na figura 2, este subconjunto está referenciado no bloco “*Billing/ Ofertas/ VAS*”.

Se no caso das Operadoras, por se tratar de seu processo *core*, é natural que toda essa estrutura de sistemas esteja internalizada em suas organizações, no caso das MVNOs a mesma afirmação não é válida para todos os casos.

Na verdade, como buscam criar negócios complementares aos seus, utilizando marca já conhecida dos clientes, ou focar em segmentos de negócio bastante específicos, é comum que as MVNOs não arquem com tais investimentos. Para isto, diversos modelos de negócio são possíveis, da contratação de terceiros como provedores de serviços, à participação societária cruzada com empresas dedicadas à exploração do serviço de telecomunicações.

Assim, um novo elemento da cadeia de valor pode ser identificado em torno dos processos e serviços necessários para a MVNO, as MVNEs. Essas empresas podem implementar e operar processos e serviços técnicos, e por sua vez, tendem a buscar economias de escala ao integrar diversas MVNO, objetivando assim prover serviços de maneira compartilhada para várias MVNO, tornando-se agregadores de MVNOs (ANDERSON; WILLIAMS, 2004).

A consultoria Pyramid Research classificou as MVNEs em três (3) diferentes tipos, de acordo com suas abordagens e recursos oferecidos (O’ SHEA, 2006):

- Agregadores: fornecedores de consultoria e de integração entre componentes técnico-operacionais de parceiros;
- Agregadores com plataforma: fornecem serviços técnico-operacionais baseados em sua plataforma, conectados a plataformas de terceiros, para prover soluções completas;
- Capacitadores especializados: fornecem serviços específicos baseados apenas em uma plataforma ou elemento do todo, sem a intenção de prover uma solução completa.

Ao se referirem ao desenho de negócio em que MVNEs agregam em torno de si várias MVNOs, alguns autores utilizam a terminologia “MVNA”, de *Mobile Virtual Network Aggregator*. Em busca de evitar um grau maior de complexidade no entendimento do texto, não incluiremos essa nomenclatura na Dissertação. Ao contrário, partindo do pressuposto observado que há um interesse geral dos MVNE em prover serviços compartilhados para várias MVNOs, quando da caracterização desse modelo de negócio, utilizaremos apenas MVNE, ou “MVNEs agregadores de MVNOs”, quando houver necessidade de explicitar essa característica.

O modelo de negócios MVNO é recente e produz tanto êxitos como fracassos. Nesta última categoria, são incluídos até participantes experientes do mercado, como a Virgin Mobile, que manteve por menos de um ano sua operação na Indonésia (KUMAR; SAGAR, 2010).

A oportunidade de ganhos das MVNOs varia conforme o tamanho e o grau de competição de cada mercado. Analistas do setor como Wieland (2007) verificaram que os EBITDA's (sigla para o termo em inglês *Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization* que significa os lucros antes de impostos, depreciação e amortização) de Operadoras no Ocidente tendem a se situar na faixa de 30%, e apenas países emergentes como a Rússia ainda têm níveis superiores, na casa dos 50%. Curwen e Whalley (2007) citam que os descontos de atacado concedidos para as MVNOs pelas Operadoras sobre o *airtime* são da ordem de 25%, refletindo na verdade apenas as economias dessas operadoras ao não fornecer serviços como atendimento a clientes, *billing* e marketing.

Em relatório recente da consultoria RCR *Wireless*, é apresentado o dado que das atuais iniciativas de MVNO na América Latina, 80% são na verdade braços de outros negócios de Telecom (PRESCOTT, 2012): as Operadoras não presentes em uma determinada região, e que usam MVNO para estabelecer essa presença, ou empresas que atuam em outros ramos de Telecom, como, por exemplo, provedoras de internet, TV por assinatura, ou telefonia fixa, e buscam assim uma oferta conjugada (*bundling*). Segundo a publicação, há também oportunidades inexploradas, em toda a região, para suprir as lacunas não preenchidas pelas Operadoras atuais, notadamente o atendimento a clientes e inovação em serviços.

O estudo de casos de MVNO ao redor do mundo mostra as especificidades que o modelo pode adquirir ao tratar cada mercado, em diversas condições de competição, renda nacional e desenvolvimento tecnológico e de produtos.

O caso polonês retratado por Dorabialski e Morawski (2004) traz uma análise das motivações que levaram ao lançamento da primeira MVNO naquele mercado, à época dividida igualmente entre três Operadoras. O caso é bastante específico, por demonstrar que a nova participante do mercado é na verdade propriedade de uma das Operadoras estabelecidas que mais havia se engajado contra a abertura do setor, e que, com seu foco no público adolescente e proposta estratégica de baixos preços, gerou forte repercussão no mercado.

Após analisarem o momento histórico buscando compreender os reais interesses por trás do fenômeno, os autores concluem se tratar de um movimento de antecipação para deter a potencial entrada de um competidor independente com as características citadas.

Sirat et al (2007) avaliam o posicionamento de MVNO na indústria de TM na Indonésia sob a ótica das Cinco Forças de Porter. A avaliação dos autores é que há uma intensa rivalidade no contexto competitivo atual, com ameaças de novos entrantes classificadas como média, um elevado poder de barganha dos clientes e baixo nível de substituição de produtos. Com isto, concluem que a margem do negócio MVNO no país é baixa, e que ações para incrementar esse posicionamento devem ser propostas.

Outro caso analisado é o da Índia, por Kumar e Sagar (2010) no artigo *Entry of Mobile Virtual Network Operators (MVNOs) in India: A strategic analysis*, país em que no momento da pesquisa ainda não possuía cobertura de TM em todo o território e estava avaliando a regulamentação de MVNO. Por esta razão, o artigo analisa vários casos internacionais de sucesso e fracasso do modelo para direcionar suas normas.

Baseado nas linhas mestras delineadas pelo órgão regulador indiano (TRAI), o estudo avalia o cenário em termos da necessidade de implantação de MVNOs no país, a adequação do *timing*, as estratégias dos participantes, e o papel regulatório, sempre considerando as duas realidades distintas presentes na Índia: as regiões metropolitanas e as áreas rurais. A partir dessas análises propõe alguns caminhos para as normas em elaboração.

Os autores consideram que as MVNOs devem ser lançadas rapidamente, para atender aos mercados regionalmente desprovidos de serviços e a nichos de consumidores. Mais especificamente na zona rural, os autores entendem que deve haver maiores incentivos tanto para Operadoras quanto para as MVNOs. O papel das MVNOs nessas áreas seria passar o conhecimento local do consumidor, de maneira mais focada e desonerando as Operadoras de investimentos na estrutura de vendas e marketing, e permitindo assim uma estratégia de baixo custo para toda a indústria nessas regiões. Quanto às áreas metropolitanas, Kumar e Sagar propõem uma abordagem de discriminação de produtos, visando atender a nichos mal atendidos pelas operadoras atuais. Nestes casos, o órgão regulador atuaria com nível mais baixo de intervenção, sendo apenas acionado após as ações voluntárias entre as partes não terem logrado êxito.

Singh (2010) avalia as oportunidades de crescimento de MVNOs em Oman. Naquele país, onde estão presentes duas Operadoras e cinco MVNOs, são analisadas oito proposições do autor acerca das estratégias dessas empresas. O autor sustenta que apenas a política de preços baixos não é suficiente para o sucesso de empreendimentos MVNO.

Suas principais conclusões são que as estratégias de MVNOs bem-sucedidas estão relacionadas à flexibilidade de tarifação, abordagem diferenciadas de nichos socioculturais (relacionadas aos valores desses grupos) e impacto positivo sobre as Operadoras (exemplo: aumento substancial de base, resultando em menor custo de aquisição para as Operadoras).

Em um estudo com escopo diferenciado – uma única MVNO operando em onze países – Curwen e Whalley (2007) demonstram que a Tele2 teve uma trajetória de sucesso ao mesclar as ações estratégicas de uma MVNO com algumas operações incumbentes (inclusive de telefonia fixa), o que a permitiu obter economias de escala e trazer uma cultura de Telecom em sua operação.

MVNO é considerada um guarda-chuva sob o qual podem ser encontrados diversos subtipos de modelos de negócios. As categorias mais comumente encontradas são aquelas baseadas na Cadeia de Valor ou infraestrutura, como propõem alguns autores, por relacionarem as funções desempenhadas com elementos técnicos necessários (POUSTTCHI; HUFENBACH, 2009).

De forma genérica, são encontrados quatro tipos de MVNO, de acordo com sua participação na cadeia de negócios, conforme mencionado por Kumar e Sagar (2010):

- Revendedores de Marca: são empresas com marcas reconhecidas no mercado e estão no estágio de menor presença na cadeia de Telecom, assumindo apenas as funções de vendas e marketing, ao adquirir capacidade das operadoras e revender utilizando sua marca e seus canais de distribuição. Elas podem ou não prestar serviços específicos, ou ainda, atendimento ao consumidor;
- Provedores de Serviço: um estágio acima, estes participantes também são responsáveis por *billing*, precificação e atendimento a clientes;
- Provedores Avançados de Serviço (ESP, na sigla em inglês): além da participação nos itens anteriores, também detêm plataformas próprias para serviços de valor agregado (VAS). Com esses elementos, acabam por ter maior controle e menor dependência em relação à Operadora;
- MVNO Completo: é o nível mais elevado de participação no negócio de TM, em que há máxima independência dos serviços prestados, sua precificação e *billing*. Possuem acordos próprios de interconexão, e na prática não possuem apenas os elementos de rede celular.

Sarraf² (2002 apud SHIN; BARTOLACCI, 2007), ao pesquisar MVNOs na Europa, distinguiu os seguintes tipos de participantes: Centrados na Operadora e Centrados na Empresa. O primeiro grupo teria formação “cultural” de Operadora, sendo muitas vezes uma extensão de Operadoras focadas em determinadas ofertas ou segmentos, e busca lucrar com a operação de TM. O segundo grupo é parte de um conglomerado mais amplo, muitas vezes não tem preocupação em rentabilizar o negócio de Telecom, já que auferir resultados em outras unidades de negócio utilizando-se da telefonia para fidelizar a base de clientes ou gerar tráfego em lojas.

Ainda no conceito de classificar as MVNOs conforme sua origem, Lillehagen et al (2001) propõem três grupos: os Varejistas, originados em empresas de fora do setor de TIC, os Expansionistas, empresas originadas dentro do setor tradicional de Telecom, e os Integradores, empresas originadas do setor TIC mas sem uma presença enquanto Operadora.

² SARRAF, M. *MVNOs - The New Concept for Mobile Operators*. Ericsson Report of Technology Trends, 2002.

Os autores pontuam que, em geral, os Varejistas tenderão a praticar baixas margens no negócio de TM, enquanto os outros dois grupos podem alcançar bons níveis de retorno em TM, caso algumas condições essenciais sejam observadas, entre elas uma abordagem de valor que beneficie a cadeia como um todo, manutenção de ativos difíceis de copiar, e a capacidade de exercer *lock-in*³ sobre os clientes.

As classificações baseadas em estratégia são mais recentes, e acumulam a experiência de vários mercados com modelos específicos. Kiiski (2004) identifica as seguintes abordagens para um *player* MVNO: baixo preço, foco restrito, diferenciação de serviços, revenda de serviços e clusterização internacional.

Em linha similar, Kumar e Sagar (2010) agrupam as MVNOs em quatro blocos, de acordo com sua estratégia: baixo custo, nicho, expansão de portfólio e clusterização. A clusterização é entendida de maneira similar a Kiiski: investimentos de operadoras fora de seu país de origem, sem aquisição de licenças, e sim através de operações virtuais. Esta classificação é mais enxuta e mantém os principais pilares das categorias de Kiiski, e tem a vantagem de explicitar, na “expansão de portfólio”, o que Sarraf (2002 apud SHIN; BARTOLACCI, 2007) denominou de MVNO Centradas na Empresa.

Em um estudo apresentado no congresso 3G *Wireless* por Varoutas et al (2002) sobre a então nascente indústria de 3G e adequação do modelo MVNO a esta tecnologia, algumas variáveis foram introduzidas em um software de simulação de modelos, e os resultados produziram comparações interessantes e *insights* úteis sobre os parâmetros relevantes para o desempenho das MVNOs. Os fatores mais críticos reportados pela análise de sensibilidade foram os níveis de tarifa e graus de utilização. Para países pequenos, no entanto, em função do menor potencial de mercado, o estudo recomendava a entrada com tecnologia já madura (2G) para obter uma posição inicial segura. Para países com maiores bases de usuários, essa recomendação não seria necessária, e os novos *players* deveriam ainda buscar ofertas não disseminadas pelas Operadoras. Para o momento em questão, o serviço sugerido é o de banda larga. O artigo busca na utilização da capacidade instalada das novas redes 3G um argumento para a cooperação entre Operadora e MVNO, pois isto anteciparia o *pay-back* dessa infraestrutura.

³ O conceito de *lock-in* será retomado no capítulo 3.

O raciocínio é corroborado por Peppard e Rylander (2006), para os quais as redes 3G, trazem oportunidades relacionadas às maiores velocidades de acesso e melhor uso das frequências, mas por outro lado requerem altos investimentos iniciais e o desenvolvimento de novas infraestruturas técnicas. Para a realidade brasileira, que atualmente além do desafio de disseminar 3G inicia a implantação de 4G, este raciocínio pode ser apropriado.

Embora as Operadoras tendam a caracterizar as MVNOs como concorrentes buscando atrair parte de seus consumidores, outra abordagem também seria plausível: a de enxergá-las como uma nova oportunidade de mercado, e com isto brigar pela posição de “maior provedor de atacado” (ANDERSON; WILLIAMS, 2004, p. 56). Nesse contexto, descrito por Anderson e Williams, a Operadora pode se beneficiar tanto por investir menos em distribuição e comunicação, quanto por vender, em uma só operação, grandes unidades de *airtime*, contribuindo para amortizar os altos investimentos em capacidade instalada e licenças.

Os autores sustentam que este tipo de abordagem seria mais adequado a operadoras que ocupam posições menos privilegiadas de *market share*, sendo a terceira ou quarta Operadora de um país, pois estas teriam investido os mesmos valores que as demais, mas teriam capacidade superior à demanda de clientes finais.

Em um estudo quantitativo, Shin e Bartolacci (2007) elencam possíveis variáveis de sucesso de MVNOs e estabelecem correlações, *clusters* e finalmente concluem por aquelas de maior determinação estatística. Os indicadores estudados por Shin são:

- Índice de liberalização da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), que compara os mercados no que tange a limitações legais;
- Grau de competição na indústria, representado pelo *share* de novos entrantes e o número total de competidores;
- Grau de concentração da indústria calculado conforme a metodologia HHI (HERFINDAHL–HIRSCHMAN INDEX), que relaciona o número de empresas no setor e seus respectivos *market shares*;
- ARPU (sigla em inglês para *average revenue per user*, a receita média por usuários da Operadora), utilizado como métrica de desempenho do mercado;

- Grau de integração vertical da indústria, calculado com base no indicador de Haller⁴ (1997 apud SHIN; BARTOLACCI, 2007), com interpretação de Levinstein⁵ (2000 apud SHIN; BARTOLACCI, 2007), em que é utilizada a porcentagem de valor adicionado por cada membro da cadeia;
- Grau de segmentação do mercado calculado conforme metodologia da *Lang Research Inc* (2001), dividindo a incidência de cada segmento do mercado num segmento em particular, pela incidência de cada segmento no mercado total.

Após derivações da equação estruturada proposta, a conclusão de Shin e Bartolacci é que o grau de integração vertical é que traz maior explicação para os casos de sucesso de MVNO: quanto menor a integração vertical, maiores chances de êxito tem as operações MVNO. O segundo fator em termos de explicação estatística é o grau de segmentação do mercado: quanto mais segmentado, mais propício é o ambiente para as MVNOs.

2.2. Cenário brasileiro de Telecomunicações Móveis

Em seu estudo sobre aspectos políticos da privatização do setor de Telecom no Brasil, Kingstone⁶ traz uma abordagem completa sobre o histórico do setor. A telefonia brasileira nasceu ainda nos tempos do Império, e foi mantida sem intervenção estatal até o início dos anos 1960, quando os problemas derivados da falta de integração entre os diversos provedores locais existentes e a ausência de uma infraestrutura de longa distância, suscitaram a presença do Estado.

Iniciando essa nova fase, em 1965 foi formada a Embratel, com objetivo de atender a demanda por chamadas de longa distância, e em 1972 as diversas companhias privadas que prestavam serviços locais foram nacionalizadas, e passaram a ser geridas por uma *holding*, a Telebrás.

⁴ HALLER, L. An econometric analysis of the demand for RTE cereal: product definition and unilateral market power effects. *Department of Agricultural and Research Economics, University of Connecticut*. Food Marketing Policy Center Research Report n° 35, September 1997.

⁵ LEVINSTEIN, M. C. Vertical Integration. *Oxford Encyclopedia of Economic History*, Ed. Mokyr, J., Oxford University Press, New York, 2003.

⁶ KINGSTONE, *Privatizing Telebrás: Brazilian Political Institutions and Policy Performance – Comparative Politics*, 2003, Vol. 36, No. 1.

De acordo com Kingstone, durante esse período a companhia “expandiu os serviços, estabeleceu padrões tecnológicos proprietários, e auxiliou na implantação da indústria de equipamentos”⁷.

A empresa tinha uma peculiar forma de financiamento, descrita por Kingstone como uma mescla de tarifação por serviços com venda de ações: “o preço pago pelos telefones era na verdade um programa de capitalização para a empresa”⁸.

Nos anos 1980, a forte crise que o País atravessava afetou severamente a empresa, que teve seus lucros direcionados para cobrir o déficit fiscal, deixando de investir, e mesmo de manter adequadamente sua rede. Segundo Kingstone, “em média os brasileiros tinham que esperar dois anos pela instalação de uma linha, que custava em média US\$ 1,200”⁹.

A partir de 1990, iniciaram-se movimentos para reformar esse sistema, buscando reabri-lo à iniciativa privada e fomentar a competição. A partir de 1995, em um processo iniciado pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso, foram delineados as normas e processos do novo sistema brasileiro de telecomunicações.

A primeira etapa foi romper com a medida constitucional que previa o monopólio estatal sobre o setor. Como a proposta apresentada não mencionava explicitamente a privatização da Telebrás, uma agenda polêmica no País, e outros temas ainda mais controversos dominavam a discussão no Congresso, foi aprovada com relativa facilidade a Emenda Constitucional número 8, de 15 de Agosto de 1995 (BRASIL, 1995).

Após a aprovação do novo texto, não haveria mais necessidade de uma aprovação de dois terços dos votos do Legislativo para a privatização, e sim apenas 50% mais um voto. O próximo passo foi a aprovação da chamada Lei Mínima - Lei nº 9.295 de 19 de Julho de 1996 (BRASIL, 1996), liberalizando o setor, através da competição via “empresas espelho” (novas concessões nas mesmas áreas de atuação das empresas estatais) e da possibilidade de privatização da Telebrás.

⁷ Ibidem, p.25.

⁸ Ibidem, p.25

⁹ Ibidem, p.25

O novo desenho se consolidou em 1997, com a aprovação da Lei Geral de Telecomunicações - Lei nº 9.472, de 16 de Julho de 1997 (BRASIL, 1997). Com o processo de privatização, a Telebrás “foi dividida em quatro partes, sendo três companhias regionais e uma de longa distância. As divisões regionais foram idealizadas de modo a balancear a presença de clientes de alta e baixa renda, e desta forma ofertar três partes similares para o leilão”¹⁰.

Como parte da Lei Geral também foram estabelecidas metas e critérios de melhoria e expansão dos serviços, com os quais os novos concessionários tinham que se comprometer. Ainda no escopo da norma, foi criada a agência reguladora do setor, a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), um organismo independente dos mandatos executivos de Ministérios, e com funções amplas no escopo de serviços, padrões e controle no âmbito de Telecom.

A missão da Anatel, conforme declarada em seu *website*, é:

(...) promover o desenvolvimento das telecomunicações do País de modo a dotá-lo de uma moderna e eficiente infraestrutura de telecomunicações, capaz de oferecer à sociedade serviços adequados, diversificados e a preços justos, em todo o território nacional (ANATEL, 1997, <<http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalInternet.do>>).

Com relação aos serviços de TM, Maciel et al (2006) trazem um panorama desse período e do processo de transformação subsequente pelo qual o setor passou. A implantação de tais serviços se inicia em 1990 pelas então subsidiárias da Telebrás, e ao longo do tempo seus usuários vivenciam problemas similares aos da telefonia fixa, como demanda reprimida e baixa qualidade dos serviços. Com os leilões de espectro realizados em 1997, 1998 e 2001, foram criadas 40 Operadoras¹¹, controladas por 15 diferentes grupos de empresas.

As Operadoras dos primeiros leilões atuavam sob o regime regulatório denominado Serviço Móvel Celular (SMC), que por um lado assegurava vantagens operacionais, como exclusividade nas chamadas de longa distância realizadas por sua base de clientes, mas por

¹⁰ Ibidem, p.32

¹¹ Anexo B

outro impedia a troca de controle acionário. Como o mercado buscava iniciar rapidamente a consolidação das empresas, o modelo alternativo apresentado pela Anatel, o Serviço Móvel Pessoal (SMP), aparecia como uma opção atraente.

No SMP, as Operadoras tinham que seguir padrões mais elevados de qualidade e oferecer a seus clientes a opção de realizar chamadas de longa distância por qualquer empresa habilitada (Código de Seleção de Prestadora). Por outro lado, além da possibilidade de trocar o controle das empresas antes do prazo limite imposto às Operadoras do SMC, havia ainda outras vantagens: a opção de adquirir uma licença adicional de espectro e uma para operar serviços de longa distância. Considerando esse conjunto de vantagens versus desvantagens, e após intensa pressão da Anatel, todas as Operadoras decidiram migrar para o SMP, acelerando a consolidação do setor (MACIEL et al, 2006).

Ao longo do tempo, essas empresas investiram grandes quantias em suas infraestruturas, e definiram um modelo de negócio sustentável e baseado em planos pré-pagos. Quanto aos investimentos, estudo de Frishtak (2008) demonstra que de 2001 a 2007, foram investidos cerca de R\$ 40 Bilhões pelo setor de TM, o que representou uma média de 0,3% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro no período. Abaixo, a tabela 1 que demonstra os investimentos:

Tabela 1: Investimentos em Telecomunicações Móveis

Investimentos (R\$ Bilhões)	Telecomunicações Móveis	Participação TM % sobre PIB
2001	4,17	0,32%
2002	3,77	0,26%
2003	3,50	0,21%
2004	8,30	0,43%
2005	7,87	0,37%
2006	6,22	0,27%
2007	5,79	0,23%
Total	39,62	0,30%

Fonte: Adaptado pelo autor de FRISHTAK, 2008, p. 323.

O cenário competitivo se alterou drasticamente, em um curto período de tempo. Aqui, aplica-se claramente a descrição de Peppard e Rylander (2006) feita sobre processo similar ocorrido na Europa. Eles ilustram essas transições do período monopolista para a nova era de competição, sob a ótica da gestão de cada empresa, em cinco dimensões chave:

- Competência central: no cenário monopolista, dizia respeito à instalação de infraestrutura; na era de competição, trata do lançamento de produtos;
- Medida de performance: de conexão, para receitas e número de clientes;
- Vantagem competitiva: da economia de escala, a base de clientes;
- Abordagem de preços: de recuperação dos custos, a preço de mercado;
- Objetivo corporativo: de serviço universal, a valor para o acionista.

Em Janeiro de 2013, o Brasil apresentava 262.257.578 linhas móveis, ou seja, uma densidade de 132,85% em relação à população estimada. O cenário competitivo atual de telefonia celular no Brasil é composto de quatro operadoras de alcance nacional – Vivo, TIM, Claro, e Oi – com participações de mercado de 28,91%, 26,92%, 25,00% e 18,85%, respectivamente, (TELECO, 2013) e poucas operadoras de alcance local – CTBC, Sercomtel, e Nextel.

Baer et al (2011) analisaram esses dados sob a ótica de métricas de concentração de mercado, comparando o Brasil com outros cinco países (Estados Unidos, Reino Unido, França, China e Índia). Ao calcularem o índice Herfindahl-Hirschman (HHI) desses países, conforme a tabela 2 reproduzida abaixo, e confrontarem esses resultados com parâmetros do órgão regulador de fusões dos Estados Unidos, conforme dados indicados na tabela 3, concluíram que o mercado brasileiro apresenta alto grau de concentração, logo acima da barreira de 0.250 desse indicador.

Tabela 2: Índice HHI de concentração do mercado de TM – países selecionados

Dados de 2011	Estados Unidos	Reino Unido	França	China	Índia	Brasil
Índice HHI	0.255	0.301	0.378	0.540	0.138	0.251

Fonte: BAER et al, 2011 p. 09-10.

Tabela 3: Parâmetros do órgão regulador de fusões dos Estados Unidos

Graus de concentração	
Parâmetros Departamento de Justiça EUA, 2010	
HHI inferior a 0.150	Não concentrado
HHI entre 0.150 e 0.250	Concentração moderada
HHI superior a 0.250	Altamente concentrado

Fonte: BAER et al, 2011 p. 09-10.

Em estudo internacional conduzido por Liao e González (2008), as operadoras móveis brasileiras tiveram sua eficiência operacional dos anos de 2002 a 2006 comparada com as de operadoras da Rússia, Índia e China, e apresentaram resultado acima da média, com destaque para Vivo e TIM, as únicas consideradas “totalmente eficientes” durante todo o período analisado, enquanto suas pares indianas obtiveram os menores indicadores.

Construindo seu crescimento e influência no País, de maneira interativa com a dinâmica regulatória e particularidades da demanda nacional, as Operadoras direcionaram o negócio de TM para modelos de tarifação pré-paga, que atualmente responde por 80,37% da base (TELECO, 2013).

Para suportar esse processo, se estima que existam hoje mais de 600 mil pontos de recarga para linhas pré-pagas, com uma estrutura que movimentava distribuidores e os próprios agentes de recarga, localizados em bancas de jornal, padarias e outros estabelecimentos de comércio e serviços, que recebem numerário e virtualizam o valor, inserindo créditos na conta do cliente. A tecnologia desenvolvida permite que o valor recarregado esteja disponível em tempo real para o cliente. Além disso, também estão disponíveis processos de recarga via autosserviço *online* e integrados a meios de pagamento como contas bancárias e cartões de crédito.

A receita média por usuário (ARPU) no terceiro trimestre de 2012 foi R\$ 19,50, em tendência decrescente, e os minutos de uso (MOU) estão em 128/ mês, em tendência crescente, conforme ilustrados pelos gráficos 1 e 2, abaixo. Comparativamente com outros mercados, na China o indicador MOU é de 460 minutos mensais, e nos Estados Unidos 793 minutos (MOREIRA, 2011).

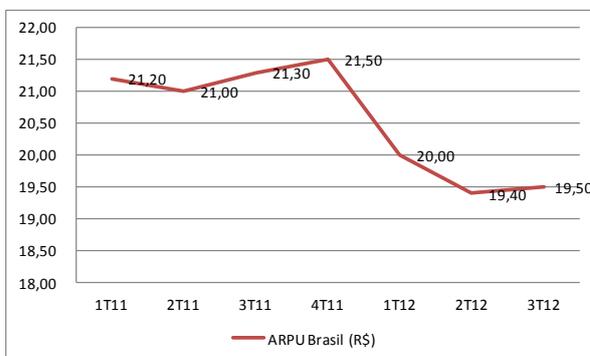


Gráfico 1: ARPU (R\$) Brasil por trimestres, de 1º de 2011 a 3º de 2012.

Fonte: adaptado pelo autor de TELECO, 2013.

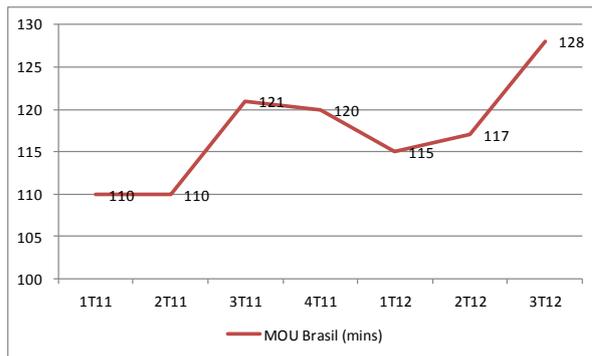


Gráfico 2: MOU (min./ mês) Brasil por trimestres, de 1º de 2011 a 3º de 2012.

Fonte: adaptado pelo autor de TELECO, 2013.

Uma particularidade do contexto brasileiro de TM é o alto custo de interconexão. Essa dinâmica se originou no período de implantação das Operadoras: buscando remunerar os altos investimentos realizados na infraestrutura das redes móveis, a Anatel assegurou tarifas de interconexão de linhas fixas para linhas móveis (fixo-móvel) com condições vantajosas para as Operadoras de TM. Desta forma, além das receitas com tráfego originado em sua base de celulares, as Operadoras passaram a ter direito a uma fatia relativamente grande das receitas do tráfego terminado em sua rede.

A tarifa de interconexão fixo-móvel chegou a custar R\$ 0,57¹² por minuto em 2011, enquanto em muitos países, esse valor não ultrapassa US\$ 0,01¹³ (equivalente a cerca de R\$ 0,02 em Janeiro de 2013). Considerando o tamanho da base de clientes das Operadoras, atualmente essa medida de proteção parece inconsistente com a realidade, e vem sendo alterada pela Anatel, que já determinou redução gradual dos valores de interconexão, de 2013 a 2015.

Entretanto, a vigência prolongada das altas tarifas trouxe consequências duradouras, como o direcionamento das ofertas de TM para chamadas intrarrede, e a baixa fidelização de clientes por uma Operadora: com a comercialização de aparelhos celulares multichip, é possível ao cliente direcionar a chamada para um dos números que possui, de modo a fazer individualmente sua escolha sobre a tarifa a pagar, considerando que para chamadas dentro da rede da própria operadora, o preço é inferior. Pesquisa de mercado (UOLNOTICIAS, 2011) do instituto Data Popular concluiu que 60% da população do extrato socioeconômico “classe C” possui relacionamento com mais de uma Operadora.

¹² Informação dada por Emilia Ribeiro, Conselheira da Anatel, durante sua entrevista ao autor em maio de 2012.

¹³ Idem, 2012.

Em setembro de 2008, entrou em vigor a regulamentação da Portabilidade Numérica (Portabilidade), visando aumentar a competição através de menor custo de troca (*switching cost*). O estudo de Magano (2009) sobre a introdução desta política traz indícios ainda pequenos da tendência. O principal é que o indicador de *churn* mensal de clientes de TM, que tinha patamares de 2,7%, sobe para 3,1% no período imediatamente posterior à introdução dessa política. Outras evidências são a queda no ARPU e aumento no MOU, que conjugados denotam um perfil de maior concorrência no mercado, conforme mencionado anteriormente.

Dentro do escopo de incremento da competição, além da Portabilidade, se incluíram leilões de novas faixas de frequência, em que além de concessões em áreas consideradas nobres para prestação do serviço de TM, foram também incluídas regiões rurais servidas por nenhuma ou apenas uma Operadora, demonstrando um esforço no sentido da universalização do serviço. Este esforço parece condizente com a realidade, já que ainda que os principais centros urbanos estejam servidos por quatro grandes Operadoras, em 37% dos municípios ainda há apenas uma Operadora, conforme demonstrado no Gráfico 3 abaixo.

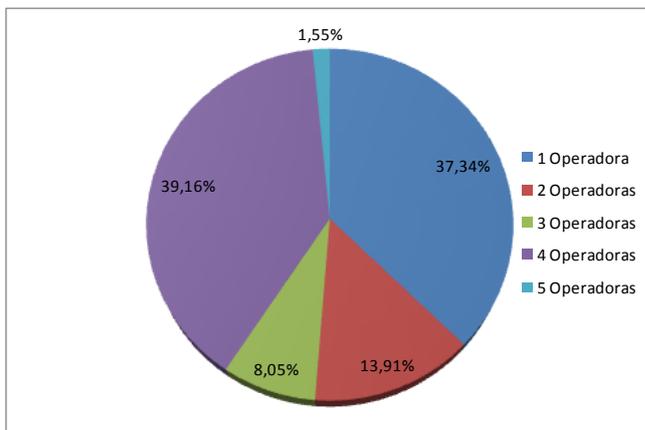


Gráfico 3: Distribuição dos Municípios conforme a quantidade de Operadoras - 2012
 Fonte: adaptado pelo autor de ANATEL apud TELECO, 2013.

Também estimulando a competição, se incluem as recentes regras do Plano Geral de Metas de Competição (PGMC), que determina a criação de um mercado de atacado para o compartilhamento de redes, incluindo as de TM, e novas regras de interconexão (RODRIGUES, 2012). O foco principal são empresas consideradas com alto poder de mercado significativo (PMS), entre as quais as quatro maiores de TM: Vivo, TIM, Claro e Oi.

Em relação à qualidade do serviço, o setor de TM tem suscitado reclamações de clientes tanto para a Anatel, que recebeu 892.393 reclamações em 2011 (TELECO, 2013) em seu serviço de

atendimento específico para recepcionar essas demandas, quanto para outros órgãos públicos, em especial os Procons (Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor), que são instâncias administrativas especializadas em solução de conflitos entre consumidores e fornecedores.

No Gráfico 4 demonstrado abaixo, se tem a divisão das reclamações na Anatel em 2011 conforme seu motivo.

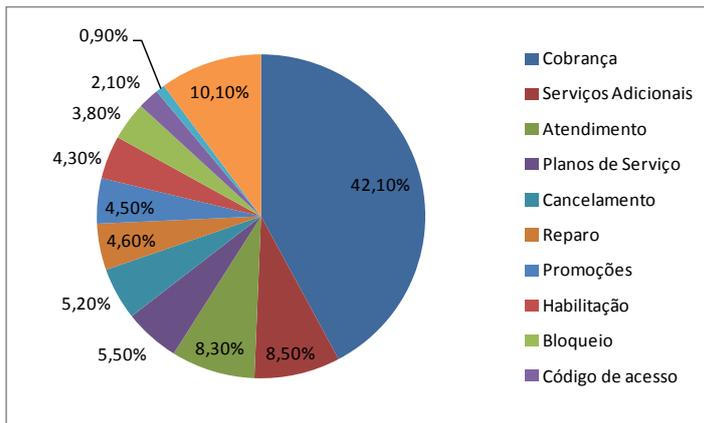


Gráfico 4: Motivos de reclamações à Anatel – 2011

Fonte: TELECO, 2013

A Tabela 4 que se vê na sequência, evidencia o ranking divulgado pelo Procon-SP (PROCON, 2013) das empresas com maior número de reclamações em 2013, atualizado em 10/03/2013, que demonstra que dentre as 7 empresas mais citadas, 4 são Operadoras.

Tabela 4: Ranking de empresas com reclamações – Procon –SP

	Empresa/Grupo	Total
1º -	GRUPO VIVO/TELEFONICA	2259
2º -	GRUPO ITAÚ UNIBANCO	1541
3º -	GRUPO CLARO	1472
4º -	GRUPO BRADESCO	1208
5º -	TIM CELULAR S/A	993
6º -	GRUPO NET	866
7º -	GRUPO OI CELULAR	759
8º -	GRUPO SANTANDER	620
9º -	SKY BRASIL SERVIÇOS LTDA	608
10º -	NOVA PONTOCOM.COM. ELETR.S/A	567

Fonte: PROCON, 2013

Este cenário levou a Anatel, em Julho de 2012, a suspender a comercialização (CAMPANERUT, 2012) de novos planos celulares por três das maiores empresas de TM em vários estados: a TIM foi suspensa em 19 estados, a Oi em 5, e a Claro em 3.

Desta forma, considerando os objetivos de competição, universalização e qualidade buscados pela Anatel, a introdução de MVNO se caracteriza como mais um elemento da estratégia geral da Agência.

O modelo de MVNO foi regulamentado no Brasil em 22 de Novembro de 2010, através da Res. 550 da Anatel (ANATEL, 2010), trazendo duas modalidades possíveis: o Credenciado de Rede Virtual e o Autorizado de Rede Virtual, com responsabilidades definidas para cada caso, conforme a profundidade de atuação desses participantes na Cadeia de Valor. A figura 3, apresentada abaixo, reproduz essas atividades, conforme descrição da Anatel:

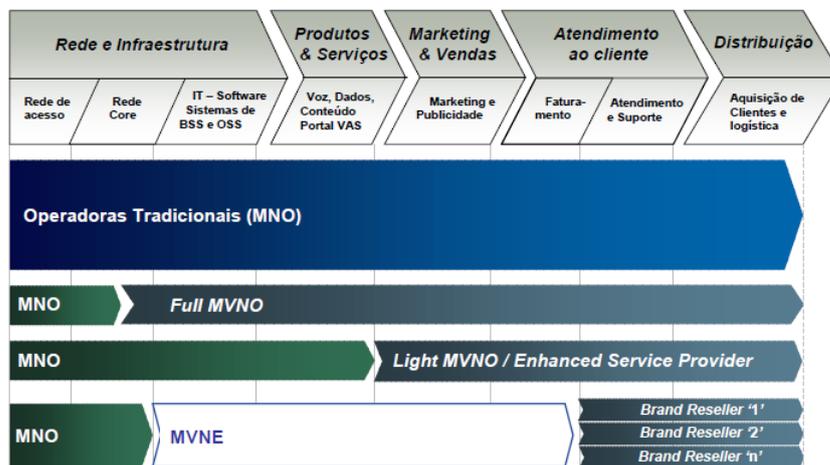


Figura 3: Consulta Pública para definição da Resolução nº 550.
Fonte: ANATEL, 2010.

Assim, para as categorias que se enquadram mais à direita da Cadeia de Valor, respondendo apenas pela Distribuição, e em algum grau, pelo Atendimento, a Anatel oferece a possibilidade de atuarem como Credenciados de Rede Virtual. Nessa classificação podem se encaixar revendedores de *airtime* que operam com marca própria (*Brand Resellers*) ou com a marca da operadora da qual compartilham o espectro. Para esses casos, a relação regulatória (obrigações do licenciamento) é de menor intensidade.

Em um escopo mais avançado de prestação de serviços estão os Autorizados de Rede Virtual. Estão habilitados a essa modalidade os chamados *Light MVNOs* e os *Full Service Providers*. Pelos primeiros entende-se que possuem *SIM card* (sigla em inglês para *subscriber identity module*, é o chip que faz identificação do terminal celular para a rede GSM) próprios e

incorporam funções adicionais como *billing* e a estrutura de marketing. Já a segunda categoria inclui, além dessas funções, a oferta de produtos e serviços, o registro e controle de assinantes (HLR, que inclui o plano de numeração de Telecom) e toda infraestrutura não relacionada à radiofrequência. Para essa categoria, a Anatel exercerá controle similar ao já praticado para as Operadoras.

Com esta abordagem, a Agência Reguladora se colocou em linha com os principais teóricos do tema, como a Revisão da Literatura sobre MVNO apontou.

Talvez o aspecto mais relevante seja que a Res. 550 não obriga as Operadoras a alugar parte de sua rede, como já é prática nos países que seguem a recomendação da União Europeia, incluindo também países de outras regiões, como Hong Kong.

Dentre os pontos do regulamento que foram alvo de críticas, destacam-se:

- As MVNOs Autorizadas poderão ter vínculo com apenas uma Operadora por área de atuação, o que, segundo o analista Ethevaldo Siqueira, jornalista especializado em Telecom, traça uma rota contrária ao incentivo concorrencial pretendido pela nova norma: “a proposta da conselheira Emília Ribeiro de que a operadora virtual pudesse ter contrato com mais de uma companhia celular ao mesmo tempo foi rejeitada. O conselho considerou que isso dificultaria a fiscalização” (SIQUEIRA, 2010);
- Poderão atuar como MVNO outros participantes do mercado de Telecom que ainda não estejam enquadrados nas normas do Serviço Móvel Pessoal. A lógica dessa estratégia é clara sob o ponto de vista de grupos que pretendem ofertar em conjunto (*bundling*) aos seus clientes, serviços de várias linhas de negócios, como TM, telefonia fixa, TV por assinatura e internet. Por isto mesmo, foi alvo de críticas de que a medida poderia estimular a concentração do setor de Telecom, através da propriedade cruzada de empresas, incluindo TM.

Sobre a participação acionária de Operadoras em MVNOs, a Res. 550 equipara as Autorizadas ao conceito de concentração da Res. 101, de 4 de fevereiro de 1999 (ANATEL, 1999), norma específica que trata de limites para uma empresa de Telecom fazer parte de outro negócio no setor, e conceitua controladora, controlada e coligada. No caso de MVNOs Autorizadas, a regra é de um limite de 20% de participação da Operadora.

Como forma de avaliar a propensão de consumidores brasileiros a adotar uma oferta de MVNO, em 2010 a provedora de equipamentos de Telecom Nokia Siemens Network (WOLF, 2010), encomendou uma pesquisa de mercado que buscava conhecer os principais fatores que formam a imagem de cada Operadora. Os três fatores mais citados foram a cobertura da rede, a simplicidade do uso, e a propaganda.

Claramente, o primeiro item é uma responsabilidade integral da Operadora com a qual a MVNO realiza sua integração, o que demonstra a criticidade desse item. Quanto aos demais itens, o estudo demonstra que há espaço para que uma MVNO se diferencie mesmo de sua prestadora de origem, afinal ela pode simplificar os processos de *billing*, por exemplo, customizar certas aplicações de interface com o cliente, e obviamente, trabalhar a comunicação de maneira distinta e alinhada com sua estratégia.

Outra questão avaliada no estudo foram os fatores que mais pesaram nas decisões recentes de troca de Operadora por parte dos clientes. Nesta questão, além da qualidade de voz (50%) e cobertura de rede (48%), outras respostas relevantes foram relacionadas aos custos e à tecnologia: programa de bônus com 57%, transparência do contrato 48%, custo de chamada para telefones fixos 49%, e evolução tecnológica para o futuro 78%. Assim, em linha com as intenções do regulador, a pesquisa de mercado demonstra que há demanda por características de serviços que podem ser cumpridas por MVNOs no mercado brasileiro.

3. ABORDAGEM CONCEITUAL

Neste capítulo, introduziremos as bases conceituais da análise sobre o modelo de MVNO a serem utilizadas na Discussão dos Resultados.

Primeiramente, será revisitada a Abordagem Multinível (POZZEBON; DINIZ, 2011), que embasou todo o processo de investigação sobre o fenômeno MVNO, e em seguida serão abordados conceitos de autores seminais dos campos de estratégia e gestão de TIC, entre os quais se destacam as obras de Shapiro e Varian (1999) sobre Economia da Informação, de Michael Porter (1985) sobre Cadeia de Valor, e de Christensen e Bower (1996) sobre Inovação.

3.1. Considerações sobre Economia da Informação

O estudo de Shapiro e Varian “A Economia da Informação” no final dos anos 1990, foi um divisor de águas na compreensão dos fenômenos que tinham se iniciado alguns anos antes, e cujos efeitos seriam aprofundados no decorrer da década seguinte.

Com uma abordagem que era resumida no lema “a tecnologia muda, as leis da economia não” (SHAPIRO; VARIAN, 1999, p. 14), os autores traziam elementos da tradicional ciência econômica para tratar de temas novos, relativos às novas atividades produtivas que não mais se baseavam no processamento industrial, e sim na elaboração intelectual.

Entre os vários setores que incorporam as definições da Economia da Informação, certamente está o de TM, pois possui várias características centrais do modelo de Shapiro e Varian, como por exemplo, os altos investimentos iniciais para construção da rede, seguidos de baixos custos marginais para atendimento à demanda.

Outro fenômeno relevante para TM é o “efeito rede” que compreende a capacidade de gerar demanda adicional conforme se estabelece algum padrão, que leva uma comunidade de consumidores com interesses comuns a se associar em torno daquela mesma oferta. É o que

ocorre com a discriminação de preços das Operadoras no Brasil, que oferecem chamadas dentro de sua rede (intranrede) a preços muito inferiores aos praticados fora da rede (extranrede). Com isto, os clientes têm um incentivo para contratarem planos em conjunto, gerando o que os autores chamam de *feedback* positivo e se beneficiando do efeito rede, e as Operadoras que conseguem capturar esse valor, podem “aprisionar” aquele grupo de clientes (SHAPIRO; VARIAN, 1999).

São consideradas formas de aprisionamento, ou *lock-in* em sua versão original em inglês e mais conhecida na literatura, desde um contrato de manutenção do serviço, passando por modelos de precificação baseados em pós-venda (por exemplo, impressora e cartuchos), padrões de compatibilidade ou protocolos de comunicação (por exemplo, sistema operacional), treinamento em serviço específico, custos de conveniência inferiores a custos de busca (para troca), e programas de fidelidade.

Este conceito do *lock-in* é de particular interesse para a compreensão de MVNOs. Alguns tipos de MVNOs, conforme visto anteriormente, buscam no negócio de TM uma forma de complementar seus negócios em outros setores. Desta forma, o *lock-in* pode ser exercido em uma via de mão dupla, com a aquisição de serviços de TM gerando fidelização do cliente em outro negócio, e vice-versa.

Shapiro e Varian sustentam que, na era da informação, as empresas devem buscar nos quatro passos do processo do cliente para seleção de um fornecedor, os elementos para obter vantagens competitivas. O primeiro passo é a seleção, que leva em conta a marca do produto; o segundo é a experimentação, o terceiro o aprisionamento, e o ciclo se perpetua com o reforço da marca escolhida, e assim por diante. No esquema 2 abaixo, a representação gráfica dessa dinâmica.



Esquema 1: Ciclo do aprisionamento
 Fonte: SHAPIRO; VARIAN, 1999, p. 158.

A posição central que a marca ocupa no modelo dos autores é também importante para o contexto de TM: a marca é um ativo crítico na construção de um MVNO, e pode trazer não apenas uma boa reputação, mas um posicionamento específico que, se seguido, pode trazer para a MVNO o mesmo grupo de clientes que já consome a marca em outras ofertas de produtos e serviços.

Os conceitos de Shapiro e Varian (1999), delineados no início da era da Internet, podem parecer desatualizados frente à complexa realidade dos negócios no mundo atual. Estudos de Marketing têm oferecido contrapontos importantes a essas teorias: Edelman (2010) descreve um modelo conceitual que questiona os paradigmas de seleção e compra, que em Marketing é traduzido pela metáfora do Funil, e nos estudos de TIC, é representado pelo aqui descrito Ciclo do Aprisionamento.

O que Edelman (2010) pontua, baseado em estudo da consultoria McKinsey (COURT et al, 2009), é que, devido à influência decisiva de instrumentos da era da Internet, tais como buscadores, redes sociais, *sites* de opiniões de especialistas e de usuários, e *sites* de *e-commerce*, o processo de compra que anteriormente se caracterizava por uma via única de influência, dos fornecedores para os compradores, hoje apresenta fluxos de diferentes direções, seja dos compradores para fornecedores, seja entre os compradores, ou ainda através de conteúdos de terceiros não envolvidos diretamente no processo de compra. Assim, “os consumidores de hoje realizam uma jornada muito mais recursiva e menos redutiva” (EDELMAN, 2010, p. 65).

Avaliando essa dinâmica, Edelman (2009) identificou um ciclo diferente daquele apresentado por Shapiro e Varian (1999), em que essas influências são absorvidas pelo consumidor¹⁴ ao longo do processo, e determinam ou não a sua lealdade a um produto ou marca. A este processo, Edelman (2010), seguindo Court et al (2009), denominou Jornada de Decisão do Consumidor (JDC) e colocou entre suas características principais o menor controle dos fornecedores sobre o processo de compra, e um relacionamento mais longo após a compra (com consumidores expressando tanto recomendações como críticas).

Ainda que essas características da JDC sejam inquestionáveis, há variação em suas implicações para diferentes indústrias. No caso de serviços com natureza oligopolista como Telecom, boa parte da dinâmica não é absorvida, principalmente a que diz respeito à vulnerabilidade do fornecedor após a compra. Isso porque as barreiras de saída de um consumidor são elevadas, e em boa parte explicadas pelos conceitos de Shapiro e Varian (1999).

Tomando-se o caso de TM no Brasil, como visto acima, o efeito rede e os próprios contratos com muitas rescisórias (este último, no caso de planos pós-pagos) funcionam como *lock-in*, e ainda que os consumidores apresentem insatisfação com o serviço e, seguindo o processo da JDC, queiram buscar outras opções, via de regra eles se mantêm com o serviço da Operadora já contratada devido ao alto custo de troca.

Assim, ao manter relacionamento com uma Operadora, em geral o consumidor brasileiro expressa menos uma lealdade a essa marca e mais um pragmatismo. Conforme apresentamos anteriormente (item 2.2 supra), o consumidor recorre a alternativas criativas como os aparelhos multichip para maximizar seu retorno.

3.2.Cadeia de Valor e Vantagem Competitiva

¹⁴ Conceitualmente, o consumidor difere do cliente pelo fato deste ter estabelecido relações duradouras ou recorrentes com o fornecedor enquanto a terminologia empregada para aquele, geralmente, denota uma relação transacional, ou ainda, o período anterior a uma compra de produtos ou serviços. Em Telecom, é mais usual a utilização do termo “usuário” para a caracterização do cliente dos serviços desse setor, uma vez que não necessariamente é quem decide ou paga pelo serviço, mas sim aquele que o utiliza.

O termo Cadeia de Valor foi cunhado por Michael Porter em sua obra “Vantagem Competitiva”¹⁵, em que descreve as estratégias genéricas de custo, diferenciação e enfoque. Para atingir tais objetivos, uma análise dos processos internos da empresa e suas interações com fornecedores, canais e clientes, era necessária. Este mapeamento das atividades que agregam valor em várias etapas do processo produtivo e permitem encontrar e intensificar a vantagem competitiva se denomina Cadeia de Valor.

O modelo de Porter conta com nove categorias de atividades agrupadas conforme suas características. Cada atividade inclui insumos, recursos humanos, tecnologia e informação e, portanto, têm custos atrelados e gera base para diferenciação. A vantagem competitiva é originada nas atividades que uma empresa executa ou articula. “A Cadeia de Valor exhibe o valor total, e consiste em margem e atividades de valor. (...) A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor”¹⁶.

Porter enfatiza que a configuração da Cadeia de Valor por uma empresa traz consigo elementos de sua história, métodos, e aspectos de suas atividades, ou seja, tende a possuir detalhes únicos em cada empresa. As atividades da Cadeia de Valor podem ser primárias, relacionadas aos aspectos produtivos e da entrega do produto, ou de apoio, que permeiam a cadeia e respondem por aspectos comuns a várias atividades. Abaixo, a Cadeia de Valor genérica, como proposta por Michael Porter, representada pela figura 4:

¹⁵ PORTER, M. *Vantagem Competitiva*, 1985. Ed. Campos, 15ª edição, 1989.

¹⁶ *Ibidem*, p. 33.

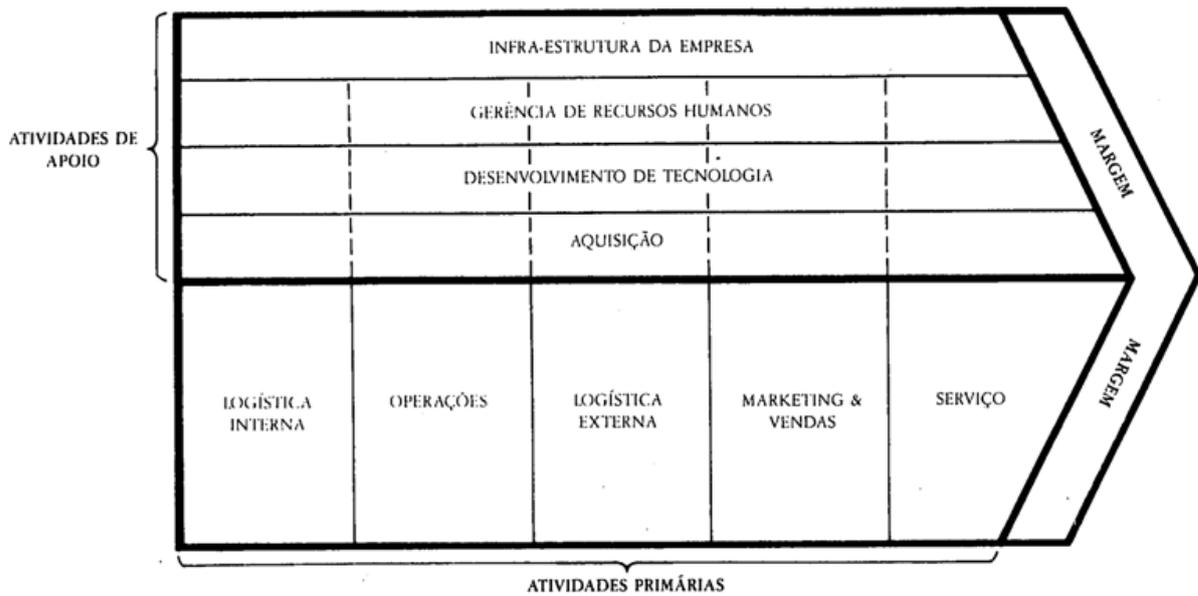


Figura 4: Cadeia de Valor da Empresa
 Fonte: PORTER, 1985, p. 35.

As atividades primárias do modelo de Porter compreendem logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas, e serviços. Já as atividades de apoio incluem infraestrutura da empresa, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia, e aquisição.

A utilização da Cadeia de Valor, segundo Porter, traz benefícios em relação ao conceito de valor adicionado, para a análise de vantagem competitiva. De acordo com o autor, o valor adicionado não separa o custo do insumo do custo das atividades, e não demonstra a relação das empresas com seus fornecedores.¹⁷

Como a empresa se insere num contexto mais amplo, de relacionamentos com fornecedores e canais, Porter, ao acrescentar esses atores à análise, denomina o conjunto analisado de Sistema de Valor. A avaliação de elementos anteriores à empresa (fornecedores) é chamada de “corrente acima”, e elementos posteriores (canais e compradores), “corrente abaixo”, conforme a figura 5 demonstra:

¹⁷ Ibidem p. 36

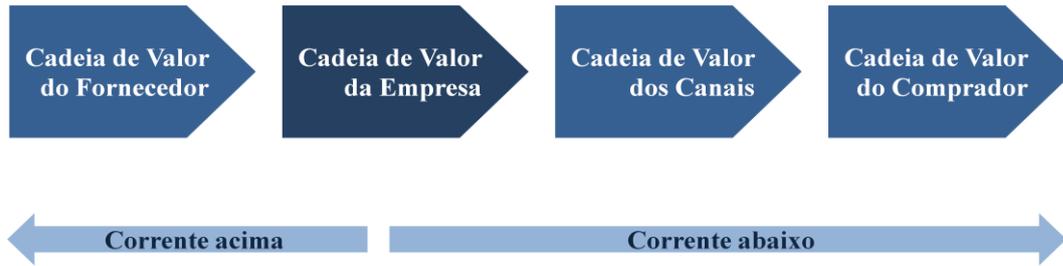


Figura 5: Sistema de Valores da Indústria
 Fonte: PORTER, 1985, p. 32.

Note que, em nosso estudo, utilizaremos os termos Cadeia de Valor e Sistema de Valor com o mesmo significado, dado que a análise da introdução de MVNO parte do desenho inicial da indústria de TM para então incorporar outros atores na execução das atividades, de modo que a visão compartimentada entre fornecedores, empresa e canais, não é nítida nem relevante.

Essa interpretação está em linha com o conceito de coalizões, sugerido por Porter, que representa as alianças entre empresas para ampliar o escopo da cadeia de uma única empresa, coordenando e compartilhando Cadeias de Valor entre os sócios da coalizão¹⁸. A coalizão, dessa forma, auxilia a integração e coordenação entre as atividades sem requerer investimentos para prover serviços corrente acima ou corrente abaixo da empresa.

Porter também descreve a Cadeia de Valor do comprador, que estabelece uma correlação entre atividades da empresa e necessidades do comprador¹⁹. Esta análise é mais simples de se compreender sob a perspectiva de relacionamentos entre empresas (B2B), mas também faz sentido na ótica do consumidor final (B2C). O entendimento dessa correlação é importante para alinhar os critérios de decisão do comprador às atividades da empresa: ao direcionar esforços para atividades não valorizadas pelo cliente, a empresa pode aumentar seus custos sem a contrapartida de poder cobrar preços maiores por isto.

Nas palavras de Porter (1985): “a diferenciação deriva-se fundamentalmente da criação de valor para o comprador através do impacto de uma empresa sobre a Cadeia de Valor do comprador (...) reduz o custo ou eleva o desempenho”²⁰. E em uma atualização de sua teoria, Porter (1998) é ainda mais taxativo: “estratégia competitiva é sobre ser diferente.”²¹.

¹⁸ Ibidem, p. 33

¹⁹ Ibidem, p. 123

²⁰ Ibidem, p. 48.

²¹ PORTER, Michael. *On Competition*. Harvard Business School Publishing, 1998, p.45.

Dado o período em que essa construção teórica foi elaborada (década de 1980), havia mais exemplos de setores fabris que de serviços, e pouco se mencionava sobre o setor de TIC. Mas em texto mais recente, há menção a alguns casos de companhias aéreas que ilustram a diferenciação: as companhias que atendem a todos os segmentos utilizando uma Cadeia de Valor mais complexa, versus as de baixo custo que redesenharam suas Cadeias de Valor para atender a esse segmento específico.²²

Sobre Telecom, Porter traz um exemplo que demonstra que uma atividade de apoio, a de relações governamentais, pode desempenhar papel importante de diferenciação: “a negociação e a manutenção de relações contínuas com entidades reguladoras podem estar entre as atividades mais importantes para a vantagem competitiva”²³.

Outro trecho traz uma característica que pode ser análoga ao de TM ao tratar de atividades primárias de Marketing e Vendas que são relevantes para o setor de serviços²⁴: para um ramo commoditizado como o bancário, os pacotes de empréstimos e serviços, além dos gerentes de contas, compreendem um conjunto crítico de atividades para geração de valor naquela indústria.

Os critérios de decisão do comprador, segundo Porter (1985), podem se classificar entre critérios de uso e critérios de sinalização. Pelos primeiros, entende-se o conjunto de métricas de desempenho e qualidade, e entre os segundos, estão questões mais sutis como publicidade, instalações, e reputação²⁵. Mas como há necessidade de suporte complementar entre esses grupos de critérios, é a combinação entre eles que gera valor.

Importante ressaltar que a vantagem competitiva não vem apenas das atividades individuais, mas dos elos entre tais atividades, que necessitam ser coordenados e otimizados. Para o estudo de MVNOs, é de particular interesse o entendimento do que Porter (1985) chama elos verticais: os elos entre as Cadeias da empresa de TM e de seus fornecedores e canais.

Outro tema abordado no estudo de MVNOs é como a variável escopo competitivo afeta a Cadeia de Valor. Das quatro dimensões propostas por Porter (1985), o de segmento, vertical,

²² Idem, 1998, p. 45-46.

²³ Idem, 1998, p. 40.

²⁴ Idem, 1998, p. 37.

²⁵ Idem, 1985, p. 131.

geográfico, e da indústria²⁶, duas têm influências nas decisões dos atores interessados em MVNOs: o escopo de segmento e o escopo vertical.

O primeiro caso é simples de entender, visto que a definição de segmento de público-alvo de uma MVNO tende a ser bem mais estreito que o das Operadoras, inclusive aquela à qual a MVNO se associa. No caso do escopo vertical, é uma análise que precede, do lado das Operadoras, seu interesse em atuar no mercado de MVNO: se a visão é da empresa se apropriar ao máximo das atividades de valor, o caminho de MVNO dificilmente será traçado. Neste sentido, há de se levar em conta um alerta de Porter (1985): “compartilhar e integrar tem custos que podem anular seus benefícios”²⁷.

Como iremos avaliar as estratégias ligadas à diferenciação por parte de alguns Candidatos a MVNO, vale detalhar um pouco mais esse conceito de Porter (1985). Para o autor, “uma empresa diferencia-se da concorrência quando oferece alguma coisa singular e valiosa para os compradores, além de simplesmente oferecer um preço baixo”²⁸. Por isto, pode cobrar um *premium price* ou obter lealdade dos clientes. É importante notar que a singularidade resulta em diferenciação quando o valor adicional é percebido pelo comprador. Para arcar com os custos das atividades aprimoradas para gerar a diferenciação, uma abordagem proposta por Porter (1985) é o compartilhamento dessas atividades com outras empresas²⁹.

Nos anos 1990, quando o mundo da gestão empresarial discutia melhorias na eficiência dos processos produtivos, Porter atualizou sua teoria, incorporando a possibilidade de uma empresa assumir concomitantemente estratégias genéricas de custo e diferenciação. No entanto, observou que para isto haveria *trade-offs* entre essas duas dimensões, e que em indústrias maduras ou processos em que a produtividade já esteja em seu limite, esse *trade-off* é real e deve ser respeitado (PORTER, 1998).

Um último elemento porteriano diz respeito às vantagens e desvantagens de uma empresa adotar uma nova tecnologia antes das demais (*first-mover*). Porter (1985) cita que essas empresas podem se apropriar de uma posição, selecionar os canais, agregar à sua reputação, acessar instalações, insumos, ou outros recursos escassos, patentear a curva de aprendizagem,

²⁶ Idem, 1985, p. 49

²⁷ Idem, 1985, p. 49

²⁸ Idem, 1985, p. 111-112

²⁹ Idem, 1985, p. 119

criar barreiras institucionais, definir padrões, e obter os lucros iniciais da nova tecnologia. Por outro lado, tem que passar pelas aprovações regulatórias, desenvolver uma nova infraestrutura, orientar os compradores sobre a nova tecnologia, e ainda arcar com os custos da incerteza da demanda, e realizar investimentos específicos³⁰.

A utilização da Cadeia de Valor para análise de atividades e negócios complementares, orientados para a produção de um determinado bem ou serviço ao cliente final, é reconhecida por acadêmicos e praticantes do mercado como uma ferramenta fundamental. Alguns autores, no entanto, sustentam que algumas lacunas necessitam de preenchimento quando se trata de analisar indústrias que não possuem a dimensão física. Nessas indústrias, tornou-se mais comum a interação entre os participantes de forma não linear, com uma abordagem cooperativa na criação de valor.

Nessa abordagem mais apropriada para a economia da informação, existe a cocriação de valor pelos diferentes atores econômicos (fornecedores, parceiros, aliados e clientes). Redes de valor apresentam como característica fundamental a complementaridade entre os vários nós e ligações (PEPPARD; RYLANDER, 2006). Em sua revisão sobre o tema, Olla e Patel (2002) conceituam as Redes de Valor como redes dinâmicas, formadas por um grupo de empresas independentes, em que a líder naquele processo atua como intermediária e identifica parceiros potenciais, cada um contribuindo com sua competência central. Um fator chave para a formação dessas redes, portanto, seria a seleção de parceiros ágeis, competentes e compatíveis. Como exemplos de Redes de Valor, há menção a organizações em rede, corporações virtuais e parcerias de valor agregado (OLLA; PATEL, 2002).

Desta forma, ainda que reconhecendo a atualidade da concepção de Rede de Valor, optamos por utilizar nesta Dissertação os conceitos originais porterianos da Cadeia de Valor, por se adequar ao propósito específico de descrever as relações entre diferentes atores e atividades em uma indústria ainda bastante verticalizada.

3.3. Decupagem da Cadeia de Valor de TM

³⁰ Idem, 1985, p. 173-174

Em seu clássico artigo *Skate to where the money will be*, Christensen et al (2001) constroem um raciocínio sobre o posicionamento de uma empresa dentro da Cadeia de Valor, levando em consideração a antecipação dos movimentos de uma indústria, a partir de conceitos derivados da inovação disruptiva (CHRISTENSEN; BOWER, 1996), que detalharemos na sequência deste capítulo.

A relevância desse artigo para nossa pesquisa se dá pelo fato dele analisar atributos de maturidade de uma indústria e sua capacidade de desagregar funções. Com exemplos que vão da indústria automotiva à de computadores pessoais, os autores demonstram falhas de muitas terceirizações que ocorreram nesses setores, em função da avaliação de que o negócio vendido não era parte de sua *core competence*.

O erro, segundo Christensen et al (2001), é as empresas não vislumbraram o futuro, onde as etapas que estavam sendo terceirizadas poderiam ter um valor muito superior e poderiam ser uma posição desejável para a empresa na Cadeia de Valor. Os autores elaboram questionamentos para ajudar na decisão de empresas sobre processos que possam caracterizar a posição ideal na Cadeia, e outros que não atendem a tal característica e podem ser terceirizados.

A análise leva em conta principalmente o estágio que a performance de um produto se encontra. Para produtos que já atingiram alto grau de desempenho, existe uma tendência natural de gerar padrões, e a partir desses padrões, gerar uma desintegração da Cadeia de Valor, dado que a fronteira que se poderia chegar em termos de qualidade já foi atingida, e os processos podem ser supridos pelo que os autores chamam de subsistemas.

Para os produtos que ainda não atingiram a performance desejada, essa abordagem não é recomendável. Ao contrário, nas palavras dos autores, “quando o produto não é suficientemente bom (...) ser uma empresa integrada é crítico para o sucesso” (CHRISTENSEN et al, 2001, p 75). Um dos exemplos mencionados por Christensen et al (2001), é a oferta de internet banda larga por empresas que não as Operadoras nos EUA dos anos 1990: naquele caso, parte da arquitetura do serviço era de responsabilidade das Operadoras, e parte dos provedores locais do serviço, e a performance do conjunto ainda ficou aquém do esperado pelo público, gerando insatisfação dos clientes e levando muitos

provedores locais à falência. Os autores observam que, dado esse grau incipiente da tecnologia, o melhor seria que apenas a Operadora gerenciasse os serviços, configurando elementos de rede e aplicações sob seu comando, e assim evoluindo para uma maior confiabilidade.³¹

Nos casos de produtos que já atingiram o patamar de performance, o foco da empresa deve ser direcionado a atributos que geram diferenciação, como conveniência. E isto pode ser coordenado com os subsistemas que produzem *commodities*: através de trocas entre níveis de performance e elementos como velocidade e flexibilidade, o objetivo de conveniência pode ser totalmente alinhado na Cadeia.

Diferentemente dos requisitos microeconômicos relacionados à integração ou desintegração, Christensen et al (2001) propõem alguns atributos-chave para compreender se uma etapa da Cadeia de Valor deve ser desempenhada diretamente pela empresa ou não: *specifiability* (relacionada à criticidade da etapa), *verifiability* (relacionada à capacidade de mensurar a necessidade), e *predictability* (relacionado à existência de padrões da etapa). Segundo os autores, se essas três condições não são atendidas, a terceirização deve ser evitada.³²

A dinâmica pode ser resumida da seguinte forma: onde ainda há espaço para melhorias de performance, haverá dificuldade de diferenciação e, portanto, captura de valor. Como esse movimento é cíclico, os autores sustentam que o melhor para a empresa é manter flexível sua participação na Cadeia de Valor, integrando e desintegrando funções, sempre em busca dos ativos mais valiosos para cada momento. Desta forma, evitando vender os ativos construídos e participando desses negócios, a empresa pode manter a estratégia de toda a Cadeia nas mãos.

Analisando a dinâmica da indústria de Telecomunicações Móveis, Anderson e Williams (2004) pontuam que essa indústria é afetada por constantes evoluções tecnológicas, e que o desenho verticalizado que as empresas do setor adotam, torna lento o processo de absorção de tais tecnologias, permitindo que novos entrantes tenham janelas de oportunidade.

³¹ Ibidem, p. 75

³² Ibidem, p.77

Conforme visto anteriormente, o fenômeno da verticalização dessas empresas derivou da dinâmica de crescimento da demanda em alta velocidade que a indústria experimentou na década de 1990. Assim, para diferenciar-se dos concorrentes, as Operadoras passaram a atuar em conjunto com fornecedores em áreas extremas da Cadeia de Valor, como aparelhos celulares e sistemas operacionais de aparelhos, desenvolvendo funcionalidades e *branding* em conjunto com esses participantes.

Este movimento começou a ganhar força contrária à medida que a infraestrutura de Telecomunicações Móveis passou a operar com padrões de mercado, permitindo integrações mais fáceis, manutenção padronizada e simplificada, e gerando a oportunidade de terceirização da gestão das redes de Telecom. O exemplo trazido pelos autores é da *Hutchinson Whampoa Group* (Austrália), que buscando focar em elementos que considerava críticos como vendas, marketing e serviços a clientes, decidiu terceirizar a operação da rede para a Ericsson, mantendo para si o controle dos ativos e as seguintes responsabilidades: projeto, planejamento e compras.

Em seu estudo de 2004, Anderson e Williams verificaram um grande número de Operadoras que naquele momento ainda praticavam a estratégia de servir a todos os segmentos de clientes, com uma visão vertical da cadeia de valor, mesmo em um cenário já diferente daquele que norteou esse direcionamento, nos anos 1990: com maior flexibilidade para integração técnica com parceiros, e vantagens competitivas advindas de não deter toda a cadeia.

A Cadeia de Valor de telecomunicações móveis tem amadurecido nos últimos anos: mais participantes são integrados em funções específicas, substituindo uma abordagem verticalizada e controlada pelas Operadoras, e incorporando novas formas de capturar o valor, como aquelas criadas por empresas como Apple e Google em torno dos sistemas operacionais e aplicativos para *smartphones* (POUSTTCHI; HUFENBACH, 2010).

O fenômeno MVNO é outra forma acentuada de alteração nessas cadeias de valor, em que a Operadora compete com outras indústrias na propriedade central do cliente. Ainda de acordo com Pousttchi e Hufenbach (2010), é desconhecido o futuro dessa nova Rede de Valor, assim como o ponto ótimo de suporte de tecnologia da informação (TI) em consonância com as combinações da Rede.

Em uma avaliação simplificada sobre a criação de valor no setor, três áreas emergem claramente (POUSTTCHI; HUFENBACH, 2004): equipamentos e aplicações, rede, e serviços/ conteúdo. Sendo a rede o elemento central que detém a propriedade dos clientes, os autores observam um movimento dos participantes de cada uma das pontas da cadeia nessa direção, em busca de assumir a propriedade dos clientes. A fragilidade das Operadoras no contexto atual se dá pelo fato dos recursos e foco necessários para os investimentos e operação das redes móveis ficarem exclusivamente a cargo delas, enquanto do lado de suas receitas diretas, exista uma tendência à redução de preços. Ou seja, enquanto novos e melhores elementos de infraestrutura são colocados em operação pelas MVNOs, não são elas, e sim outros participantes da cadeia, tais como provedores de serviços e aplicações, que têm se beneficiado dessas melhorias. A figura 6 exemplifica a busca pela propriedade do cliente:



Ativo: propriedade do cliente

Figura 6: Busca pela propriedade dos clientes

Fonte: autor, adaptado de POUSTTCHI; HUFENBACH, 2004.

Um modelo mais complexo sobre a criação de valor em telecomunicações móveis, contemplando os papéis e atividades geradoras de valor de cada elemento, traz, entre outros, os seguintes papéis: operador da rede de acesso (rádio), concessionário do serviço, operador da rede central, e provedor de serviços móveis (POUSTTCHI; HUFENBACH, 2010). Os autores ainda buscam avaliar o nível ideal de integração por parte da Operadora, e para isto levaram em conta aspectos considerados por acadêmicos e especialistas como tendências e incertezas a respeito do futuro do mercado. Ao final, desenham-se dois cenários, um (Operadora Forte) em que as Operadoras mantêm o relacionamento central com seus clientes, e para isto passam a gerenciar um leque mais amplo de parcerias e aplicações de terceiros, tais como *mobile ticketing* e *mobile payment*. Para este cenário, as Operadoras deveriam reduzir os recursos (Capex - *capital expenses* - e Opex - *operational expenses*) destinados a operar suas redes, terceirizando tais etapas da cadeia de valor, e passar a focar nessas etapas posteriores da cadeia. Em um segundo cenário (Operadora Fraca), a Operadora manteria sua

função de capacitar toda a cadeia para realizar serviços móveis, mas deixaria de capturar valor a partir do relacionamento com os clientes finais, que seriam gradualmente absorvidos pelas novas formas de concorrentes, que os autores exemplificam como Google, Apple e Facebook (POUSTTCHI; HUFENBACH, 2010). Abaixo a representação da Operadora forte na figura 7 e da Operadora fraca na figura 8, sendo que, em ambas, as funções mantidas na estrutura da Operadora são representadas pela cor azul e as funções que são terceirizadas estão na cor vermelha:



Figura 7: Operadora forte

Fonte: autor, adaptado de POUSTTCHI; HUFENBACH, 2004.



Figura 8: Operadora fraca

Fonte: autor, adaptado de POUSTTCHI; HUFENBACH, 2004.

A presença de empresas de outros segmentos operando como MVNOs traz consigo a necessidade de implantar, integrar e operar serviços inerentes à cadeia de valor de telecomunicações móveis: TI, dados e aplicações, combinadas com o acesso móvel. Essa necessidade, em vários casos, tem sido suprida por empresas especializadas em um ou mais aspectos de tais integrações, as MVNEs (PEPPARD; RYLANDER, 2006).

Uma análise da cadeia de valor de telecomunicações móveis que permite uma interessante analogia para o presente trabalho foi a demonstrada por Olla e Pattel (2002)³³. Naquele artigo, ao analisar um momento de intensa competição, e consequente redução de preços na indústria, os autores avaliam que as Operadoras reagem a tais ameaças com um enxugamento de suas estruturas, mantendo apenas o necessário para suas operações existentes, protegendo

³³ OLLA, P.; PATEL, N. V. *A value chain model for mobile data service providers*. Telecommunications Policy 26, 2002, p. 551-571.

sua base de usuários, e se envolvendo apenas em atividades essenciais de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Nesse cenário, sustentam os autores, provedores de serviço de conteúdo e de internet teriam um papel crescente na inovação e utilização da capacidade instalada pelas Operadoras. O mesmo racional pode ser aplicado a MVNO, já que os serviços oferecidos por esses atores tendem a serem inovadores e podem utilizar capacidade ociosa das Operadoras.

Em sua análise sobre provedores de serviços de dados móveis, (OLLA; PATEL, 2002) sugerem que um fator chave de sucesso para conectar essas várias entidades às Operadoras seja um projeto de integração de TI flexível, algo que permitiria agregar provedores e lançar serviços mais rapidamente. Esse mesmo conceito pode ser estendido ao contexto das MVNOs, levando à centralização de diversos participantes em MVNEs, *hubs* capazes de fornecer a estrutura técnico-operacional adequada, conforme visto anteriormente.

3.4. Inovação

Embora não haja unanimidade sobre a conceituação de inovação em negócios, o termo foi introduzido na ciência econômica por Joseph A. Schumpeter e os principais elementos de suas definições estão presentes até hoje. Por isto optamos por referenciar tal conceito: “inovação, a execução de novas combinações, é a chave dos lucros empresariais; é a única maneira de criar valor econômico no longo prazo”³⁴.

Complementando essa visão genérica, tornou-se senso comum diferenciar inovação de invenção, para evitar uso inapropriado do termo. Segundo a Wikipedia, “a inovação difere da invenção no fato de que a inovação se refere ao uso de uma nova, diferente idéia ou método, enquanto a invenção se refere mais diretamente à criação da idéia ou método em si.” (WIKIPEDIA).

³⁴ SCHUMPETER, J. A. *The Theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. 1911, p. 148-9 (original em alemão, traduzido em 1934 para o inglês). Livro referenciado em sala de aula - Marketing-led Innovation MKTG465-31, Fall 2012 Session #1 – Prof. James G. Conley – Kellogg School of Management.

Nesta Dissertação, a questão da inovação será enfocada sob dois ângulos, a saber: sua classificação quanto ao atendimento de diferentes perfis de demanda, uma perspectiva da teoria de Clayton M. Christensen e Joseph L. Bower, e outra classificação, elaborada por pesquisadores da Kellogg School of Management, referente às diferentes dimensões em que a inovação pode ser buscada, como forma de atender à demanda.

Em seu artigo clássico *Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms*, Christensen e Bower (1996) analisaram um fenômeno que afetava setores industriais, o da competição com base em diferentes níveis de desempenho e preço, buscando públicos com necessidades diversas.

Com um foco nas mudanças tecnológicas que afetaram o mercado de discos de dados de computador, o artigo descreve dois diferentes caminhos seguidos por empresas daquele ramo, na condução de suas ofertas, e a forma como essas perspectivas de negócio impactavam toda sua estruturação de valor.

Considerando que, usualmente, os processos de evolução tecnológica passam pelo aumento crescente de variáveis ligadas ao desempenho dos produtos, Christensen e Bower (1996) perceberam que nem todos os empreendimentos bem-sucedidos da indústria de discos de dados seguiam esse padrão. Na verdade, notaram que as empresas dominantes tendem a buscar a inovação desta forma, com melhorias graduais aos produtos e processos estabelecidos, de forma a atender à demanda de segmentos mais elevados do mercado por níveis de desempenho crescentes, e redução nos custos por unidade de desempenho.

De outro lado, os autores notaram que lançamentos de produtos com desempenho inferior e custo maior por unidade de desempenho, obtiveram grande sucesso por preencherem lacunas, atendendo a demandas do “nível de entrada” do mercado e com isto criando novas métricas de desempenho (adequadas àquelas necessidades) e novas formas de criação de valor. Eles observaram que consistentemente as empresas dominantes desprezaram essas oportunidades por estarem focadas em seus negócios maduros.

Ao processo *mainstream* de inovação tecnológica, de melhorias graduais, Christensen e Bower (1996) denominaram Inovação Incremental. Já ao segundo processo, de atendimento a

demandas do mercado por quebra nos paradigmas de desempenho da indústria, com desempenho inferior relativo, chamaram Inovação Disruptiva.

Visualmente, no gráfico 5 abaixo:

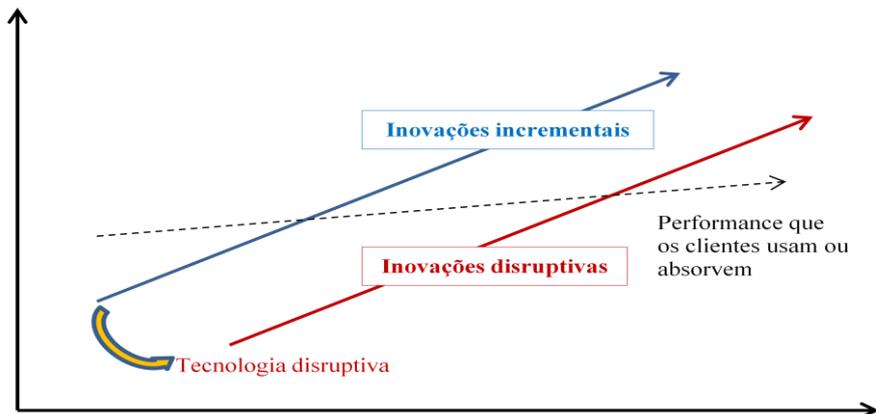


Gráfico 5: Ilustração comparativa das inovações disruptivas e incrementais
Fonte: CHRISTENSEN et al, 2001, p 75, traduzido pelo autor.

A relevância dessa teoria para a análise de MVNO vem da utilização desse conceito em parte dos países onde foi implantado, para ofertas aos segmentos mais baixos do mercado, com maior sensibilidade ao preço e propensão a produtos de menor sofisticação, notadamente os planos pré-pagos em países onde o modelo de tarifação pós-paga predomina.

O caso da Telmore mostra claramente uma “inovação disruptiva”: em um momento de altos investimentos das Operadoras para iniciar ofertas sofisticadas a seus clientes, ela trouxe uma proposta de valor de entregar serviços simples, orientados às dimensões que os clientes valorizam, a um custo inferior ao das Operadoras (ANDERSON; WILLIAMS, 2004).

Além disso, existe a discussão de geração tecnológica aplicada, pois pode haver, em consonância com o observado por Pousttchi e Hufenbach (2010), a tendência de Operadoras direcionarem suas parcerias de MVNO para gerações anteriores de transmissão móvel, como por exemplo, 2G no caso de Operadoras que já tenham implementado redes 3G. Esses autores pontuam que por serem as únicas responsáveis pelo investimento nas novas redes, as Operadoras evitariam compartilhar os benefícios dessas melhorias com as MVNOs.

Assim, o foco será compreender se no Brasil se aplica essa resistência, ou seja, se as MVNOs serão relegadas ao papel de inovadoras disruptivas, atuando sempre com a tecnologia já madura das Operadoras, ou em ofertas a extratos socioeconômicos inferiores.

Já o estudo de Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott e Inigo Arroniz, *The 12 different ways for companies to innovate* (2011, p. 28-34), traz uma discussão recorrente nos últimos anos, sobre o foco estreito que a inovação tomou dentro das organizações: muitas passaram a confinar o tema a suas áreas de pesquisa e desenvolvimento, ou ainda considerar apenas o desenvolvimento de novos produtos como parte dessa atividade (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2011, p. 28).

Na verdade, sustentam Sawhney et al (2011), que o escopo da inovação em negócios pode ser muito mais amplo, e as empresas que não adotarem essa visão podem perder importantes oportunidades. Desta forma, definem inovação como “a criação de novo valor para os clientes e para a empresa através da mudança criativa de uma ou mais dimensões do sistema de negócios”³⁵.

Sawhney et al (2011) desenvolvem, assim, um modelo que trata de doze diferentes dimensões identificadas em pesquisa como passíveis de inovação para as empresas: *offerings, platforms, solutions, customers, customer experience, value capture, processes, organization, supply chain, presence, networking e brand*³⁶. As dimensões são aplicadas em um radar da inovação, que oferece visibilidade sobre as maneiras que uma empresa inova, comparada com seus concorrentes. As dimensões são “ancoradas pelas ofertas que uma empresa cria, os clientes que ela serve, os processos que emprega, e os pontos de presença que utiliza para levar suas ofertas ao mercado”³⁷. O radar da inovação está representado pela figura 9:

³⁵ Ibidem, p. 29.

³⁶ Ibidem, p. 31.

³⁷ Ibidem, p. 30.

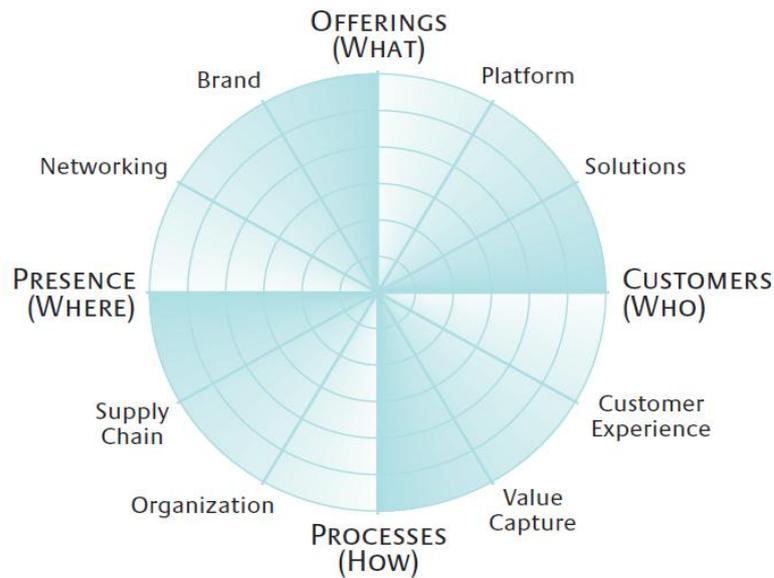


Figura 9: Radar da Inovação
 Fonte: SAWHNEY et al, 2011, p. 30.

A utilização dos conceitos de Sawhney et al (2011) será direcionada ao entendimento das oportunidades que Candidatos a MVNO e Operadoras estão endereçando com o modelo MVNO no Brasil.

3.5. Abordagem Multinível

Ao buscar a compreensão do fenômeno investigado, um processo embrionário de adoção de um novo modelo de negócio, se fazia necessária à estruturação dos elementos de análise, uma vez que o objeto de estudo carecia de hipóteses claras a serem testadas. Neste sentido, a Abordagem Multinível proporcionou excelente encaixe, fornecendo, a exemplo de outros estudos onde foi utilizada, “uma estrutura teórico-metodológica para a condução de um trabalho empírico” (CERNEV, 2009, p. 182).

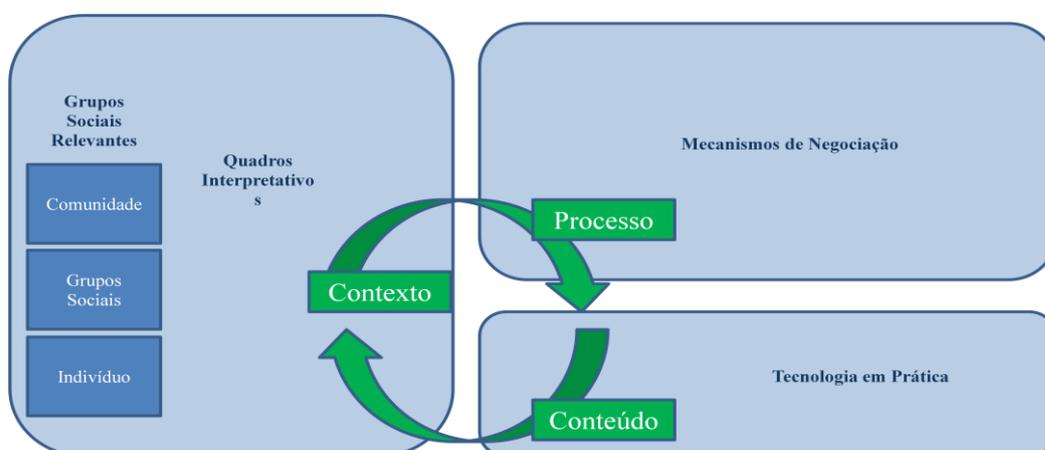
A nomenclatura “Multinível” deriva do fato de incorporar níveis de análise intrinsecamente conectados: o indivíduo, o grupo e a comunidade (POZZEBON et al, 2009). O *framework* proposto pela Abordagem Multinível tem suas raízes em três perspectivas teóricas: do Contextualismo, se apoia em suas três dimensões – Contexto, Processo e Conteúdo – para, a partir delas, integrar quatro conceitos extraídos tanto da Modelagem Social da Tecnologia quanto da Visão Estruturacionista da Tecnologia, Grupos Sociais Relevantes, Quadros

Interpretativos, Mecanismos de Negociação e Mudança, e Tecnologia em Prática (POZZEBON; DINIZ, 2012).

A apropriação pela Abordagem Multinível dos conceitos acima mencionados e sua adaptação para as necessidades a que se destina, gerou a seguinte descrição de Pozzebon et al (2009) sobre as categorias centrais de análise:

- Grupos Sociais Relevantes: uma maneira de contextualizar e fazer sentido sobre a forma que as pessoas interagem em uma determinada comunidade, seja individualmente ou como parte de uma organização ou rede;
- Quadros Interpretativos: interesses, premissas e expectativas relacionadas ao uso e adoção de uma determinada tecnologia;
- Contexto: conjunto formado pelos Grupos Sociais Relevantes e seus Quadros Interpretativos, revelando as percepções compartilhadas e conflitantes diante do fenômeno;
- Negociação: engloba os processos, ocasiões e mecanismos em que os Grupos Sociais relevantes interagem ao longo do tempo;
- Conteúdo ou Tecnologia em Prática: representa o resultado das Negociações entre os Grupos Sociais Relevantes, ou seja, a perspectiva predominante na implementação da tecnologia em questão, suas características e consequências.

No esquema 1 abaixo, uma demonstração da interação entre essas categorias, explicitando sua natureza dinâmica:



Esquema 2: *Framework* Multinível e pluralístico
 Fonte: POZZEBON; DINIZ, 2012, p. 296.

Importante notar que o termo tecnologia aqui descrito deve ser compreendido de forma ampla, englobando não apenas o desenvolvimento de sistemas de TIC, mas também o conhecimento técnico-operacional e de negócios, e para esta Dissertação, aborda mais especificamente o desenvolvimento de estratégias de negócios derivados de TIC.

A Abordagem Multinível tem se destacado no cenário acadêmico brasileiro, tendo servido de base para doze trabalhos com um ponto em comum: analisam a interação entre a implantação de produtos e processos de TIC, modelos de negócios e questões sociais, no nível da comunidade/ sociedade. (POZZEBON; DINIZ, 2012).

A aplicação da abordagem Multinível traz confiabilidade ao estudo, por capturar as intenções e interesses dos participantes em questão, observar os processos de negociação em andamento e explorar os conteúdos emergentes, e com isto nortear a elaboração de visões teóricas sobre o tema.

4. ABORDAGEM METODOLÓGICA

4.1. Estrutura metodológica do trabalho

Dentre as várias tipologias de métodos de pesquisa, as mais reconhecidas são a divisão entre pesquisas quantitativas e qualitativas. Considerando a natureza sociocultural do fenômeno MVNO, seu estágio incipiente de desenvolvimento no Brasil, e a abordagem conceitual Multinível, que utiliza a recursividade no processo de pesquisa, a escolha recaiu sobre o método qualitativo, mais apropriado para tais características.

De acordo com Myers (1997), este método “permite aos pesquisadores estudar fenômenos sociais e culturais” (MYERS, 1997, p. 241-242), em contraponto ao método quantitativo, originalmente concebido para o campo das ciências naturais. Creswell (2009) descreve o processo de pesquisa qualitativa da seguinte forma: “envolve as questões e os procedimentos que emergem, os dados tipicamente coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais, e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do significado dos dados” (CRESWELL, 2009, p. 26).

Embora a delimitação de pesquisa qualitativa seja clara, houve dificuldade em tipificar o estudo dentre as cinco tradições propostas por Creswell (2009). Não é um estudo de caso, pois este trata de “análise em profundidade de um caso único ou um pequeno número de casos”³⁸, e o próprio estágio atual de adoção do fenômeno MVNO não permitiria uma abordagem desta natureza, em que não há casos relevantes no nível organizacional para se estudar, e a unidade de análise adotada, os representantes da oferta, possuem divergências que impedem a análise considerando-os um agrupamento único. A unidade de análise também exclui a biografia, outra das tradições descritas por Creswell (2009), que a define como “a exploração da vida de um indivíduo”³⁹.

³⁸ Ibidem, p. 65

³⁹ Ibidem, p. 65

Também não se trata de etnografia, pois esta tradição busca encontrar padrões e não o entendimento das diferentes visões entre os grupos sociais, como este estudo pretende. O estudo não pode se encaixar como “*grounded theory*”, dado que não se pretende comprovar nenhuma teoria pré-concebida nem gerar uma nova conceituação para as categorias de estudo.

Em comum com a fenomenologia, esta pesquisa tem a finalidade de analisar significados e obter descrições de experiências com um dado fenômeno, porém, assim como na etnografia, lhe falta o sentido de unidade dessas experiências, pois aqui a exploração é de sentidos diversos para cada grupo social, e não uma visão sobre a experiência comum dos grupos.

Assim, considerando o objetivo primariamente descritivo da pesquisa e sua dimensão de análise é que foi possível delimitar mais claramente a estratégia de pesquisa empregada como “*qualitative survey*”, terminologia cunhada por Jansen (2010) para suprir uma lacuna que explicita esse tipo de pesquisa qualitativa: “*qualitative survey* é o estudo da diversidade (e não da distribuição) da população” (JANSEN, 2010, p. 3).

Utilizando como base a comparação entre *qualitative survey* e *quantitative survey*⁴⁰, seguem abaixo características da *qualitative survey* utilizadas neste trabalho:

1) Quanto aos objetivos:

- Aspecto (objeto formal): diversidade;
- Função do conhecimento: primariamente descrição.

2) Quanto a amostragem:

- Método de seleção: diversidade, voltada ao propósito;
- Critério de tamanho: cobertura da diversidade populacional.

3) Quanto a análise

- Descrição unidimensional através da codificação dos dados em objetos, dimensões e categorias.

⁴⁰ Ibidem, p. 6.

Considerando a análise baseada em descrição unidimensional, adotada em nossa pesquisa, Jansen (2009) classifica num grau ainda mais específico o tipo de estudo: “*qualitative survey* descritiva simples”⁴¹.

Quanto à postura epistemológica, partimos da taxonomia descrita por Myers (1997), que considera três possíveis tipos de influência para condução de pesquisas qualitativas no campo de sistemas de informação: positivista, interpretativa, e crítica.

A pesquisa positivista seria, seguindo a classificação de Myers (1997), um teste de uma teoria pré-concebida para confirmar sua validade sobre um dado fenômeno, com métricas quantificáveis de variáveis, e potencial de generalização. As pesquisas interpretativistas, por sua vez, “buscam compreender um fenômeno através do significado atribuído a ele”, e as influências mútuas entre os sistemas de informação e o contexto em que se inserem. Por último, a postura crítica seria aquela focada nos choques de ideias e interesses na sociedade, e almeja “eliminar as causas de alienação e dominação” (MYERS, 1997, p. 241).

Mas uma vez em linha com o objeto da pesquisa, que não possui concepções previamente definidas e enseja uma discussão ampla com seus atores, de modo a compreender os significados em formação, optamos pela postura epistemológica interpretativista.

Os tipos de coleta de dados, seguindo a classificação de Creswell (2009), foram documentos públicos e entrevistas pessoais. Dentre os primeiros, se destacam publicações de negócios em geral e do setor de Telecom em específico (normalmente em formato digital), leis e regulamentos da área de TM, e consultas ao *website* do Regulador.

Já as entrevistas foram o meio fundamental para se depreender os significados em elaboração pelos atores de mercado, facilitando assim a proposta da abordagem Multinível de identificar os quadros interpretativos de cada GSR, e explorar suas perspectivas quanto ao Processo e Conteúdo do tema abordado.

Para a realização das entrevistas, foram seguidos os princípios de elaboração de questionário e postura do entrevistador, listados por Barbosa (2008), conforme Quadro 2 abaixo:

⁴¹ Ibidem, p. 11.

1. Mundo real do entrevistado	Uma pesquisa qualitativa foca a vida real cotidiana, no mundo, do entrevistado e as suas relações com esse mundo.
2. Interpretação de significados	Uma entrevista procura interpretar o significado do tema central da pesquisa no mundo do entrevistado. O entrevistador deve registrar e interpretar o significado do que é dito e de como é dito.
3. Conhecimento qualitativo	A entrevista busca o conhecimento qualitativo expresso em linguagem natural, e não visa a obtenção de dados quantitativos.
4. Descrição das sutilezas	A entrevista deve buscar obter sutilezas nas descrições dos diferentes aspectos expressos pelo entrevistado.
5. Especificidade das perguntas	A entrevista deve buscar descrições específicas e deve evocar uma seqüência de ações que ultrapassam opiniões gerais.
6. Ingenuidade deliberada	Frente ao fenômeno analisado, o entrevistador evita expor idéias preconcebidas e esquemas fixos de interpretação, expondo-se de forma aberta e "ingênuo".
7. Foco no tema	A entrevista tem um foco em um tema particular, mas não é rigorosamente estruturada com questões padronizadas.
8. Ambigüidade das respostas	As declarações e respostas dos entrevistados podem parecer muitas vezes ambíguas, refletindo contradições no mundo real no qual vivem.
9. Mudanças de significados	O processo de se entrevistar pode produzir novas idéias, levando o entrevistado a rever ou mudar suas interpretações e significados relativos ao tema durante o curso da entrevista.
10. Sensibilidade das entrevistas	Diferentes entrevistados produzirão diferentes declarações em relação a um mesmo tema, em função dos seus conhecimentos, ou sensibilidade, em relação às perguntas realizadas durante a entrevista.
11. Situações interpessoais	O conhecimento produzido durante uma entrevista é função da interação interpessoal entre entrevistado e entrevistador.
12. Experiência positiva	Uma pesquisa bem conduzida pode ser uma experiência rara e enriquecedora para o entrevistado, que pode obter novas idéias para a sua própria vida.

Quadro 2: Orientações para elaboração de roteiros de entrevistas

Fonte: BARBOSA⁴² (2008, p. 135 apud CERNEV, 2009, p. 193).

As análises seguiram as recomendações de Creswell (2009), ilustradas pela figura 10 abaixo, com etapas de transcrição dos dados, sejam os coletados em entrevistas, sejam em fontes documentais, preparação dos dados, leitura completa, codificação dos dados por temas e categorias da abordagem Multinível, inter-relacionamento dos temas e categorias, e interpretação dos significados encontrados.

⁴² BARBOSA, A. F. *Governo eletrônico: dimensões da avaliação de desempenho na perspectiva do cidadão*. 2008. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2008.

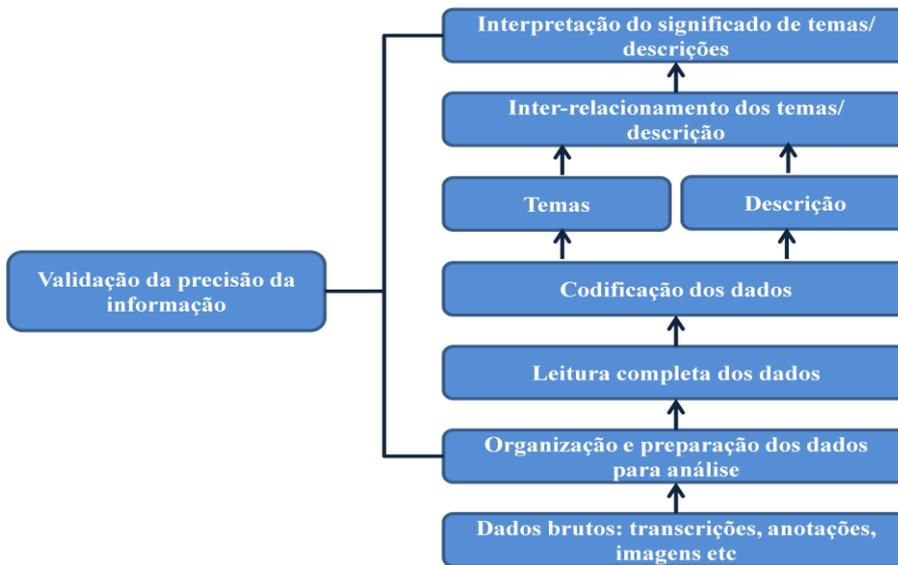


Figura 10: Recomendação sobre análise de dados de pesquisas qualitativa
 Fonte: CRESWELL, 2009, p. 218

4.2. Fases da pesquisa

Esta Dissertação foi elaborada no período compreendido entre Janeiro de 2011 e Março de 2013, e seguiu três etapas distintas, porém não lineares. Esta pesquisa experimentou o mesmo comportamento cíclico e recursivo observado em outros estudos embasados na abordagem conceitual Multinível, notadamente a tese de Adrian K. Cernev sobre *Mobile Banking* (CERNEV, 2009).

A sequência cronológica das etapas da pesquisa, agrupadas nas três fases, segue abaixo, e o esquema 3 demonstra de maneira gráfica a dinâmica de cada uma dessas fases, considerando as interações entre as fases, e os tipos de atividades/ fontes do estudo.

Fase 1 - Idealização e estruturação

- 1) Definição do tema;
- 2) Estudo fortemente Substantivo: aquisição de conhecimentos sobre o tema;
- 3) Leitura de autores internacionais, trazendo elementos materiais sobre a regulação e casos de outros países, e classificações teóricas sobre MVNO;

- 4) Leitura de matérias jornalísticas sobre o tema, principalmente na mídia especializada: Teleco.com.br, Telesintese.com.br, PrePaidMVNO.com, MVNOdirectory.com, RCRwireless.com;
- 5) Busca por autores locais ou sobre o cenário brasileiro de MVNO, que resultou na constatação do pioneirismo⁴³;
- 6) Recomendação do orientador sobre abordagem Multinível;
- 7) Seguindo a abordagem Multinível, identificação dos potenciais Grupos Sociais Relevantes;
- 8) Preparação de proposta de Dissertação para a Qualificação;
- 9) Apresentação à banca de Qualificação;
- 10) Incorporação dos comentários e recomendações da banca de Qualificação;
- 11) Revisão dos Grupos Sociais Relevantes identificados, estreitando o foco para os grupos ativos sobre o tema, e impactados no curto e médio prazo;
- 12) Leitura de todo contexto regulatório aplicável: Resolução 550, material da Consulta Pública nº 50, e outras normas relevantes;
- 13) Inclusão de elementos do domínio Conceitual: Cadeia de Valor e Economia da Informação;
- 14) Definição da questão de pesquisa.

Fase 2 - Coleta de dados de fontes primárias

- 15) Elaboração dos questionários semiestruturados, visando capturar o que cada GSR poderia trazer à discussão de MVNO: parte unificada e parte específica para cada GSR;
- 16) Leitura de matérias jornalísticas sobre os movimentos do mercado e os GSR estudados, como forma de preparação para as entrevistas;
- 17) Aplicação das Entrevistas;
- 18) Transcrição do material coletado;
- 19) Participação em evento temático nos EUA, com propósito de estabelecer bases de comparação para o cenário brasileiro;
- 20) Retorno à literatura, focando autores internacionais sobre MVNE e M2M, fenômenos observados nas entrevistas;

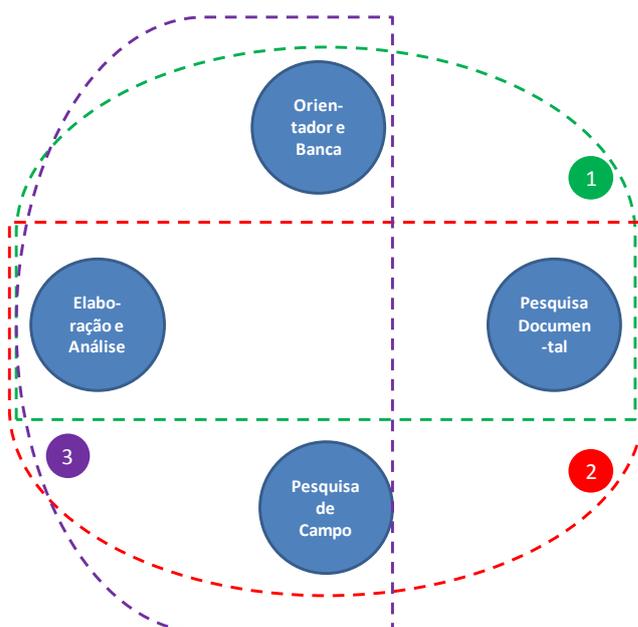
⁴³ Pesquisas realizadas pelo autor nos mecanismos de busca de artigos científicos Portal de Periódicos Capes, Ebsco-Host, J-Stor e Google Scholar. Principais termos procurados: MVNO+Brasil, MVNO+Brazil, Operadoras Virtuais+Brasil. Período de consultas: janeiro de 2011 a janeiro de 2013.

- 21) Aprofundamento do domínio Conceitual: Inovação, e autores de Cadeia de Valor focados em Telecom;
- 22) Revisão e aprofundamento dos GSR, a partir do conhecimento dos Quadros Interpretativos coletados;
- 23) Discussão com Orientador sobre mudança na questão de pesquisa, que ao final se manteve inalterada;
- 24) Consulta ao Orientador, para iniciar etapa de análise dos resultados.

Fase 3 - Análise dos resultados

- 25) Classificação, agrupamento e interpretação dos resultados, seguindo as categorias da Abordagem Multinível: Contexto, Processo e Conteúdo;
- 26) Atualização sobre dados e processos de mercado, incluindo consultas aos entrevistados, com especial atenção aos problemas de qualidade enfrentados pelas Operadoras;
- 27) Articulação dos resultados sob os domínios Conceitual e Substantivo;
- 28) Consultas ao Orientador, para compartilhar os resultados e definir formas de apresentação dos mesmos;
- 29) Elaboração do documento final da Dissertação protocolada.

Abaixo, o esquema 3 que demonstra a interação entre as fases:



Esquema 3: Dinâmica do processo de pesquisa
Fonte: autor

4.3. Procedimento de Coleta de dados

Tomando por base a abordagem Multinível, o passo inicial foi mapear os Grupos Sociais Relevantes em atuação na dinâmica de adoção de MVNO. Por se tratar de um estudo cuja unidade de análise é a Cadeia de Valor de TM, o foco foi intencionalmente direcionado para o lado da oferta. Apenas este motivo já justificaria a exclusão do lado da demanda no presente estudo, mas há também a dificuldade relativa à coleta de dados: dado o ínfimo número de usuários de MVNO no Brasil, haveria a necessidade de explorar a potencial migração de usuários das Operadoras atuais de TM, e neste caso a dificuldade é oposta; com uma penetração do serviço superior a 100% da população brasileira, haveria necessidade de condução de pesquisa com rigor nas técnicas quantitativas, especialmente de amostragem, o que não se justifica para os objetivos do trabalho.

A solução foi realmente considerar todos os GSR do lado da oferta, e verificar a necessidade de agregar perspectivas representativas da demanda. Assim, os GSR considerados *a priori* eram:

- Operadoras;
- Candidatos a MVNO;
- Regulador;
- Fabricantes de Aparelhos;
- Analistas de Mercado;
- Órgãos de Defesa do Consumidor.

Para cada um desses grupos, houve a pesquisa sobre sua atuação diante do tema, de modo a perceber a potencial relevância de sua contribuição. Os GSR Analistas de Mercado e Órgãos de Defesa do Consumidor, cuja inclusão se deu por potencialmente representarem interesses dos usuários, foram avaliados quanto ao volume de discussões e influência sobre o tema. Verificamos manifestações descritas nos anais da CP 50, mas após sua publicação, pouco de discussão residual se manteve.

Alguns exemplos que corroboram esta afirmação: o site Teleco, especializado em Telecomunicações, não recebe novos artigos com opiniões sobre o tema desde Fevereiro de 2010, e atualiza seu conteúdo apenas com informações sobre a adoção de MVNO no País (novas licenças ou alteração no número de terminais) (TELECO, 2010). Já o blog de Ethevaldo Siqueira, um dos mais renomados jornalistas que cobre o setor de TIC, contabiliza dez *posts* sobre o tema, todos de 2010 e 2011 (SIQUEIRA, 2010). Entre os Órgãos de Defesa do Consumidor, o Proteste apresenta apenas um artigo relacionado ao tema, datado de Janeiro de 2011 (PROTESTE, 2011), e o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC), nenhum artigo ou notícia sobre MVNO (IDEC, 2013).

Dado que, à parte dos atores diretamente envolvidos no fenômeno, pouco havia de manifestação dos demais grupos, o estreitamento do trabalho em torno da Cadeia de Valor foi definitivo. E mesmo seguindo esse estreitamento no escopo, ainda restava um GSR com baixa atividade no que tange a MVNO: os Fabricantes de Aparelhos Celulares. Com a ausência de notícias na imprensa relacionando esse setor com o fenômeno de MVNO, parecia prematuro abordar o tema, que deve impactar tal indústria, mas apenas no momento em que a escala das MVNO atingir maiores proporções.

Com relação ao GSR das Operadoras, crítico para o estudo, uma perspectiva se abriu na medida em que os Quadros Interpretativos eram formados: dado o nível de atividade reportada pela imprensa sobre uma parcela desses atores e a aparente apatia de outra parcela, ficava patente a existência de expectativas e interesses diversos dentro do mesmo grupo. Assim, o projeto vivenciou fenômeno semelhante ao descrito por Delgado e Pozzebon (2010), onde ao utilizar a Abordagem Multinível, houve necessidade de identificar subgrupos dentro do mesmo Grupo Social Relevante, dada a diversidade de interesses ou capacidades encontrada pelos autores.

A solução foi caracterizar os subgrupos de maneira a diferenciá-los: Operadoras *first-movers*, e Operadoras *followers*. A nomenclatura utilizada denota uma avaliação de momento, pois tendo sido publicada a regulação do setor, apresentou-se com clareza tal distinção; nada impede que ao longo do tempo, esses comportamentos se alterem, mas é incontestável que passados vinte e sete meses de existência do marco regulatório, esta era a fotografia do setor:

- Operadoras *first-movers*: notadamente a TIM, e em grau ainda desconhecido de desenvolvimento, a Vivo. Ambas já apresentaram publicamente suas estratégias para o negócio e estruturas organizacionais específicas para atender a Candidatos a MVNO;
- Operadoras *followers*: Claro e Oi. Nenhum desenvolvimento, ou estratégia definida na direção de MVNO.

Situação similar foi vivenciada ao avaliar os Candidatos a MVNO. Ainda que fosse esperado encontrar empresas de perfil diverso, considerando os exemplos internacionais com essa diversidade, uma interessante divisão entre os interesses primários das empresas ao buscar MVNOs foi descoberto: enquanto a maior parte dos Candidatos a MVNO declaravam encontrar no modelo uma forma de complementar os negócios já existentes em suas empresas, de outro lado havia a análise de atores focados na geração de valor do negócio de TM em si.

Assim, como forma de enriquecer o entendimento do Processo vivenciado pelos GSR e facilitar análise futura do histórico de adoção de MVNO, essas perspectivas foram separadas, originando dois GSRs:

- Candidatos a MVNO como Negócio Complementar. Aqui, se encaixam a Conecta e uma série de empresas dos ramos de varejo e serviços financeiros que declararam interesse no modelo;
- Candidatos a MVNO Centrados em Telecom. Aqui a Virgin Mobile é o caso de destaque, mas há também Tesa Telecom e Datora Mobile, focadas em segmentos corporativos.

No decorrer das análises, no entanto, outro Grupo Social Relevante foi se tornando cada vez mais necessário para o entendimento do panorama, as MVNEs. Dada a necessidade de se incorporar aos Candidatos a MVNO, conhecimentos e competências específicos da indústria de telecomunicações, as MVNEs demonstraram ter um papel fundamental na condução do processo, e em função dessas capacitações críticas, podem fazer a diferença entre uma implantação bem ou mal sucedida de um caso de MVNO. Desta forma, este GSR foi incorporado à pesquisa, e contribuiu de maneira decisiva para consolidar o eixo de análise para a questão da Cadeia de Valor.

Compreendidos os participantes da coleta de dados, foram contatados representantes de cada um dos GSR. Por se tratar da experiência mais avançada até o presente momento, o *cluster* responsável pela formação da Conecta ganhou prioridade: TIM, Datora, e Porto Seguro; Operadora *first-mover*, MVNE, e Candidato a MVNO como Negócio Complementar, respectivamente. Houve facilidade no contato e no agendamento com representantes das três empresas, para entrevistas presenciais.

Para responder a questões representando o Regulador, foi dada preferência para quem estivesse diretamente envolvido na questão de MVNO. Mais uma vez, o acesso ao membro do Conselho Diretor que relatou o processo da Res. 550 não foi difícil de obter, nem houve entraves para o agendamento.

Como Candidato a MVNO Centrado em Telecom, a escolha da entrevista com a Virgin Mobile foi uma busca de aliar a discussão sobre seus planos no Brasil, com uma discussão comparativa com outras regiões onde a companhia atua.

Para compor o panorama de mercado, havia necessidade de incluir uma Operadora *follower*. Esta tarefa envolveu maior esforço, dado que pouco havia de informação sobre o envolvimento dessas operadoras. Após buscas na rede social LinkedIn, foi encontrado perfil de um profissional que incluía entre suas responsabilidades a análise de negócios MVNO dentro da Oi. Depois de contatado, o processo de agendamento e realização da entrevista ocorreu sem maiores dificuldades.

Foram ainda realizadas tentativas de incluir a Vivo como uma segunda voz dentro do GSR Operadoras *first-mover*, e embora os contatos não tenham sido difíceis de obter, não foi possível realizar a entrevista, dado o conflito de agenda para o levantamento.

Para todas essas fontes primárias, foi aplicado um questionário semiestruturado distinto. Nele, o objetivo era de detalhar os Quadros Interpretativos de cada GSR, compreender as etapas de negociação vivenciadas até aquele momento, e observar se já havia alguma manifestação da tecnologia em prática, ou seja, os primeiros Conteúdos do processo de adoção de MVNO, para depois confrontar tal dinâmica com as principais questões substantivas e conceituais depreendidas da revisão da literatura.

Como forma de capturar manifestações anteriores dos atores de mercado e auxiliar na elaboração dos questionários, foi conduzida uma análise da CP 50, realizada pela Anatel e que forneceu à Agência Reguladora os insumos para a versão final da Res. 550. Foram avaliados os participantes que opinaram durante esse processo, os pontos objetivos discutidos, e sua argumentação, e ao final, onde havia relevância, esses insumos foram incorporados ao questionário sob a forma de confirmação das posições daquele GSR.

Quanto aos aspectos substantivos, estes foram de especial relevância ao questionar o Regulador, para o qual foram levadas comparações com outros regulamentos e níveis de adoção ao redor do mundo. Já os aspectos conceituais estiveram presentes em todos os questionários, em especial as questões referentes à Cadeia de Valor, sempre com o pano de fundo da Abordagem Multinível, ou seja, levando em conta o Contexto de cada GSR e o Processo sob análise.

As questões eram abertas, baseadas em um roteiro semiestruturado, mas não restritas a ele. Dado o estágio incipiente de adoção, muitas questões foram formuladas de modo a obter como resposta as expectativas futuras dos entrevistados acerca de determinados temas.

A característica exploratória de tais entrevistas permitiu o aprofundamento de certos temas. Em alguns casos, e apenas após um primeiro contato pessoal, houve necessidade de elaborar novas questões suscitadas a *posteriori*, ou algum tema relevante noticiado pela imprensa. Nesses casos, as informações foram trocadas por e-mail.

Desta forma, o levantamento contou com as seguintes fontes primárias, representados no quadro 3:

Grupo Social Relevante	Organi-zação	Entrevistado	Local	Data
Operadora <i>first-mover</i>	TIM	Diretor de Parcerias e Estratégias de Atacado	Escritório empresa - Rio de Janeiro	25/01/2012
Operadora <i>follower</i>	Oi	Executivo de Contas - São Paulo	Escritório Comercial empresa - São Paulo	17/04/2012
Candidato a MVNO Centrado em Telecom	Virgin Mobile	VP de Desenvolvimento de Negócios	Congresso "MVNO <i>Industry Summit</i> " - Dallas, EUA	15/11/2012
Candidato a MVNO como Negócio Complementar	Conecta	Gerente-Geral	Escritório empresa - São Paulo	24/04/2012
MVNE	Datora	Diretor de Novos Negócios	Café próx Escritório empresa - São Paulo	30/06/2011
Regulador	Anatel	Conselheira - Conselho Diretor	Escritório da Agência - Brasília	29/05/2012

Quadro 3: Entrevistados classificados por GSR, e informações sobre as entrevistas

Fonte: autor, a partir das entrevistas realizadas.

Todas as entrevistas foram gravadas em áudio digital, tiveram duração entre 20 e 70 minutos, conforme a disponibilidade de tempo de cada entrevistado, e suas transcrições integram este trabalho como Anexo C. A opção por reuniões presenciais se deu para buscar, além da observação objetiva, elementos subjetivos como os artefatos de cada realidade. Embora as vantagens dessa opção não tenham sido totalmente capturadas, dado que o limitado tempo de interação não permitia que a atenção fosse direcionada a tais elementos, uma consequência positiva pode ser creditada às entrevistas pessoais: o alto grau de concentração e dedicação dos entrevistados, observado em todos os casos.

Após a realização das entrevistas, houve a codificação em torno dos principais temas, seguindo a Abordagem Multinível: o Contexto de cada ator, seus relatos sobre os Processos em que se inseriam, interagindo com os demais GSR, e apenas após essa etapa, é que foram avaliados os possíveis Conteúdos resultantes da dinâmica e sua relação com a Abordagem Substantiva e Conceitual. Esta compilação de dados integra esta Dissertação como Anexo F.

É importante ressaltar que, mesmo considerando o universo restrito de GSR envolvidos, os resultados da pesquisa foram limitados pelo pequeno número de entrevistados. Com mais respondentes de cada GSR, seria possível atingir o grau de saturação mencionado por Jansen (2010), estágio em que a amostra apresenta repetição de padrões, um sinal de exaustão da diversidade de posições buscadas. Ao contrário, restaram lacunas ao estudo, tais como o entendimento preciso do posicionamento da Vivo sobre o tema MVNO, a extensão do

fenômeno de apropriação da regulamentação de MVNO para desenvolvimento de operações M2M, ou ainda o entendimento das estratégias de outras MVNEs.

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Partindo do estreitamento da definição dos Grupos Sociais Relevantes (GSR), conforme descrito acima, neste capítulo haverá a descrição do material coletado. Note-se que aqui estará em estado puro, ou seja, sem analisar ou comparar os diversos pontos de vista, nem avaliar sua correlação com o levantamento substantivo e conceitual realizado. Estes pontos serão tratados em capítulo posterior.

Enquanto os resultados para o Contexto são apresentados sob a perspectiva de cada GSR, para o Processo e o Conteúdo, dado que se trata de uma construção coletiva, há a unificação dos discursos acerca de temas comuns. O Contexto se refere à caracterização da empresa e contato escolhidos para representar a visão do GSR, além do Quadro Interpretativo do respectivo grupo, ou seja, as expectativas e premissas de cada GSR.

O Processo é caracterizado pelas interações já realizadas entre os GSR, e percepções acumuladas dos seus interesses, além da visão acerca de possíveis resultados futuros. Note-se que o Processo, além de experimentado por diferentes perspectivas, traz também graus variados de acúmulo de tais experiências, pois enquanto alguns GSR participam ativamente do fenômeno há anos (exemplo: o Regulador), há também aqueles que ainda não decidiram perseguir o caminho de MVNO (por exemplo, Operadoras *followers*) e, portanto, tem menos familiaridade com o tema e suas nuances.

Ainda que o fenômeno esteja em suas etapas iniciais de adoção, já foi possível verificar Conteúdos, que foram reunidos na parte final do capítulo, reunindo o que se pode considerar como os resultados de mecanismos de negociação entre os GSR.

5.1. Contexto

5.1.1. Operadoras *first-movers*: TIM

A TIM é a segunda maior operadora de TM do mercado brasileiro, com 26,92% de participação de mercado. O entrevistado foi Eduardo Resende, Diretor de Parcerias e Estratégias de Atacado, responsável pelas implantações de MVNO na companhia, executivo com larga experiência em TM.

À época da entrevista, a operadora ainda detinha a terceira posição do mercado em termos de *market share*, mas caminhava com crescimento acelerado para superar a Claro, então detentora da vice-liderança. O principal item de sua estratégia são os chamados “planos ilimitados”, em que os clientes podem usar os serviços sem restrições de tempo de comunicação, seja para voz, dados ou SMS.

Tais planos, denominados *Infinity* para a modalidade pré-paga, e *Liberty* para pós-pagos, são os responsáveis pelo que o entrevistado considerou “uma postura mais agressiva, mais de guerrilha, mais de ataque”. Além do crescimento em número de clientes, a estratégia também influenciou a intensa valorização de ações da operadora desde o final de 2009.

Uma das características dos planos ilimitados são suas restrições a chamadas dentro da rede da operadora (intranrede). Assim como em várias promoções sazonais que diversas operadoras apresentam, esses planos reproduzem para os preços a clientes a dinâmica de custos das Operadoras: como há altos custos na interconexão entre Operadoras (chamadas extranrede), o benefício faz sentido para clientes que fazem ligações para outros clientes da mesma Operadora. Desta forma, um “efeito rede” se propagou ao produto, e a estratégia teve como consequência o crescimento da base da TIM.

Após anos de sucesso (e meses após a entrevista conduzida com o Diretor da TIM), a estratégia também enfrentou problemas: durante a recente revisão da Anatel sobre a qualidade das operadoras, a TIM foi a que sofreu sanções em mais Estados da Federação, como mencionado anteriormente.

Segundo o Diretor da TIM, a operadora (e o mercado como um todo) tem buscado um modelo de fidelização dos clientes, como forma de aumentar a rentabilidade da empresa: “essa dinâmica toda de aquisição de base, perda de clientes, rotatividade, isso gera muito custo para todas as operadoras de Telecom”.

A TIM iniciou suas análises do modelo de MVNO em 2009, entendeu os *cases* internacionais, e estruturou internamente a atuação, segundo informações do seu Diretor. Parte dessa abordagem é uma estrutura dedicada, no nível de diretoria, que recebe os Candidatos a MVNO, avalia sua viabilidade e faz a modelagem do negócio, caso a caso.

O alinhamento estratégico é considerado chave para o Diretor de Parcerias e Estratégias de Atacado da TIM: “precisa de uma definição da organização, uma definição estratégica sobre o que fazer ou se vai fazer o negócio MVNO”. Essa maior agilidade em relação aos concorrentes na preparação para o negócio se reflete nas duas únicas MVNOs em implantação/ operação: Conecta e Datora Mobile. “A gente tem um posicionamento estratégico da empresa de ser pró-ativo, de ser inovador, e depois de entender, de executar todas as oportunidades que esse negócio pode nos trazer. E assim foi feito.”

A MVNO é vista como uma parceria da operadora, destinada a complementar a oferta de serviços, geralmente para algum segmento de nicho de mercado. Neste sentido, a MVNO vai atender a necessidades não supridas pela Operadora para um determinado segmento, entregando maior valor em dimensões que não dependem da especialização em Telecom, como Vendas e Atendimento. Além disso, as empresas tendem a operar com menor custo de aquisição, maior agilidade e foco no segmento escolhido.

O Diretor da TIM vê ainda que: (1) a “ferramenta de Telecom” possa ser usada para impulsionar o *core business* das MVNO, (2) aumenta o uso agregado dos serviços de TM, e (3) pode haver a criação de novas demandas, hoje não atendidas pelas Operadoras.

Com relação à participação acionária das Operadoras nas MVNO, o Diretor da TIM enxerga que não deveria haver um limite, pois assim “se a operadora tem condições de aportar mais, e de trazer mais benefícios para desenvolver o mercado de MVNO, então seria o melhor para o próprio mercado, estaria construindo mais valor principalmente para *niche markets*”.

Na avaliação da TIM, as MVNOs tem atingido sucesso quanto o ambiente competitivo apresenta uma combinação de três características: interesse das operadoras, regulamentação que acelere o movimento, e maturidade do mercado.

5.1.2. Operadoras *followers*: Oi

A Oi foi a única das grandes operadoras de Telecomunicações do País formada com capital exclusivamente nacional. Atualmente com presença em telefonia móvel, fixa, longa distância, internet e TV por assinatura, a Oi é líder no mercado de telefonia fixa - 43,55% de participação em 2011 (TELECO, 2012), numa operação resultante do processo de privatização de empresas que atendiam a maior parte do território nacional. Seu produto de convergência (*combo* de todos os tipos de serviços da empresa) foi o primeiro a ser lançado no Brasil, liderando uma tendência pelas demais operadoras que possuem essa capacidade.

Em janeiro de 2010 a Portugal Telecom se associou à companhia, e desde então um processo de realinhamento estratégico vem sendo conduzido, incluindo mudanças de executivos em postos chave. No movimento mais recente e mais intenso desse processo, o CEO Francisco Valim foi destituído do cargo (POSSEBON, 2013).

No campo das Telecomunicações Móveis, a empresa foi pioneira (1) ao comercializar planos pós-pagos sem multa por rescisão contratual, (2) ao apoiar publicamente a Portabilidade, e (3) ao focar a venda de *SIM-cards* independentemente de aparelhos. Mais recentemente, no entanto, se rendeu ao pensamento dominante no mercado e passou a vender o combo de plano mensal mais parcelas mensais do aparelho.

Sem ter tido postura ativa na busca por MVNOs, a Oi não possui estrutura específica para atender Candidatos a MVNO. A empresa, no entanto, foi procurada por diversos Candidatos a MVNO, principalmente aqueles interessados em operar terminais M2M, e por isto direcionou tais demandas a sua estrutura de Vendas Corporativas, que atende as 15 maiores empresas em termos de consumo total de Telecom. O entrevistado foi Marcos Borba, Executivo de Contas do escritório de São Paulo, que havia sido abordado por diversos clientes de sua carteira sobre o modelo.

A Oi foi a única Operadora que se opôs a MVNO no momento da CP 50. Em seu texto, afirmava que “o modelo só deveria existir quando o mercado tivesse uma maior rentabilidade,

uma menor dependência da interconexão, o esgotamento das faixas de radiofrequência, a maturação dos investimentos em 3G”.

Ao ser questionado sobre a validade desses argumentos, cerca de dois anos após serem expressos pela Operadora, o Executivo da Oi pontuou que a questão da interconexão estava em discussão pelo regulador e que houve uma importante expansão dos serviços 3G, mas ainda insuficiente para remunerar as redes: “Está crescendo bastante, tanto na utilização de pacotes de dados para *smartphone* quanto para mini modem... mas o investimento realizado em 3G ainda não se pagou. E agora já estão falando de 4G.”

Por não ter uma orientação estratégica no sentido de perseguir MVNO, a atual abordagem da Oi considera que o modelo da regulação é mais uma opção de negociação com clientes específicos. Nas palavras do Executivo da Oi, “a Oi foi reativa desde o início, isso é coisa nova... basicamente o mercado procura, e as empresas que procuram a gente são as mesmas que procuram a Claro, a Vivo e a TIM”. Desta forma, a empresa tem atendido solicitações principalmente de empresas que operam terminais M2M, para rastreamento e serviços financeiros.

Sob a perspectiva específica de M2M, um ponto que o Executivo da Oi cita como crítico ao analisar a adequação do Candidato a MVNO a este modelo é a questão tributária: como muitos clientes tem a intenção de incluir o serviço M2M em uma solução mais ampla, a parcela referente a Telecom seria novamente tributada na venda ao cliente final, reduzindo a atratividade da oferta. Para evitar isto, a Res. 550 se encaixa perfeitamente, já que sendo revendedor do serviço de Telecom, a Operadora consegue gerar o crédito tributário.

Olhando de maneira ampla para o modelo, sem se restringir às oportunidades de M2M que avalia, o Executivo da Oi vê espaço para empresas que busquem um nicho de mercado, sem competir com as ofertas amplas das grandes operadoras: “ser concorrente das quatro atuais é complicado”.

Questionado sobre qual seria o perfil genérico de um Candidato a MVNO, o Executivo da Oi diz que seriam empresas com grandes bases de clientes, que poderiam adicionar uma oferta complementar de empresas já estabelecidas em outros setores: “uma forma de fidelização da base atual, e não uma forma de ganhar uma nova receita”. Seguindo essa linha de raciocínio, a

Operadora tende a se beneficiar das bases de clientes que o parceiro traz para o negócio, a um custo de aquisição inferior.

Nesse caso, a base de clientes já existente no negócio de origem do Candidato a MVNO é um elemento crítico. Ele cita bancos, varejistas e companhias aéreas como exemplos de empresas que podem se associar à Operadora. Além disso, uma “estratégia de marketing vinculada, um diferencial” deve ser apresentado a essa base de clientes.

Ao mencionar a Conecta, que no momento da entrevista ainda não tinha iniciado seus serviços M2M, o Executivo da Oi aparenta ceticismo: “esperamos ansiosamente, queremos ver como é o primeiro do mercado, pra enxergar um pouquinho da reação do público final; foi muito falado na mídia, tá muito esperado, e queremos ver funcionando pra ser a cobaia do mercado”.

5.1.3. MVNE: Datora Telecom

A Datora Telecom é uma empresa de serviços de Telecom com foco principal no segmento corporativo (*business to business* - B2B): atua no mercado de interconexão entre Operadoras, e serviços telefonia fixa e longa distância. Há também prestação de serviços ao consumidor (*business to consumer* - B2C) com cartões de chamadas de longa distância, comercializados no Brasil e exterior, com foco no público brasileiro. Toda essa operação é suportada por infraestrutura própria, que inclui rede VOIP (do termo em inglês *Voice Over IP*, tecnologia de transmissão de voz pelo protocolo de internet), além de licenças da Anatel para cada finalidade específica.

Assim que a regulação de MVNO foi definida pela Anatel, a empresa se interessou por participar do novo mercado, vendo potencial em utilizar a expertise em Telecom e as relações já constituídas com empresas e Operadoras.

Datora é uma empresa de capital nacional, fechado, e o entrevistado foi Germano Di Polto, Diretor de Novos Negócios, executivo com experiência no mercado de Telecomunicações Móveis, incluindo longa passagem pela Operadora Claro.

Em sua linha de negócios ligada a MVNO, a proposta de valor da Datora não se restringe ao escopo da prestação de serviços ligados a tecnologia, como se poderia esperar de um MVNE, mas também pode incluir a consultoria envolvida no processo de negociação com as Operadoras e na aprovação junto à Anatel. A amplitude do escopo é negociada caso a caso.

Partindo dessa premissa, a Datora pretende ter um papel de aglutinar em torno de si várias MVNOs sem a capacitação tecnológica necessária, nem interesse em absorver atividades específicas do negócio de Telecom. Dessa forma, seu objetivo fim é atuar como um agregador de MVNOs.

Ao mesmo tempo em que se posiciona de forma ampla no relacionamento com MVNOs, a Datora exclui de seu escopo de atuação funções que poderiam levar a uma estrutura B2C: vendas, marketing, atendimento a clientes e planos de preço estão fora de sua oferta de serviços. Segundo o Diretor da Datora, isto ocorre porque “o conceito da MVNO é uma empresa que já existe no mercado, já tem uma marca... já tem um canal de atendimento, de distribuição”. O conceito explorado acima demonstra que o Candidato a MVNO, na visão da Datora, traz consigo a força de uma base de clientes atual e potencial, além de ativos de marketing.

A empresa não vê espaço para MVNOs que busquem competir com as Operadoras. O Diretor da Datora afirma que “não é por aí, concorrer com TIM, Oi, as que já estão aí”. Como os planos pré-pagos são a regra no Brasil, e este é o foco principal das MVNOs em vários países, ele é taxativo: “uma MVNO não é para ganhar dinheiro com telefone, e no Brasil não faz sentido entrar olhando o modelo pré-pago com as operadoras já atuando... nos outros países tinha esse segmento *no frills* que é simples, *low cost* e sem nada; no Brasil não tem esse mercado, então tem que ir por outro caminho”.

Assim, o entendimento é que haja espaço para uma abordagem para empresas que busquem complementar sua oferta (de outros serviços que não Telecomunicações Móveis). Foram citados Candidatos a MVNO provenientes das indústrias de mídia, serviços financeiros e varejo: “vai fazer sentido você montar uma operação MVNO para você alavancar o seu negócio atual”. No caso de bancos, o Diretor da Datora cita que aplicações que direcionem o público atual de agências e ATMs (do termo em inglês *automatic teller machine*, os caixas

automáticos de serviços bancários) têm chances de gerar um bom *business case* para a MVNO, principalmente se atrelado a alguma mecânica que traga vantagens no uso de Telecomunicações Móveis, como descontos ou minutos de voz gratuitos.

O Diretor da Datora também menciona uma oportunidade ainda não trabalhada por Candidatos a MVNO no Brasil: a segmentação por grupos étnicos. Sua avaliação é que este modelo, já aplicado na Europa e nos EUA, possivelmente ainda não tenha sido compreendido por empreendedores brasileiros: “é um modelo diferente, é uma comunidade que lidera a MVNO”.

Outra oferta possível para as MVNOs, no raciocínio do Diretor da Datora, seriam serviços *premium* que justifiquem o pagamento adicional pelos clientes. Este tipo de oferta teria o potencial de aumentar o ARPU, via tarifas específicas para esses serviços adicionais.

Os elementos mencionados como determinantes para o sucesso do modelo são a aderência das Operadoras e a proposta de valor das MVNOs. Com relação às Operadoras, “se nenhuma quiser entrar, não sai projeto”. O Diretor da Datora cita que a regulação cobre cenários de recusa das Operadoras, mas mesmo assim existiria a chance do negócio não acontecer.

Quanto à proposta de valor, como mencionado acima, os elementos citados com frequência na Datora são os segmentos e necessidades ainda não atendidos pelas Operadoras.

5.1.4. Regulador: Anatel

A Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) foi criada após o processo de reformulação completo do setor de Telecomunicações, como entidade reguladora e guardiã das metas do novo sistema.

Em seus quinze anos de existência, a Anatel atuou de forma decisiva para modernizar o cenário brasileiro do setor e aumentar seu grau de competição. O órgão é formado por técnicos e conselheiros, e tem entre suas funções a fiscalização, padronização, estímulo à competição, e atualização constante das normas do setor.

A entrevistada é a Conselheira Emilia Ribeiro⁴⁴, que coordenou o processo de CP 50 e foi responsável pela redação da Res. 550, que trata das MVNO.

O grupo de trabalho da Anatel realizou vários estudos para compreender o fenômeno de MVNO no mundo. Nas palavras da Conselheira da Anatel, “técnicos da Agência viajaram o mundo inteiro, pesquisando o que seria o melhor para o Brasil”.

Quanto aos objetivos da agência com MVNO, várias vezes durante a entrevista foram citadas a maior competição, queda de preços e aumento da qualidade dos serviços. Em uma das citações da Conselheira da Anatel: “a MVNO é uma inovação na prestação do serviço que gera qualidade, competição, redução do preço. É muito importante para o mercado”.

Além disso, outras razões para perseguir o modelo são mencionadas, com menos ênfase. O aumento de acessos é um deles, pois ainda que exista uma densidade de TM superior a 100% da população, a Conselheira da Anatel ressalva que nesse dado estão incluídas as conexões M2M, e que muitas cidades brasileiras tem apenas uma Operadora servindo, enquanto outras ainda não possuem nenhum serviço de TM.

Outro aspecto é a busca por mais investidores nesse setor. Nas palavras da Conselheira da Anatel, “queremos mais investidores... ainda é um mercado muito amplo para crescer, investir, tem uma série de espaços”.

A possibilidade de compartilhamento dos investimentos das Operadoras em novas redes também é citada pela Conselheira da Anatel, como o caso da Nextel, vencedora da licitação da nova faixa de frequência (banda H) e que precisa cumprir prazos de implantação dos serviços.

Outras questões em que a MVNO pode ser um instrumento de geração de valor em TM são a ocupação de capacidade ociosa já existente (a Conselheira da Anatel menciona o caso da Oi), o atendimento a nichos específicos de clientes, com tratamento diferenciado, e a oferta

⁴⁴ Emilia Ribeiro deixou as funções do Conselho em novembro de 2012 por término de mandato. Atualmente o cargo é ocupado por Marcus Paolucci.

conjugada de TM com serviços bancários (o caso mencionado é o do Banco do Brasil, que avalia o modelo).

A regulamentação que incentiva o modelo, mas não intervém em demasia, é o principal aspecto que pode levar ao êxito do modelo no Brasil, segundo a Conselheira da Anatel: “se nós fizéssemos uma intervenção como eu te falei que elas (Operadoras) estavam preocupadas, eu acho que teria sido um fracasso. Eu acho não, eu tenho certeza”.

Um nível de intervenção inadequado, na visão da Conselheira da Anatel, seria expresso na obrigatoriedade às Operadoras de vender *airtime* no atacado, ou não ter liberdade para negociar as condições contratuais.

Assim, com a grande liberdade de movimentos proporcionada pela regulação, a Conselheira da Anatel acredita ser possível atender diversas necessidades do mercado: “tem várias formas de prestar o serviço, a criatividade é o limite”. M2M é citada como uma oportunidade próspera, assim como o nicho de “telefonia celular de luxo”, e mesmo a prestação baseada em um atendimento a clientes diferenciado, “separado daquele *call center* onde tratam o usuário, você transforma ele em cliente”.

5.1.5. Candidato a MVNO como Negócio Complementar: Conecta

Nascida a partir do interesse do grupo Porto Seguro em operar um negócio de Telecomunicações Móveis no Brasil, a Conecta também conta com a participação minoritária da Datora.

A Porto Seguro é um grupo originado no mercado de seguros, onde é uma referência em atendimento e serviços diferenciados, e conta com vinte empresas no total, num portfólio que abrange de empresas de serviços a residência, até uma operadora de cartão de crédito.

O entrevistado foi Tiago Galli, Gerente Geral da Conecta, que tem uma importante passagem pela Nextel, empresa da qual a Conecta se apropria de alguns conceitos de relacionamento com clientes.

Reconhecida como inovadora nos setores onde atua a Porto Seguro de fato estruturou uma nova companhia, e abriu mão de deter o controle completo da empresa (Datora tem 30%), por assumir o desconhecimento do mercado de Telecom.

Na fase de *start-up*, quando da entrevista, a estrutura contava com um grupo pequeno de pessoas, instaladas em um edifício separado do escritório central do grupo. A empresa também optou por fazer os investimentos necessários em infraestrutura, contratando as plataformas da Ericsson, e deixando a operação de tais sistemas a cargo da Datora.

A visão geral da Conecta é atuar na base de clientes do grupo Porto Seguro, não apenas os clientes finais, mas também os corretores de seguros, em busca de fidelização desses públicos.

Através de benefícios cruzados entre a Conecta e os outros negócios do grupo, o objetivo é que a Conecta “ajude a empresa-mãe a construir mais resultados para o negócio principal dela”, nas palavras do Gerente Geral da Conecta, deixando claro que Telecom não deve ser uma fonte crítica de receitas para o grupo, e sim uma ferramenta para os demais negócios, em especial o de seguro de automóveis.

Através do celular, a empresa pretende estabelecer um canal direto de comunicação com os clientes finais, que muitas vezes contatam os corretores, em vez de chamar diretamente a seguradora.

Além de descrever este como o caminho para a Conecta, o Gerente Geral da empresa avalia que seria o mais apropriado para o mercado como um todo: “é onde eu acredito que está o valor da MVNO, não necessariamente você gerar um resultado independente para a MVNO”.

A proposta de valor da Conecta está fortemente calcada na experiência do usuário: “uma experiência fim a fim, seja na venda, seja até o cancelamento dele, que seja mais satisfatória do que ele tem hoje”.

Desta forma, propõe processos de venda transparentes, sistemas de faturamento que operem com mínima taxa de erros, evitando dúvidas e reclamações na central de atendimento (na experiência do Gerente Geral da Conecta, “70% das ligações do *call center* são relacionadas a

fatura”), e um atendimento a clientes “com o DNA da Porto Seguro”, que tem reputação de alta qualidade nesse quesito. Através desses investimentos, a Conecta pretende estabelecer uma relação contínua e de qualidade com seus clientes, gerando fidelização para os produtos Porto Seguro.

O Gerente Geral da Conecta acredita que o diferencial de atendimento pode agregar muito valor a um cliente que tem essa expectativa, mas não encontra o atributo em nenhuma Operadora. Usando a Nextel como exemplo, ele explica que a empresa possuía “tecnologia inferior, aparelhos todos ruins, mas de certa maneira tratava os clientes diferente, e as pessoas ficavam.” Ainda que atribua parte da atração da Nextel à tecnologia de *trunking*⁴⁵, ele diz que “a quantidade de gente que vinha pra Nextel independente do rádio era muito grande”. Neste sentido, e aplicando essa experiência à realidade da Conecta, o Gerente Geral da Conecta conclui: “o pós-pago está muito mais em carinho que no matemático... o cliente vai pagar mais, se você mostrar que tem mais carinho por ele”. De fato, o ARPU da Nextel, em torno de R\$ 130, é muito superior ao das principais Operadoras.

Como fonte adicional de valor, o Gerente Geral da Conecta cita a redução de custos com telefonia: com os contratos atuais de serviços, a Porto Seguro gasta mais de R\$ 100 milhões por ano, e certamente há espaço para redução através da substituição desse cenário por uma boa parcela de infraestrutura própria, e utilização de rede com valores negociados no atacado: “se você economizar R\$ 10 milhões dá pra ter um belo de um investimento”.

Como linha geral, o conceito que o Gerente Geral da Conecta sustenta é que o modelo de MVNO precisa atrair os participantes corretos, com as oportunidades mais adequadas para a realidade brasileira. O essencial, na visão dele, é explorar nichos não cobertos pelas Operadoras, dando como exemplo o caso da Conecta: “a TIM se posicionou muito no pré-pago agora, então ela busca parceiros que possam cumprir esse papel do pós-pago mais *premium*, que ela não consegue hoje”. Seguindo essa linha, o raciocínio inverso geraria um relacionamento difícil entre Operadora e MVNO: “uma MVNO pré-pago... eu sinto que vai ter muita resistência... porque você está mexendo no ambiente dos caras”, se referindo às Operadoras.

⁴⁵ Serviço de TM que se baseia em um compartilhamento de frequência de rádio por um grupo de usuários.

Além dessa visão de complementaridade de negócios, outros benefícios podem ser vistos pelos Candidatos a MVNO, como a economia de custos internos e mesmo a sinergia de distribuição. Ele cita exemplos dos bancos, que em sua opinião tem grande valor a capturar com o modelo: “pode usar sua própria capilaridade de agência para se tornar loja, para se tornar ponto de atendimento... vejo uma sinergia imensa entre os dois negócios”.

Um ponto específico mencionado é que, ao planejar as fontes de receita da MVNO, muitas vezes não é possível estimar com precisão o impacto dos custos e receitas de interconexão. O cenário vigente, de altos valores cobrados por esse tráfego, implica que seja dado um peso elevado nas ligações fora da rede, como já praticam as Operadoras, com a desvantagem que, no caso da MVNO, não existe histórico do comportamento da base que possa ser usado na definição desses preços. O Gerente Geral da Conecta comenta que foram realizadas pesquisas sobre o comportamento do público, “mas na realidade não sei como ele vai consumir meu produto ainda”.

5.1.6. Candidato a MVNO Centrado em Telecom: Virgin Mobile

A Virgin é um grupo de investidores, liderados pelo excêntrico e inovador Richard Branson, com participações em negócios em várias indústrias, como transportes, telecomunicações e entretenimento. O modelo genérico de negócios é a agregação de valor através de uma marca de forte identidade com o público jovem, e a construção de padrões de serviço baseados nos valores dessa marca.

O desenvolvimento de novos negócios geralmente ocorre de forma passiva, em função do porte reduzido dessa organização central. Mas a cultura de inovação leva a empresa a atuar em mercados maduros com paradigmas totalmente novos. Os empresários descrevem seu negócio como uma “*brand private equity company*”.

Em TM, a Virgin tem operações em dez países (África do Sul, Austrália, Canadá, Chile, Colômbia, Estados Unidos, França, Índia, Polônia, e Reino Unido), sempre no modelo MVNO, do qual é uma constante referência. A formação da empresa para a América Latina se iniciou com outro grupo de investidores, liderados por Jeffery Buckwalter, que avaliou o

mercado de MVNO na região e propôs associação com o grupo Virgin. O entrevistado é o próprio Buckwalter, que é VP de Desenvolvimento de Negócios na região.

Com abertura para definir estruturas acionárias e parceiros tecnológicos específicos para cada país, mas uma abordagem regional em termos de público-alvo e ofertas principais, a Virgin Mobile Latin America (VMLA) já opera no Chile, na Colômbia (que à época da entrevista ainda não estava pronta), e o terceiro país deve ser o Brasil.

As estruturas locais só são montadas no momento que se aproxima a entrada em operação, ou seja, hoje não há atuação local no Brasil, apenas a assessoria de consultores e advogados especializados.

O braço brasileiro da VMLA se encaixa na estratégia global dos investidores por trás da marca Virgin, e de seus associados na região da América Latina: explorar um nicho de clientes jovens através de uma oferta direcionada, orientada pelos valores da marca.

A definição do público-alvo latino americano é de jovens de 15 a 34 anos, de ambos os sexos, classes socioeconômicas B e C (no Brasil, B+ a C+), vivendo em grandes centros urbanos, e que buscam uma “identidade” com uma marca rebelde, ousada e irreverente.

Diferentemente de outras iniciativas vistas no cenário brasileiro, a Virgin é uma MVNO voltada a capturar clientes finais e gerar receitas no negócio de Telecom em si, e não fidelizar clientes de outros negócios ou reduzir custos operacionais, até por ser o primeiro negócio da marca Virgin na região.

Esta dinâmica pode ser alterada no futuro: segundo o VP da Virgin, a MVNO é vista como “a ponta de lança para as futuras marcas e serviços Virgin que serão introduzidos na região”. Ele acrescenta: “obviamente entendemos que haverá complementaridade, na medida em que nós aumentamos o reconhecimento da marca, construímos a marca, enquanto aumentamos o número de serviços”.

Na relação com os investidores do grupo Virgin, o VP da Virgin menciona que, apesar de sua participação minoritária, eles exercem enorme influência nas decisões de financiamento, operações e estratégia de desenvolvimento de negócios. Esse alto grau de controle é

assegurado através da licença da marca, que traz consigo uma série de *guidelines*, e em última análise um assento no Conselho de Administração. Mas o VP da Virgin enfatiza que está satisfeito com essa situação, pois eles também trazem para o negócio “a expertise e muita influência positiva”.

O VP da Virgin descreve longamente a proposta de valor, que é embasada em três pilares de diferenciação em relação à oferta convencional de Telecomunicações Móveis.

A primeira e mais importante é certamente a marca: “é um pouco de irreverência, um pouco de rebeldia das ruas... que joga bem com esse grupo, que... não quer servir às empresas gigantes como Claro, Vivo, TIM... eles querem ser eles mesmos.” Ele acredita que essa identidade possa atrair esse grupo de jovens, pois as Operadoras precisam “ser tudo para todos”, e eles podem focar em ser atraentes apenas para um segmento.

O segundo ponto de diferenciação a ser buscado é o atendimento a clientes. Segundo os levantamentos realizados pela VMLA, todos os países da região têm clientes insatisfeitos com o atendimento, mas que “o Brasil tem o nível de satisfação de clientes mais baixo, comparado com qualquer outro país da região”. Desta maneira, ainda que entenda os custos mais elevados atrelados a esse foco estratégico, o VP da Virgin entende que a oportunidade de diferenciação é extremamente compensatória, dada a experiência do cliente: “quando um cliente nos liga atendemos ao telefone rapidamente, e temos a expertise para resolver o problema na primeira vez”.

Por último, a Virgin deve trazer ofertas de serviços de dados a esse público jovem, comercializados de uma maneira diferente. Para ilustrar esse ponto, o VP da Virgin mencionou algumas ações promocionais usadas pela empresa no Chile: “se você fizer recargas de um certo valor, você ganha acesso livre ao Facebook como parte do seu plano, pelo mês todo”.

Além desses pontos mencionados explicitamente, ao ser questionado quanto à oferta aos clientes, o VP da Virgin expressou o desejo da Virgin em também se diferenciar através da transparência: “é importante oferecer produtos e preços que sejam fáceis de entender... isto não significa que sejamos os mais baratos, mas que é uma oferta justa, que as pessoas não ficam confusas com ela”.

Naturalmente, por ser uma MVNO fortemente calcada em sua marca, o VP da Virgin vê na construção da marca seu principal desafio. Para ilustrar o que é possível fazer para introduzir a marca e seus valores a baixo custo, ele pondera que não lançará o serviço nacionalmente, mas apenas nos estados do Rio e São Paulo, o que permitirá reduzir investimento em mídia, e usar pouca mídia de massa.

A ideia é utilizar publicidade *online* e explorar a presença de Richard Branson no país, em ações baratas de Relações Públicas que chamem a atenção da mídia: “ele gosta de saltar de paraquedas, então eu não sei, talvez a gente vá até o Corcovado e salte de lá, não sei.” Para embasar a força dessas ações, o VP da Virgin cita dados que mostram que em dois anos o reconhecimento da marca em áreas urbanas da Índia saltou de 3% para 92%. “Nós gastamos com publicidade, mas nada na escala que você poderia imaginar”.

Um segundo ponto é a tradução das ofertas para a realidade brasileira: embora distribuir apenas *SIM-cards* seja mais fácil do ponto de vista logístico e comercial, o VP da Virgin admite que terá que trabalhar também com a venda de aparelhos, pois além das pessoas associarem o serviço ao aparelho, há um grande contingente dentro do público-alvo que não poderia consumir os planos de dados por não possuir um *smartphone*. “Sim, teremos que oferecer alguns *smartphones*, modelos *low-end*.”

Outra particularidade do cenário brasileiro são os altos custos de interconexão, já que o modelo de preço tem que espelhar a grande diferença de custos entre as chamadas intrarrede e extrarrede: “no pré-pago, as chamadas intrarrede custam de R\$ 0,07 a R\$ 0,10 por minuto, e as extrarrede estão acima de R\$ 1... se não precificarmos as extrarrede mais caras, perdemos dinheiro”.

O VP da Virgin estima, no entanto, que as chamadas intrarrede rapidamente sejam maioria na Virgin, citando estudos que mostram que em geral, o padrão de consumo é de que 90% das chamadas sejam direcionadas a quatro ou cinco pessoas apenas, e que “como eles vêm até nós em grupos, ainda que a nossa base de clientes depois de um ano não seja enorme, terá um alto patamar de chamadas intrarrede”.

Além disso, cita que com a melhoria de qualidade das redes de dados, será possível incentivar os clientes a substituir as chamadas extrarrede por aplicativos que trafegam a ligação usando VOIP. “Nos *smartphones* essa tecnologia está disponível... vemos isto como meio de fazer a um custo muito baixo ou de graça... mas não é algo que podemos fazer hoje”.

A ambientação ao Brasil traz também elementos da experiência global da marca. A questão do foco em poucos Estados não tem unicamente um racional do lado das despesas, e sim estratégico: o VP da Virgin menciona que mesmo nos EUA a Virgin está restrita a poucas cidades, e no Brasil também faz sentido esse tipo de abordagem, já que acordos de *roaming* e uso de redes de longa distância não se encaixariam no perfil de público buscado: “se a principal prioridade de um cliente é fazer chamadas nacionais de longa distância, ele provavelmente já está com a TIM e não vamos conseguir atraí-lo”.

Olhando para o mercado como um todo, aponta que os principais desafios para a introdução de MVNOs estão relacionados aos preços de atacado, ainda não consolidados, e aos relacionamentos com varejistas para distribuir aparelhos.

5.2. Processo

5.2.1. Papel Central da Operadora

Uma unanimidade é citada por todos os GSR em suas entrevistas, de forma explícita ou implícita: as Operadoras lideram o processo de negociação de MVNO, e sobre ele exercem, proporcionalmente, maior poder. Nesse sentido, são consideradas evidências, tanto o cenário de formação da Cadeia de Valor em torno de sua estratégia, descrito pela Operadora *first-mover*, quanto à própria apatia da Operadora *follower*, que denota um baixo nível de interesse, capaz de inviabilizar as oportunidades de negócio MVNO a sua disposição. Assim como são evidências as reorganizações dentro das Operadoras, citadas pelo Regulador como ofensoras à velocidade de implantação de MVNO, e a dificuldade dos Candidatos a MVNO em articular seus acordos com as Operadoras.

Em primeiro lugar, a abertura das Operadoras a propostas de Candidatos a MVNO é considerada um elemento crítico e tem pesado no desenvolvimento do mercado até agora. Segundo o Gerente Geral da Conecta, o fato de apenas a TIM estar interessada no período da idealização do negócio foi determinante: “foi feita uma conversa com todas as Operadoras, a TIM na época era a única que demonstrava interesse, tanto técnico quanto comercial”. A mesma versão é confirmada pelo Gerente de Novos Negócios da Datora, sem fornecer detalhes das demais discussões, mas acrescentando que “o poder de negociação das Operadoras é muito grande”.

O Diretor da Datora menciona que existe em alguns países a tendência de operadoras com terceira ou quarta colocação em *market share* serem as maiores interessadas em fazer acordos com MVNOs, mas que no Brasil este movimento não se reproduz: “talvez a Vivo não tenha interesse em entrar com afoito, afinal já está em primeiro, mas Claro e TIM devem entrar”.

Um entrave real que poderia surgir, segundo o Diretor da Datora, é a inadequação da oferta de uma dada MVNO com a capacidade da rede da Operadora abordada: “se vai querer vender vídeo *on-demand* de banda larga 3G o dia inteiro, a Operadora vai falar, assim não, você vai derrubar minha rede”.

Para a Anatel, a demora na implantação de MVNOs no País é vista como consequência de questões organizacionais mais amplas dentro das Operadoras, e não em função das discussões em torno de MVNO em si. Em vários momentos da entrevista com a Conselheira, são mencionadas mudanças nas Operadoras, que passaram por um processo de consolidação, seja de controle acionário (caso de Telefónica na Vivo, e Portugal Telecom na Oi), ou de fusões envolvendo as operações fixa, móvel e de TV por assinatura (casos da Telefónica/ Vivo e do grupo formado por Claro, Net e Embratel).

Tais mudanças na estrutura acionária e organizacional, na visão da Conselheira, levaram a uma ausência de foco no modelo MVNO. Isto porque, com as mudanças de liderança, não havia uma estrutura dedicada dentro das Operadoras para atender Candidatos a MVNO, fator que é considerado crítico para tratar as iniciativas nesse sentido. “Por causa das fusões, não se tinha com quem falar”.

Isto explicaria porque a TIM avançou mais rapidamente, tendo sido a primeira a criar uma estrutura dedicada, já que não estava diante de processos de mudança como as demais empresas do setor: “fusão, resistência... mas acordaram, porque como a TIM avançou, todo mundo avançou”. Posteriormente, a Vivo também criou uma diretoria específica.

A Claro, no momento da entrevista, ainda se encontrava em processo de consolidação com as demais empresas do grupo, e esta foi a razão apontada para sua aparente apatia diante do modelo. Quanto à Oi, a Conselheira da Anatel acreditava que a resistência ao modelo havia sido superada e que a empresa buscava parcerias de MVNO: “ela enxergou que se ela, lanterninha hoje na telefonia móvel, com uma infraestrutura de rede imensa e ociosa, se ela não entrar na MVNO ela não expande o número de clientes dela”.

Com relação à Oi, claramente a abordagem sobre MVNO é passiva, e não há indícios de que esta postura seja alterada. Inclusive, em entrevista, o Executivo da Oi deixou claro que as avaliações do modelo de negócio são uma alternativa entre várias, e que dependendo das necessidades do Candidato a MVNO, pode propor uma solução completa da Operadora, sem a necessidade de passar pelo processo administrativo de uma MVNO:

(...) se a gente consegue entregar sem mais letrinhas, porque fazer homologação, um investimento de rede muito grande? Aí o cliente às vezes pretende fazer uma tarifação diferenciada, será que não vale a pena a gente investir internamente pra colocar uma ferramenta de *billing* diferente pra poder atender? (informação verbal).⁴⁶

5.2.2. Caso de negociação concretizada

O entendimento das ações de TIM, Datora e Porto Seguro, na formação da Conecta, além de natural relevância por envolver o primeiro grupo de atores de mercado a obter convergência de interesses em MVNO, também traz importantes aspectos para análise da Cadeia de Valor formada por um Candidato a MVNO como Negócio Complementar.

⁴⁶ Informação dada por Marcos Borba, Executivo de Contas da Oi, durante sua entrevista ao autor em abril de 2012.

A TIM declara a prioridade por Candidatos a MVNO com esse perfil: “você não pode criar coisas que vão ser concorrenciais ou criar uma competição dentro da própria empresa”. Embora o Gerente Geral da Conecta não revele detalhes do acordo com a Operadora, ele a classifica como uma negociação estratégica da TIM, “diferente da Virgin, que vende o pré-pago, então bate de frente com o que eles fazem”.

As discussões são inicialmente centradas na complementaridade de atuação entre a Operadora e a potencial MVNO. Dependendo do grau de complementaridade e da convergência de interesses entre as duas partes, os potenciais negócios são analisados em maior nível de detalhe: “a gente começa a dar um *zoom* no mercado e ver oportunidades que a gente poderia estar fazendo melhor, seja com simples inovações, seja com customizações maiores de produtos, serviços, tarifas, planos, aparelhos, enfim, tem um leque de opções que a gente vai olhar”, diz o Diretor da TIM.

Uma vez entendido com clareza a oportunidade de negócio e suas implicações, a Operadora busca aplicar o modelo regulatório mais apropriado: Autorizada, Credenciada, ou ainda um simples acordo de chip *co-brand*, que não se apoia na regulação, é mera ferramenta de marketing. Também os participantes do negócio são mapeados mais claramente: há necessidade de incluir MVNEs para alguma etapa da Cadeia de Valor? Há possibilidade de atrair *venture capitalists* para essa iniciativa em particular?

Para compor o cenário de governança das novas iniciativas de MVNO, a TIM considera a participação acionária nas empresas como um recurso importante, mas não se restringe a esse modelo, pode ser um simples relacionamento de compra e venda de tráfego, compartilhamento de infraestrutura. O Diretor da TIM inclusive coloca um ponto negativo com relação à participação acionária de Operadoras nessas empresas, que tendem a ser menores e mais ágeis: “tem que entender se isso vale a pena até no sentido do desenvolvimento da companhia ou não, porque às vezes pode até mesmo engessar”.

Após o acordo com a Operadora, a divisão de papéis entre Datora e Porto Seguro foi outro ponto que exigiu dedicação dos executivos, pois além de sócia na MVNO, a Datora é a MVNE que suporta a Conecta. Ao final, as obrigações ficaram definidas da seguinte forma: a Datora fornece o capital intelectual de Telecom, relacionado a questões técnicas e

operacionais, e a Porto Seguro entra com a estrutura comercial, relacionada a atendimento, *branding* e vendas.

Complementando a Cadeia de Valor, a Conecta contratou a Ericsson como provedora de sistemas que são gerenciados pela MVNE Datora. Assim, do ponto de vista da infraestrutura, a Conecta é descrita da seguinte forma pelo seu Gerente Geral: “minha plataforma vai rodar dentro da MVNE, e os sistemas periféricos, como *customer relationship management* (CRM), vendas, autoatendimento, site, sistema de cobrança, sistema antifraude, a própria interceptação legal... está tudo de alguma maneira conectado a MVNE... As plataformas são nossas, mas são gerenciados pela MVNE”.

Sobre a implantação, o Gerente Geral da Conecta observa que “a MVNO que todo mundo conhece é muito mais perto do modelo Credenciado do que do Autorizado”, ou seja, que o Autorizado demanda um foco na infraestrutura de Telecom muito maior que se imagina à primeira vista: “estamos montando uma MNO⁴⁷ sem antena”.

A Res. 550 equipara, frente à agência reguladora, a operação de uma MVNO Autorizada à de uma Operadora, e essa premissa foi o principal foco de discussão com a Anatel durante a implantação da Conecta. Os principais itens que geraram polêmica são aqueles que, no entendimento da Conecta, não deveriam ser aplicados a MVNO pela própria definição de responsabilidades. Como exemplos, são citados a interceptação de chamadas e os pontos de presença.

No caso da interceptação, que é a capacidade de, a pedido das autoridades judiciais no intuito de desvendar delitos, capturar chamadas trafegadas na rede, a Conecta se diz obrigada a fazer, mas sem os instrumentos necessários: “não consigo fazer... porque a TIM tem que fazer... interceptação legal pela metade não funciona, tem que fazer inteira”.

Quanto aos pontos de presença, que são instalações físicas para onde os clientes devem se dirigir para o atendimento a problemas, dúvidas e reclamações, o Gerente Geral da Conecta sustenta que poderia haver modelos de MVNO interessadas em realizar essas operações apenas *online*. “E se eu for uma MVNO puramente virtual? Não é o caso, mas e se eu fosse?”

⁴⁷ MNO é a sigla em inglês para Operadora de Rede Móvel (*Mobile Network Operator*), designada nesta Dissertação simplesmente como Operadora.

O processo de obter as autorizações da agência foi considerado lento e burocrático, mas o Diretor da Datora credita isto às desvantagens de ser o primeiro solicitante: “o primeiro de qualquer coisa é sempre mais complicado, exige mais cuidados, idas e vindas, é natural, processo da inovação”.

O objetivo da Conecta é reforçado constantemente no discurso de seu Gerente Geral, que se diz despreocupado com o número de terminais ou a receita que a empresa deve gerar: “a proposta da Porto é diferente... de se pautar não pelo crescimento de *share* mas pela satisfação daqueles que estão entrando”.

E para isto, um grande desafio parece ser cumprir promessa da qualidade em serviços. À época, o Gerente Geral da Conecta declarou: “existe esse desafio... como eu faço pra uma TIM, que não tem tanto DNA de atendimento, cumprir a promessa que vou fazer pro meu cliente de atendimento diferenciado”. Essa visão ficou mais clara alguns meses após a entrevista, quando, devido ao grande número de reclamações sobre os problemas em sua rede, a TIM foi forçada a parar a comercialização de novas linhas em dezenove estados.

5.2.3. Casos de negociação não concretizada

Aqui, duas perspectivas são interessantes: a da Operadora *follower*, que com uma postura reativa diante do fenômeno MVNO, ainda não viu nenhum acordo prosperar, e a do Candidato a MVNO Centrado em Telecom, que em função de seus objetivos de negócio tem experimentado dificuldade em fechar acordos com as características planejadas.

No primeiro caso, dentre as consultas que a Oi recebe, existem Candidatos a MVNO (corporativos) com pequena escala operacional, que não justificam o investimento. São empresas com dez a quinze mil terminais, fazendo captura de transações de pagamento. Segundo o Executivo da Oi: “aí é só falar em cifra de investimento, que a Oi não arcaria, seria dele, e ele... opa, esquece!”

Há também os interessados no benefício de um relacionamento mais estreito com a Operadora, na forma de SLAs (do termo em inglês *service level agreement*, que é o acordo entre duas empresas para prover o serviço dentro de determinados padrões acordados por ambas as partes) de atendimento mais adequados a suas necessidades, ou na forma de customizações do serviço, como por exemplo, um processo de faturamento específico.

Aos Candidatos que se encaixarem no modelo MVNO, o Executivo da Oi entende que não há dentro da Operadora intenção de discutir participação acionária nem interferir na estratégia do cliente. A negociação seria, portanto, de simples venda de capacidade.

Com relação à possibilidade de incluir MVNEs na cadeia de valor, a exemplo do que está sendo construído na TIM, o Executivo da Oi diz que as principais negociações de M2M sob sua responsabilidade não consideram essa arquitetura, e sim uma integração direta com o cliente, mas que também conversam com MVNEs e poderiam incluir este participante adicional.

Já o processo de negociação com o Candidato a MVNO Centrado em Telecom foi marcado pelo receio das Operadoras que a MVNO viesse competir por preços. Este é, na visão do VP da Virgin, o motivo para ter recebido propostas tão dispersas de preços de atacado: “algumas delas estão preocupadas que se o preço de atacado for muito baixo, pode permitir que as MVNOs compitam em preços e assim reduzam ainda mais os preços praticados pelo mercado.” Ele avalia que esta preocupação não seria válida, uma vez que “os preços no Brasil já são, ou parecem ser, bastante baixos”.

A negociação da Virgin chegou a avançar com a TIM, em um desenho de negócio que contaria com a Operadora e uma MVNE, a Datora, como acionistas da MVNO. Perguntado se essa estrutura de negócio seria interessante para a Virgin, o VP citou que na maioria dos outros países onde atua, a Operadora detém 50% do negócio, mas que no caso brasileiro não seria o mais desejável, pois uma das possíveis “estratégias de saída” dos investidores seria justamente vender sua participação para alguma Operadora não atuante no Brasil, e a preexistência de um acionista do setor poderia dificultar essas negociações.

No entanto, a decisão de não seguir com esse contrato não partiu da Virgin, e sim da própria Operadora, que em função dos problemas com a falta de capacidade para entregar as

chamadas, havia deixado de prospectar novos negócios em MVNO. Segundo o VP da Virgin, “olhando para trás, provavelmente tivemos sorte com isto, porque sofreríamos com os mesmos problemas que os demais clientes sofrem hoje”.

Com isto, as negociações com as demais Operadoras foram retomadas. Embora o VP da Virgin não tenha revelado como estão essas discussões, pontuou sobre como vê dois desses potenciais parceiros. Curiosamente, a Oi não foi citada.

Sobre a Claro, o processo decisório é descrito pelo VP da Virgin como “centralizado no México”. Ele demonstrou reconhecimento do grande sucesso que uma empresa, a TracFone, do grupo controlador da Claro (América Móvil) detém como MVNO nos EUA, e disse terem havido conversações iniciais com a alta gestão no México, mas que há um desinteresse pelo negócio em outros países: “A América Móvil possui a mais bem-sucedida operação de MVNO, talvez no mundo, aqui nos EUA. Então, eles entendem o modelo, simplesmente não decidiram aplicá-lo nos mercados onde eles têm suas próprias redes”.

Em relação à Vivo, que já tem contratos com a Virgin em outros países da região, a análise é que a Operadora levou mais tempo para decidir entrar nas negociações com MVNOs, mas que recentemente tomou uma decisão estratégica nesse sentido⁴⁸, e tem dado passos importantes como “investimentos em sua própria plataforma de MVNE, para atrair Credenciadas e Autorizadas”. A Nextel também foi mencionada como uma das Operadoras em negociação com a Virgin, mas não foram fornecidos maiores detalhes.

Já no que diz respeito à escolha da MVNE para suportar a operação brasileira, a Virgin chegou a assinar um “MOU” (carta de intenções) com a Datora, mas acabaram não chegando a um acordo sobre os valores a serem praticados no contrato: “uma das características do negócio de MVNO é que se vive de pequenas margens... você tem que ser muito eficiente em seus custos, e nós não ficamos satisfeitos com os preços da Datora”.

O VP da Virgin, em outro trecho da entrevista, demonstra sua atenção aos custos, oferecendo uma dica sobre o motivo da recusa à proposta da MVNE: “escala é importante, mas se você estrutura de uma certa forma, você consegue operar um negócio no *break-even* com 100 mil

⁴⁸ Informação verbal dada pelo VP da Virgin.

clientes. Não é muito rentável, mas você cobre os custos; só é preciso ter um custo operacional baixo e um acordo de atacado adequado.”

Depois de ter o acordo com a Datora frustrado, a Virgin enviou uma RFP (sigla para o termo em inglês *Request for Proposal*, que é uma espécie de licitação para escolha de um fornecedor, geralmente com base em vários critérios, não apenas preço) “a um pequeno grupo de fornecedores”, e está aberta a negociar diversos modelos para receber a plataforma, sendo que em um extremo estaria a própria compra dos equipamentos, e em outra ponta a possibilidade de remuneração da solução como serviços faturados mensalmente. E entre esses pontos extremos, alternativas híbridas também são avaliadas. Um exemplo dessas alternativas é citado pelo VP da Virgin: “no caso da Colômbia, investimos na plataforma, mas ela é operada pelo nosso fornecedor”.

Após a finalização do acordo com Operadora e MVNE, haverá necessidade de obter a licença do Regulador. Para isto, a empresa iniciou relacionamento com a Agência, da qual escutou que o processo tinha sido aperfeiçoado e que a atual expectativa de prazo do licenciamento é de apenas um mês após a solicitação.

5.2.4. Atuação do Regulador

A principal resistência que a Anatel teve que lidar durante o processo da CP 50, foi o receio das Operadoras de que o regulamento tornasse obrigatório o relacionamento com uma Autorizada. Mas isto jamais ocorreu, nem na versão original levada à discussão com a sociedade. A Agência está certa que haverá acordos de MVNO em maior número e mais sólidos, desde que se mantenha o baixo grau de intervenção e se estimule uma forte ligação estratégica entre os parceiros. Nas palavras da Conselheira do órgão: “a Anatel não mexe no mercado, para criar, contratar e ser contratada, da forma que se sentirem à vontade... justamente para elas se sedimentarem com mais confiança”.

Mesmo a regra, constante na norma, que permite a um Candidato a MVNO recorrer à Anatel no caso de recusa de uma Operadora a sua proposta, é vista como uma situação rara, que não deve ocorrer, em função do espírito geral da norma, que busca um relacionamento de

cooperação entre todos os participantes: “eu duvido que alguém vá procurar uma Operadora, a Operadora o rejeite e ele venha pedir à Anatel que a obrigue a aceitar, porque não vai ter convivência, entendeu? Como você vai usar a infraestrutura do outro, vai ter um processo de negociação, numa invasão?”.

Outro ponto questionado pelas Operadoras, mas segundo a Conselheira da Anatel, uma “insegurança que já está superada”, foi a manutenção do cliente no caso de quebra de contrato por parte de uma Credenciada. Neste caso, a regulamentação estipula que o cadastro segue sendo da Operadora de origem, ou seja, o cliente mantém o serviço; e fica claro que no caso do Credenciado, essa carteira de clientes é da Operadora.

A Conselheira da Anatel cita que a inspiração para o modelo de regulação brasileira foi a Índia, sem fornecer maiores detalhes. Além da Res. 550 em si, ela pondera que há outras medidas tomadas pela Agência tendo em mente a disseminação de MVNO, e cita uma medida de sua autoria para estimular as novas concessionárias de TM, no caso, as licenças de 4G, a disponibilizar a rede para MVNOs. Essa medida foi aprovada e incluída no Edital para concessão de licenças 4G (ANATEL, 2012).

Seguindo o espírito da regulamentação, a Agência não intervém nos acordos, e sim apenas analisa o cumprimento das exigências listadas, tendo inclusive desconhecimento sobre os detalhes referentes à divisão das atividades entre MVNO, MVNE e Operadoras.

No entanto, no intuito de explicitar as questões regulatórias e incentivar a entrada no negócio de MVNO, a Conselheira da Anatel participou de diversos congressos sobre o tema, concedeu entrevistas à imprensa, e se reuniu com representantes de empresas. Em um exemplo desta última situação, ela menciona ter participado de reunião com representantes da Vivo e de uma MVNE, que buscavam uma proposta de valor adequada à Ambev no negócio de MVNO, e tinham dúvidas sobre o regulamento.

Como parte do contexto em que MVNO se insere, a Conselheira da Anatel pontua que para as Telecomunicações Móveis, “o próximo passo é ver o serviço se expandir”, tanto em termos de acessos, quanto em tipos de serviços. Para isto, a Agência vê como campos a explorar: a redução dos custos de interconexão, a cobertura em áreas rurais, o incentivo à produção e uso de tecnologia nacional no setor.

5.3. Conteúdo

À época da entrevista com a Conselheira da Anatel, haviam três Autorizadas já aprovadas e, segundo a entrevistada, “bastante pedido de Credenciadas” junto ao órgão. Em Fevereiro de 2013, uma quarta licença foi concedida, sendo que três utilizam rede TIM, e esta última, focada em segmento corporativo, utiliza o provedor Algar, conforme Quadro 4 abaixo. Nenhuma licença de Credenciada havia sido expedida até essa data.

MVNO Autorizado	MVNE	Operadora	Objetivo de negócio
Conecta	Datora	TIM	Complemento oferta Porto Seguro: clientes da seguradora, corretores, e M2M (rastreadores)
Datora Mobile	Datora	TIM	Corporativo: integração de negócios M2M
Sisteer	Sisteer	TIM	Não divulgado
Tesa Telecom	Transtelco	Algar	Corporativo: complemento de oferta de Telecom fixa

Quadro 4: Licenças de MVNO Autorizados emitidas até Fevereiro de 2013.

Fonte: autor, baseado em entrevistas de campo e nos sites TELECO, 2013 e CONVERGÊNCIA DIGITAL, 2012.

Em relação aos GSR de Operadoras, pode-se dizer que houve estagnação. Com exceção da TIM, as Operadoras seguem sem concretizar negócios com MVNO. Mesmo a TIM, após os problemas em sua infraestrutura, que resultaram na suspensão de suas vendas, deixou de lado, ao menos temporariamente, o foco em novos acordos de MVNO. Em contato realizado no início de Março de 2013, o Diretor da TIM confirmou essa decisão, acrescentando: “estamos muito focados em resolver, prioritariamente, os problemas internos para na sequencia acelerar o desenvolvimento de novos negócios”.

Do lado das Operadoras *followers*, nenhuma novidade: na Oi, ainda não há estrutura definida e nenhum acordo anunciado (o primeiro acordo da Oi, uma Credenciada de um grupo religioso citado na entrevista com a Conselheira da Anatel, ainda não foi revelado publicamente e pode não ter sido concretizado). Quanto à Claro, apesar da grande experiência com a MVNO do grupo no mercado americano (TracFone), segue sem demonstrar se existe interesse em fazer o papel inverso nos países onde atua como Operadora, vendendo *airtime* no atacado a MVNOs.

Ainda em relação à crise de qualidade de 2012, questionamos a Conecta em Janeiro de 2013 sobre eventuais dificuldades em operar na rede da TIM, que havia sido alvo de sanções do regulador. O Gerente Geral da Conecta afirmou, naquele momento, que a Operadora estava comprometida em investir em melhorias da rede, e ressaltou que em função da arquitetura adotada, 85% da responsabilidade sobre o tráfego era da MVNO, ou seja, está sob sua gestão.

Para fomentar o negócio de MVNO, a Conselheira da Anatel havia citado que algumas Operadoras estão trabalhando em conjunto com MVNEs: “o que elas (Operadoras) fizeram, espertamente, criaram *enablers*, agregadores intermediários que buscam Credenciados, para captar esses potenciais clientes”. De fato, esta seria a concepção da Sisteer, que em seu *website* se posiciona como uma MVNE, e que ao adquirir uma licença de Autorizada, deve operar como uma agregadora de várias MVNOs Credenciadas. Até o momento, no entanto, a Sisteer não anunciou nenhum acordo que concretize essa Cadeia de Valor proposta. Um desenho de negócio semelhante ao da Sisteer é o da Datora Mobile, mas este focado exclusivamente em MVNOs (Credenciadas ou Autorizadas) interessadas em explorar aplicações M2M.

Além da utilização desse modelo pela Sisteer e Datora Mobile na rede da TIM, a Vivo foi citada em entrevista com o VP da Virgin: ela estaria contratando uma MVNE a ser integrada a sua rede, para desenvolver negócios com MVNOs Autorizadas e Credenciadas. Esta iniciativa, no entanto, até o momento não teve informações públicas a respeito; o plano divulgado anteriormente (PAIVA, 2012) era o de ter duas MVNOs operacionais até o final de 2012, algo que não se concretizou.

Ou seja, se do lado das Operadoras, o cenário se altera lentamente, de outro lado as MVNEs se posicionam como elemento estratégico importante na formação da cadeia de valor. O Executivo da Oi pondera que a inclusão desses atores seja interessante para facilitar integrações, mas questiona como a TIM se posicionará nesse mercado para outras integrações após a Datora: “Eles vão querer colocar outro *enabler*? Porque uma vez que já foi feita toda integração com a Datora, se aparecer outro cliente... não sei se ela vai querer utilizar as interfaces... ou vai fazer uma segunda ponte”.

Sobre a utilização do contrato atual com a TIM e a infraestrutura desenhada para este contrato, para servir a outros Candidatos MVNOs, o Diretor da Datora afirma que não existe nenhuma definição prévia, e cada acordo com Candidato a MVNO é tratado de maneira separada. Ele aponta dois motivos para isto: (1) a negociação com a TIM foi pontual, referente apenas ao escopo fechado, e (2) a eventual necessidade regional de um Candidato a MVNO poderia direcionar um desenho de negócio diferente. Um exemplo dessa segunda situação: “se você tem uma empresa que atua em poucas regiões, a gente pode chegar à conclusão que nas regiões que ela atua a TIM só cobre 50%, e a Vivo cobre 80%”.

Questionado sobre deter a propriedade dos recursos técnico-operacionais ou terceirizá-los a uma MVNE, o VP da Virgin Mobile menciona pontos positivos de cada uma dessas alternativas: no caso de investimento (*Capex*), há custos menores no longo prazo, enquanto que no caso de despesa recorrente (*Opex*) há maior velocidade para entrar no mercado (*time-to-market*). Mas segundo ele, a decisão, no caso brasileiro como nos demais, é dada mais “pela disponibilidade de financiamento que temos em cada momento”, deixando claro que ambas as opções são consideradas, e mesmo definições intermediárias, como terceirizar apenas a operação técnica, mantendo o ativo de Telecom, a exemplo do que já ocorre na Virgin colombiana. Quando questionado sobre a possibilidade de compartilhar uma infraestrutura única para todos os países da região, ele diz que “nem tudo poderia ser entregue no Chile a partir de uma plataforma operada no Brasil”, dando a entender que há elementos específicos para cada realidade, que tornam inviáveis esses ganhos de escala.

Outro fenômeno que não fazia parte da concepção original da Anatel sobre MVNO, mas que ganhou importância foi o M2M, que tem também o apoio da Agência para prosperar dentro do novo modelo. A Conselheira da Anatel sustenta que o M2M já tinha demonstrado crescimento antes da Res. 550, mas que gerou “um problema de numeração”, já que faz uso extensivo de HLR, mas presta um serviço bastante restrito. Ela pondera que “a Anatel tem que fazer um estudo melhor sobre isso, talvez a MVNO ajude, quem sabe aparece um expertise em numeração e a gente resolve uma MVNO que venha só para *machine to machine*.”

Em 2012, a Conecta teve que alterar seus planos em função de dificuldades na implantação: foi priorizado o desenvolvimento da conectividade para terminais M2M, em detrimento da oferta de celulares convencionais. Consultado sobre essa medida, o Gerente Geral da Conecta afirmou que, em termos tecnológicos, a implantação é mais simples, utilizando rede 2G, e do

ponto de vista mercadológico, havia uma demanda reprimida dentro das próprias empresas do grupo, o que facilitaria a entrada de receitas ainda sem toda estrutura da empresa estar finalizada. Em dezembro de 2012, a Conecta contabilizava oito mil terminais M2M ativos, além de um pequeno número (trezentos) celulares de testes (TELECO, 2013).

O M2M também é o foco da Datora Mobile, que obteve licença de MVNO Autorizada e está se estruturando para atender o segmento corporativo. E como forma de impulsionar a exploração de serviços M2M, recentemente foram fixadas alíquotas inferiores do Fistel para terminais que operem esse tipo de aplicação⁴⁹ (BRASIL, 2012), favorecendo indiretamente o crescimento de MVNOs.

Quanto à implantação de mais MVNOs Autorizadas, o Gerente Geral da Conecta entende que haja uma restrição relacionada ao capital necessário, principalmente em distribuição e atendimento, que é agravado pelo requisito regulatório referente aos pontos de presença, em função do custo e estrutura necessários: “se você já é um *player* estabelecido, do ponto de vista de capilaridade, você tem uma vantagem”. A questão das obrigações da MVNO Autorizada, ressalva o Gerente Geral da Conecta, está sendo observado pela Agência, que deve usar a experiência para aprimorar a norma: “dentro da própria Anatel ainda passa por uma revisão, por uma atualização, e a Anatel de uma certa forma funciona desse jeito.”

Por estar vivenciando o processo de obtenção de licenças MVNO em vários países da América Latina, a Virgin pode fazer comparações entre os requisitos e processos. E afirma que há uma similaridade fundamental entre os regulamentos da região: não há limitações ou restrições à atividade de MVNO, e sim um processo administrativo para qualificar e provar as capacidades da empresa em prestar aquele serviço.

A principal diferença, no caso brasileiro, é na verdade alvo de críticas pelo VP da Virgin:

(...) existe um pré-requisito ao solicitar uma licença de MVNO Autorizada, de que se submeta juntamente com a solicitação, o acordo com a Operadora origem... e isso tem sido uma preocupação para nós, pois as licenças

⁴⁹ Artigo 38 da Lei 12.715 de 17 de setembro de 2012.

emitidas até agora levaram de 10 a 11 meses de processamento dentro da Anatel (informação verbal).⁵⁰

Ou seja, após o longo processo de obter um acordo com a operadora, ainda se levava quase um ano para poder cumprir os requisitos legais. Este cenário está sendo alterado, pois a própria Agência buscou maneiras de acelerar seu processo. Segundo as informações passadas pela Agência à Virgin, “as solicitações agora não precisam passar pela aprovação de toda mesa diretora, elas podem ser aprovadas pela equipe de engenheiros, no nível operacional da Anatel”.

Com isto, o prazo de resposta da Anatel teria sido reduzido para um mês após a solicitação pelo Candidato a MVNO. O VP da Virgin diz: “estamos aplicando alguns meses a mais em nossa expectativa; se for em três ou quatro meses, está bom para nós, deixa de ser um caminho crítico para o lançamento.”

Como as sanções impostas pela Anatel à TIM em 2012 afetaram vários de seus negócios, voltamos a contatar o Diretor da Operadora sobre os impactos nas negociações de MVNO, e como resposta validamos a informação obtida junto a outro entrevistado, de que as prospecções estavam paralisadas.

Em seus comunicados à imprensa, a Virgin manifesta o plano de iniciar a operação brasileira no segundo semestre do ano, após o lançamento na Colômbia. Questionado sobre o tamanho estimado de sua base de clientes, o VP da Virgin traz a referência da operação americana: “após 5 anos, estamos falando de 6 milhões de clientes; neste país por exemplo, temos 7 milhões de clientes e estamos há 7 anos no mercado”. A estimativa que ele faz sobre a participação de mercado de todas as MVNOs juntas no Brasil é de 2% em 5 anos, com uma aceleração da curva, chegando a 10% em 10 anos.

A visão do Gerente Geral da Conecta é que há espaço para MVNOs que atendam nichos específicos. No caso de MVNOs que compitam diretamente com ofertas pré-pagas, há possibilidade de “conseguir um milhão, um milhão e meio de clientes”, um contraponto à estimativa da Virgin. Ele ainda pontua que uma MVNO que atinja esse público deverá ter

⁵⁰ Informação dada por Jeffery Buckwalter, VP de Desenvolvimento de Negócios da Virgin Mobile, durante sua entrevista ao autor em novembro de 2012.

cuidado para de fato extrair valor da sua base de clientes, pois, “são aquelas onde as Operadoras vão estar realmente olhando”.

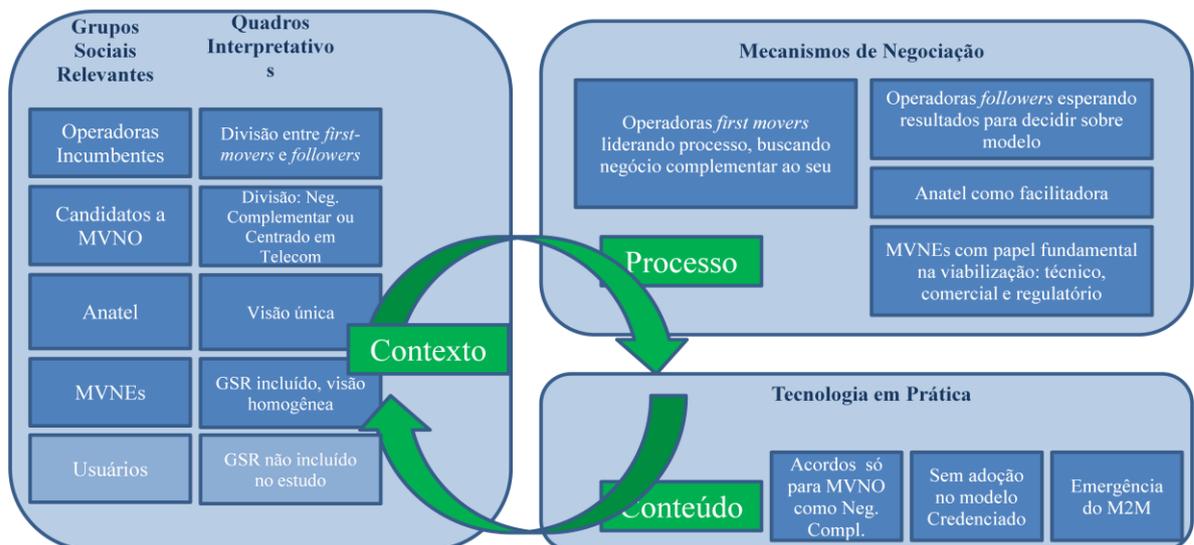
Além da Res. 550, outros incentivos indiretos foram dados ao modelo de MVNO, num indício de que o compromisso com o desenvolvimento do modelo é uma visão compartilhada internamente à agência: no leilão de exploração de uma nova frequência de rede celular, a chamada banda H, foi incluída a obrigatoriedade de o vencedor oferecer sua rede à exploração de MVNOs; foi também definido um novo regime tributário para o Fistel, com alíquotas inferiores para o caso de aplicações M2M.

Para o futuro, a Conselheira da Anatel avalia que existe potencial de que o conjunto das MVNOs represente uma fatia de mercado igual ou superior a 10%, como em vários países em que há presença de regulação nesse sentido.

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, traremos os resultados descritos anteriormente de forma organizada em torno dos cinco temas centrais observados. Para cada um dos temas, uma análise será realizada com o intuito de examinar questões substantivas e conceituais.

Cabe, inicialmente, reproduzir de maneira gráfica (Esquema 4 abaixo) os principais resultados encontrados, utilizando o *framework* conceitual Multinível, de forma a condensar as dimensões tratadas e especificidades encontradas.



Esquema 4: Abordagem Multinível aplicado à adoção de MVNO no Brasil

Fonte: autor, com dados obtidos em pesquisa de campo, baseado em *framework* de POZZEBON; DINIZ, 2012.

Como se pode notar, o *framework* da Abordagem Multinível foi utilizado em sua concepção original, e ao longo do processo, além da perfeita adequação ao estudo proposto, foi observado apenas um ponto conceitual descrito como “adaptação” ao modelo: a exemplo do encontrado por Delgado e Pozzebon (2010), se verifica uma diversidade de visões intragrupo, encontrado tanto no GSR Operadoras como no GSR Candidatos a MVNO, forçando a divisão desses GSRs em subgrupos.

O presente estudo, assim, corrobora as premissas de utilização do *framework* para análise de implantação de novas tecnologias, tendo sido uma ferramenta fundamental de exploração, principalmente pelo fato do objeto MVNO ainda estar em construção no contexto brasileiro.

Como em toda esta Dissertação, o elemento principal de análise deste Capítulo serão as consequências da introdução de MVNOs sobre a Cadeia de Valor de TM, avaliando aspectos da nova divisão de atividades entre participantes, e elementos trazidos por essa decupagem que afetam a captura de valor no negócio de TM. Subjacentemente, outras teorias serão articuladas, em especial a abordagem Multinível, que possibilitou a leitura dos elementos de análise e sua categorização.

Ao trazer as evidências empíricas do estudo para esta análise, empregaremos os rótulos de GSR nos casos em que nosso entendimento é que tal aspecto seja passível de generalização sobre todo aquele GSR; em contraste, o nome do ator de mercado será citado, quando para ilustrar uma situação específica, ou que ainda não permita, dado o estágio incipiente do fenômeno, uma generalização sobre todo o GSR ao qual pertence.

O capítulo é organizado conforme as cinco grandes linhas de resultados obtidos com foco no momento atual do fenômeno, seguindo o objetivo da pesquisa, e ao final, um exercício de análise de como o processo de adoção pode evoluir ao longo do tempo.

6.1. Decupagem e novos aspectos da Cadeia de Valor de TM

A Operadora precisa servir a todos os segmentos, com todos os produtos, por isto busca uma dinâmica voltada para custo. A introdução de MVNOs está relacionada ao suporte específico para determinados segmentos: reduzindo o escopo, é possível buscar diferenciação, associando-se a marcas, processos de vendas, distribuição, ou mesmo aprimorando processos típicos de Telecom como faturamento. Com esse novo equilíbrio (*trade-off*), o segmento pode ser atingido com mais precisão.

Para ilustrar as diversas configurações entre Operadoras, MVNOs, MVNEs e outros participantes-chaves da cadeia de valor, se partiu de uma análise de desconstrução do modelo vertical de Telecom, conforme proposto por Anderson e Williams (2004). A Figura 2 na página 29 mostrada no Capítulo 2 mostra esse cenário inicial.

Partindo daquele conceito, as próximas figuras, 11 e 12, buscam ilustrar as concepções teóricas da cadeia de valor de TM após a introdução de MVNOs, e posteriormente da Cadeia de Valor incluindo MVNEs e MVNOs:

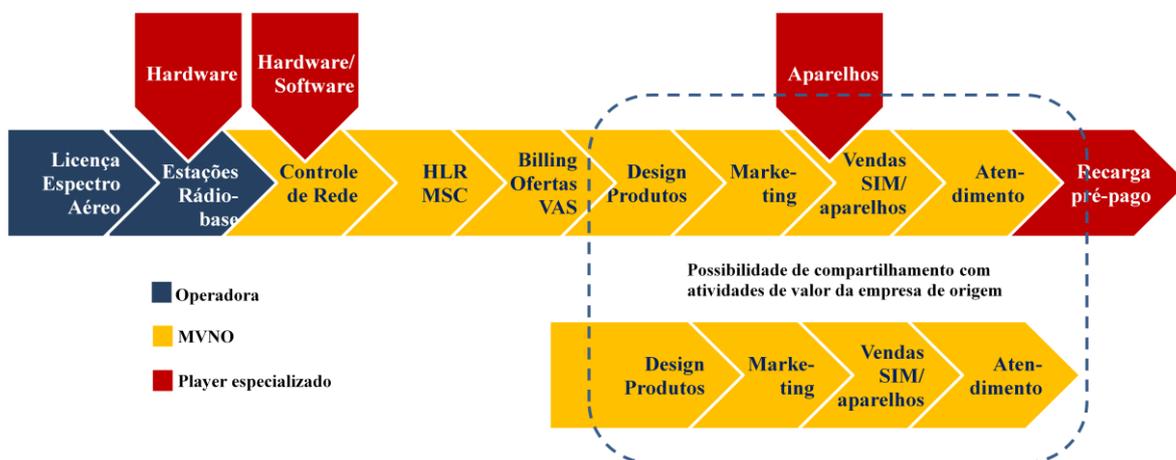


Figura 11: Cadeia de valor TM com MVNO

Fonte: adaptada pelo autor de ANDERSON; WILLIANS, 2004.

O modelo de *Full* MVNO tradicional se assemelha muito ao descrito pela Anatel para a Autorizada, com uma atuação completa em todos os pontos de criação de valor, exceto na disponibilização da rede de acesso e da rede de recarga no caso de haver oferta de pré-pago. Esta é uma opção que implica em um grande investimento inicial para montagem de toda infraestrutura necessária a operar TM, com exceção das estações radiobase.

Um interessante aspecto do modelo é que, similarmente ao apontado por Porter (1985), este desenho de negócio utiliza “elos verticais”, ou seja, a apropriação de atividades da Cadeia de uma indústria em outra, permitindo sinergias, principalmente relacionadas ao compartilhamento de canais de distribuição e atendimento a clientes, e de *branding* unificado.

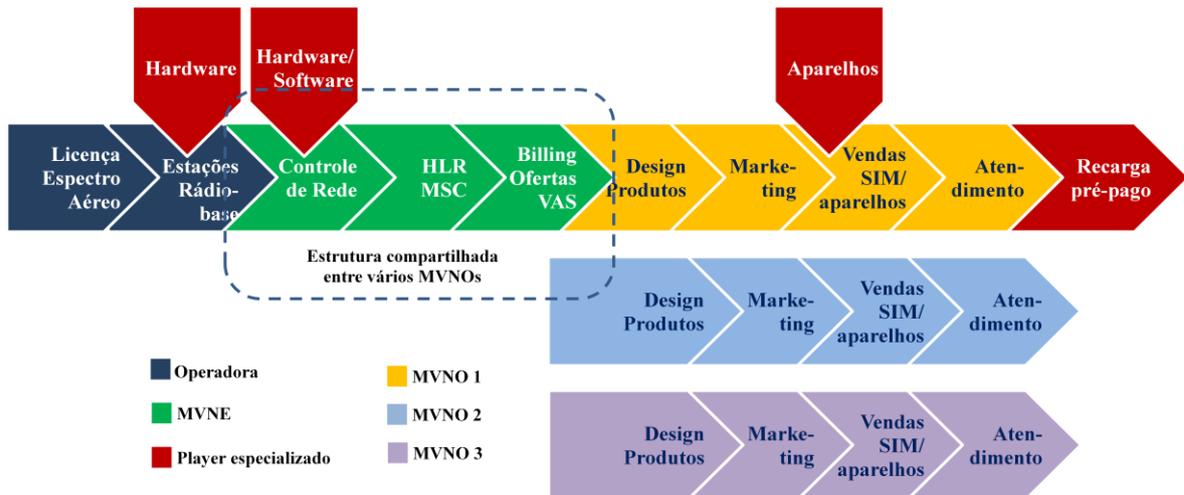


Figura 12: Cadeia de valor TM com MVNE e MVNO

Fonte: adaptada pelo autor de ANDERSON; WILLIANS, 2004.

Já a inclusão de MVNEs ao modelo, em linha com várias experiências internacionais, foi imaginada pela Agência como uma forma de incorporar MVNOs Credenciadas (vide Figura 3, na página 47) que não teriam como arcar com os custos de uma operação completa de TM, mas poderiam se beneficiar de estruturas compartilhadas para este fim, que seriam remuneradas por utilização.

Estes aspectos ainda não podem ser avaliados, já que até o momento nenhum acordo de MVNO Credenciada foi tornado público. Porém, diferentemente do imaginado pela Anatel, o papel das MVNEs tem sido determinante na construção de MVNOs Autorizadas, conforme se verá a seguir.

A experiência até o momento bem-sucedida de implantação da Conecta permite um olhar sobre o processo de montagem de sua Cadeia de Valor. Pelo verificado nas entrevistas, uma vez selecionado pela TIM o caso da Porto Seguro como o negócio complementar a ser trabalhado, a etapa seguinte foi a coordenação das atividades de valor, trazendo a MVNE Datora para o acordo, e posteriormente a fornecedora de plataformas Ericsson. A escolha da Ericsson, sendo a mesma empresa que atua no fornecimento de equipamentos e serviços de rede da TIM, talvez não tenha sido coincidência: o conhecimento da infraestrutura existente, e sua compatibilidade com os novos elementos, podem ter sido importantes para o sucesso da implantação. Outro elemento importante é que os incentivos foram assegurados com a participação acionária da Datora na Conecta, trazendo um grau de comprometimento maior

entre os parceiros, e ao mesmo tempo, a necessidade de uma clara divisão de papéis e responsabilidades.

A experiência da Conecta, ainda que apresente características que podem não ser reproduzidas por outras iniciativas, serve como um ótimo ponto de partida para avaliar a divisão de funções acordada por essas empresas, e onde cada uma delas adiciona valor. Abaixo a ilustração dessa cadeia de valor, na Figura 13.

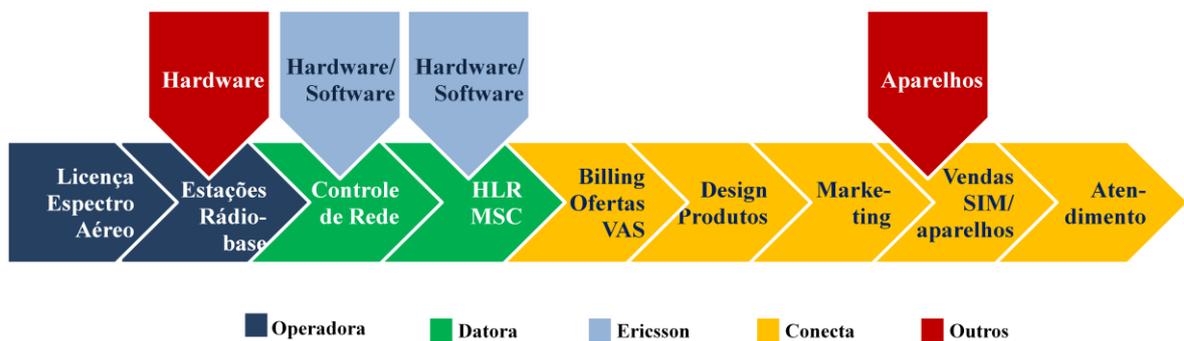


Figura 13: Cadeia de valor para o cluster TIM, Datora, Conecta e Ericsson

Fonte: adaptado pelo autor de ANDERSON; WILLIAMS, 2004, com base em pesquisa de campo.

Nesse caso, a infraestrutura está sendo construída a seis mãos. Os elementos de gestão da rede, HLR e *switching* são baseados numa plataforma Ericsson, gerenciada por equipes Datora. Já os sistemas ligados ao negócio, inclusive *billing*, são gerenciados pela Conecta, e daí por diante ela tem o controle das demais etapas de valor. Como não há pré-pago, o modelo não inclui acordo com as redes de recarga.

É interessante notar que o papel exercido pela Datora poderia ser executado pela própria Operadora, já que não se trata de uma estrutura MVNE desenhada para atender várias MVNOs, e sim uma estrutura dedicada, e que provavelmente a opção por incorporar uma MVNE se deva à flexibilidade operacional que este desenho permite, gerando alto grau de independência em relação à Operadora. Outro aspecto relevante é que a Datora, além das atividades operacionais ligadas à rede, também atua nos acordos de interconexão, e teve papel junto ao regulador, no processo de licenciamento.

O fato do interesse das Operadoras, até o momento, estar restrito às empresas com maior participação de mercado do setor de TM contraria as principais tendências observadas, de que Operadoras em terceira ou quarta posição em participação de mercado se orientam para

MVNO (BANERJEE; DIPPON, 2009; ANDERSON; WILLIAMS, 2004), e pode ser explicado por um detalhe citado no caso polonês retratado no artigo de Dorabialski e Moralski (2004): um movimento defensivo das Operadoras *first-movers* para proteger suas participações de mercado de possíveis novos entrantes. Assim, ao participarem com mais de uma marca e diferentes serviços, podem ganhar a preferência dos consumidores em várias frentes, evitando que outros assumam esse papel.

Quanto ao conceito de *first-mover*, aplicado neste trabalho às Operadoras, é possível observar vários dos elementos elencados por Porter (1985) como vantagens e desvantagens: aquelas que se iniciam agora no negócio MVNO podem selecionar os canais, no sentido das parcerias de distribuição e vendas que melhor lhes convém, além de disputar segmentos específicos com uma reputação melhor que aquela que a Operadora “para tudo e para todos” tem atualmente.

Do lado das desvantagens, ocorre uma divisão entre as Operadoras *first-movers* e suas MVNOs parceiras no ônus, em graus ainda desconhecidos, mas provavelmente com mais custos para o MVNO: enfrentam o processo de licenciamento do regulador, constroem estruturas específicas para coordenar a integração entre os negócios, tem que comunicar o público sobre a forma que o negócio MVNO opera, e arcam com as incertezas da demanda (enfrentamento de barreiras culturais) e os investimentos específicos.

Um elemento que incentiva a disposição para negociação voluntária, no entendimento de Banerjee e Dippon (2009) está presente na realidade brasileira: a força de uma marca junto a um segmento de consumidores. O grande exemplo é a apropriação pela Conecta, em parceria com a TIM, da reputação de qualidade no atendimento que a Porto Seguro, empresa-mãe da Conecta, traz.

Quanto à lentidão dos acordos entre Operadoras e MVNOs, uma possível explicação é o alto grau de verticalização das Operadoras no País, item apontado como maior ofensor por Shin e Bartolacci (2007). Na mesma linha, seguindo Bassayiannis (2008) as barreiras culturais das Operadoras constituem um grande desafio para levar a cabo esse tipo de iniciativa, já que o modelo de negócio MVNO se baseia na inter-relação para existir: se no mundo da Telecom tradicional, a verticalização é um traço histórico, ao desconstruir a cadeia de valor, há

necessidade de negociar com empresas dos mais variados setores, que trazem culturas e práticas empresariais diferentes.

Quanto questionadas sobre seus objetivos com relação a MVNO, os dois grupos de Operadoras divergem inclusive na nomenclatura: enquanto nas *first-movers*, há o termo “parceiro” para designar as MVNOs, no caso das *followers*, a denominação é “cliente”. A semântica é mais que clara: enquanto as *first-movers* consideram compartilhar riscos com MVNOs, inclusive participando de sua composição acionária, no caso das *followers*, trata-se de uma relação de simples compra e venda de *airtime* no atacado.

Entre os aspectos que receberam grande atenção da Anatel, mas ainda não geraram frutos, certamente está o compartilhamento de investimentos em novas redes. Essa abordagem foi tratada por Varoutas et al (2002) e pode ser útil ao desenvolvimento de redes 3G, ainda em expansão, e o futuro 4G.

O desenho que a Cadeia de Valor de MVNO vem adquirindo traz um desafio difícil de solucionar: o alto poder relativo das Operadoras diante dos demais atores. Porter em seu livro “Vantagem Competitiva” (1985) alerta para esse perigo, o da coalizão com um sócio forte, mencionando que este pode se apropriar de todos os ganhos de uma organização de marketing compartilhada. Tal risco é menos evidente no caso de MVNOs como Negócios Complementares, mas bastante claro para o caso de MVNOs Centrados em Telecom.

A intenção das Operadoras *first-movers*, de articular em torno de si uma nova Cadeia de Valor para os negócios MVNO, e em alguns casos considerando a opção de participação societária nos novos negócios, está em linha com o sugerido por Christensen et al (2001), de uma flexibilidade na integração e desintegração da Cadeia.

6.2.Foco, diferenciação e outras fontes de valor

A diferenciação por preços inferiores ao consumidor final, sempre um dos focos principais do negócio MVNO (KIISKI, 2004; KUMAR; SAGAR, 2010), não são relevantes no Brasil. Pelas informações colhidas junto aos GSR, o comportamento dos participantes brasileiros está

em linha com o relatado por Singh (2010), sobre Oman, em que outras características da oferta, que não os baixos preços, foram considerados importantes para o êxito de empresas buscando atuar como MVNO. No caso de Oman, a flexibilidade de tarifação e o atendimento a nichos étnicos; no caso brasileiro a qualidade nos serviços a clientes.

Praticamente todos os GSR mencionaram o foco da MVNO em um segmento específico como um atributo fundamental de valor. A ideia é que a MVNO pode apresentar ofertas, distribuição, comunicação e atendimento voltados para aquele segmento, sem se preocupar com um padrão único para o mercado como um todo. Assim, as MVNOs têm oportunidade de capturar um valor superior pela diferenciação.

Por se propor a atender a apenas um segmento, ou seja, um “escopo estreito” na nomenclatura porteriana, as MVNOs ajustam seus processos na Cadeia de Valor ao segmento.

Alguns exemplos dessa dinâmica de agregação de valor ficam nítidos na pesquisa:

- Os elementos de diferenciação da Conecta estão no atendimento e *billing*, que tem que ser adequados ao padrão esperado de seu público alvo. Por esta razão, a empresa dedica grande atenção a essas etapas da Cadeia de Valor. Para executar esses serviços, além do know-how do grupo original, que é chamado de “DNA Porto Seguro” na entrevista com seu Gerente Geral, usa também o conceito de coalizão com a MVNE e a provedora da plataforma tecnológica para entregar a promessa de diferenciação;
- No caso da Virgin, a diferenciação se dá no atendimento e nos produtos, desenhados para ser relevantes no contexto do público jovem a que se direcionam. A impressão que se tem é de que no caso dessa empresa, a coordenação entre os vários grupos executores da Cadeia de Valor é ainda mais crítico, dado que a empresa segue padrões e políticas desenvolvidas globalmente;
- Também na Virgin, além da segmentação do público-alvo por idade e classe socioeconômica, há também segmentação geográfica. Como vai direcionar sua oferta aos grandes centros urbanos, toda Cadeia de Valor da Virgin é ajustada a esse objetivo, orientando a busca pelos parceiros corretos em termos de fornecedores de redes de TM (melhor cobertura nessas cidades), de canais de vendas (escolha de varejistas da região identificados com o público-alvo), e reduzindo os custos de publicidade (inferior à publicidade nacional).

As duas Candidatas a MVNO entrevistadas estiveram alinhadas ao declarar um atributo de valor bastante explorado em outras partes do mundo: a identidade do público com uma marca. Capturar valor dessa relação pode ser interessante para MVNOs que trazem imagem consolidada e grandes bases de clientes.

O baixo nível de qualidade percebida das Operadoras abre oportunidades para MVNOs, e dentre os Candidatos a MVNO entrevistados, há consenso em buscar esse caminho de diferenciação, em especial nas atividades da Cadeia de Valor referentes ao faturamento e ao atendimento a clientes.

Essa orientação estratégica parece correta, uma vez que na Cadeia de Valor do comprador de TM, certamente a conveniência e o tempo cumprem papel relevante. Ou seja, ao processar faturas de serviços corretamente, e prestar serviços de atendimento em menos tempo e com maior efetividade, as MVNOs atacam dimensões mencionadas por Porter (1985): o tempo do cliente, além do custo de oportunidade atribuído, inclui outras variáveis mais sutis, como frustração, aborrecimento, e esforço que pesam nos critérios de compra do cliente.

Mais que isto, experiências positivas nessas dimensões resultam em uma reputação de marca positiva, e com isso retroalimentam o processo, trazendo lealdade da base de clientes, em um mecanismo que guarda fortes semelhanças com o descrito por Shapiro e Varian (1999): após a seleção de marca e experimentação, o efeito rede proporcionado pelo crescimento das chamadas intrarrede na medida em que grupos aderem à oferta, e a consequente geração de *lock-in*.

Ao concretizar esse ciclo, a MVNO tem a oportunidade de se tornar uma referência aspiracional para outros clientes, justificando o *premium price* de sua oferta. Isto ocorre porque, ao herdarem de suas empresas-mãe uma reputação positiva, muitos MVNOs já partem de uma sinalização positiva, quando se colocam os critérios de decisão do comprador. No entanto, a entrega dos serviços de TM, ou seja, o funcionamento da Cadeia de Valor de acordo com a promessa de valor, é que de fato pode trazer êxito ao empreendimento.

É esclarecedora a posição da Conecta, que admitiu que a questão da qualidade dos serviços da TIM precisa ser aprimorada, mas ao mesmo tempo assumiu a responsabilidade por todos os demais serviços que não a gestão da rede de acesso. Desta forma, ao se apropriar de 85% das atividades de valor, conforme declara seu Gerente Geral, a MVNO considera factível o desafio de prover um nível de qualidade superior ao da Operadora da qual contratou os serviços de rede. E essa proposta de valor se encaixa bem no caso da Conecta, pela associação com a marca Porto Seguro, com sólida reputação de qualidade no atendimento e serviços inovadores.

Do lado dos Candidatos a MVNO como Negócio Complementar, está claro que a possibilidade de fidelização do cliente gera valor pelo aumento do custo de troca do cliente, através de um *lock-in* cruzado com os demais negócios da empresa, seguindo os conceitos de Shapiro e Varian (1999). Assim, ao atuar nas etapas de marketing, vendas e atendimento, esses atores já teriam sua promessa cumprida.

Já sob a perspectiva dos Candidatos a MVNO Centrados em Telecom, a proposta de valor de um *player* de nicho com essas características de *lock-in*, não parece suficiente: além de fortes elementos de diferenciação em Produtos, que permitam focar no segmento pretendido, precisam também de custos operacionais baixos. E o fato de ingressarem no negócio de TM sem ter previamente uma base de clientes, sugere que haverá maior dificuldade em operar o efeito rede necessário aos processos de economia da informação em geral, e do mercado brasileiro de TM em particular, já que conforme visto anteriormente, um importante diferencial competitivo é a precificação de chamadas intrarede. Sem um grande número de clientes, não há incentivo para esse tipo de oferta, e seguindo o racional de Shapiro e Varian (1999), o *feedback* positivo necessário não ocorre, enfraquecendo a posição dessas MVNOs.

A pesquisa realizada ainda não permite avaliar um padrão de captura de valor dentro da nova cadeia. Aparentemente, as negociações estão ainda em sua “primeira rodada”, e cada participante ainda busca apropriar para si as oportunidades da decupagem: enquanto as Operadoras podem ter um barateamento na aquisição de novos clientes, as MVNOs como Negócio Complementar percebem menor custo do insumo de Telecom, e as MVNOs Centradas em Telecom vem oportunidade para incrementar a margem de seu negócio.

Enquanto para a Conecta o caminho da diferenciação parece claro, inclusive com uma despreocupação em relação às margens do negócio, outro Candidato a MVNO entrevistado, a Virgin, parece buscar uma mescla entre essa abordagem e a estratégia genérica de custos.

No caso da qualidade no atendimento a clientes, que a empresa declara como prioridade, mas que são um importante *driver* de custos, uma possibilidade para encontrar o melhor equilíbrio talvez seja o compartilhamento descrito por Porter (1985): hipoteticamente, a empresa poderia buscar a terceirização do serviço junto a empresas que tenham o mesmo perfil de cliente jovem e urbano, reduzindo custos ao mesmo tempo em que podem contar com procedimentos e linguagem similar aos que teriam numa operação interna.

A receita do compartilhamento já é parte integrante da estratégia da Conecta, pois a intenção é se apropriar de estruturas de marketing, vendas, e atendimento a clientes das demais operações do grupo, em especial da seguradora Porto Seguro.

Já as operações M2M parecem ser um bom exemplo de Candidatos a MVNO com foco estritamente em custos, e sua integração na Cadeia de Valor de outros setores é ainda mais profundo: como por vezes TM é um insumo para outros negócios, o valor percebido com a redução do custo é elevado. Não por coincidência, nesses casos é que as questões tributárias vêm se intensificando: por serem parte do custo do insumo, é relevante para os Candidatos a MVNO compreenderem em que grau as regras fiscais afetam seus planos de MVNO. O caso da redução do Fistel para M2M, por exemplo, parece ser um interessante incentivo para esses atores, assim como a definição entre atuar como Autorizada ou Credenciada.

Uma discussão já presente em países onde as MVNOs são uma realidade mais consolidada é o direcionamento de MVNOs para utilização apenas de tecnologias de geração anterior, num claro papel de inovadores disruptivos, seguindo a denominação de Christensen e Bower (1996). Neste caso, as evidências atuais apontam para uma distinção da realidade nacional em relação à de outros países: por ter uma adoção tardia da tecnologia 3G, e ainda mais, por ter o posicionamento de baixo custo já ocupado pelas Operadoras, não há espaço para MVNOs brasileiras atuarem com esse tipo de estratégia. A exceção são os casos de M2M, em que uma tecnologia defasada (2G) ainda apresenta adequação às necessidades de mercado, e pode atender a uma demanda reprimida do segmento de empresas (B2B), que busca diferencial de custo.

Para os Candidatos a MVNO Centrados em Telecom, a pesquisa demonstra que alguns dos desafios que se colocam não se relacionam diretamente com o modelo MVNO, mas que são dificuldades inerentes ao mercado brasileiro, ou seja, que as MVNOs podem ser impactadas pelas mesmas barreiras que as Operadoras, e que devido a sua menor escala e capacidade de investimento, devem buscar alternativas criativas para superá-las. Entre essas dificuldades, são citados os custos de interconexão, a distribuição de aparelhos, e os custos de publicidade.

Para fazer frente a esses desafios, a Virgin traz interessantes exemplos de conhecimento acumulado em outros países, que pretende replicar no Brasil. Entre eles, os mais relevantes: (1) a estratégia de acessar apenas as cidades-alvo, evitando custos de publicidade e distribuição nacionais, (2) o atalho das chamadas extrarrede via VOIP, que troca os custos de interconexão, que teriam que ser repassados como tarifa ao consumidor, por um incentivo adicional à venda de planos de dados, que são naturalmente desejados pelo público-alvo. Considerando-se as várias formas de inovar apresentadas por Sawhney et al (2011), as iniciativas da Virgin certamente a colocam como inovadora nas dimensões de:

- *Solutions*, no caso da utilização de VOIP, que atende a necessidade do cliente com um conjunto de aplicativo e transmissão de dados, em substituição à tradicional chamada de voz extrarrede;
- *Supply Chain*, ao atender uma geografia específica com fornecedores adequados de distribuição e comunicação, ajustando os custos às necessidades do segmento.

Outras duas dimensões, dos conceitos de Sawhney et al (2011), podem ser atingidas pela Virgin, de acordo com seus objetivos declarados, mas isto envolve a coordenação com elementos de Cadeias de Valor de outras indústrias: *platform*, ao distribuir conteúdo digital para consumo via celular, e *brand*, cuja sedimentação depende do investimento do grupo em outros negócios no Brasil.

Uma questão de ordem prática que se coloca é que, ao buscar atender demandas de clientes jovens por serviços de dados, MVNOs como a Virgin necessitam utilizar conexões rápidas, típicas da transmissão 3G, e este parece ser um item que enseja resistência das Operadoras, em função de suas já congestionadas redes dessa tecnologia. Além disso, há necessidade de oferecer, em conjunto com seus planos de serviços, aparelhos que permitam transmissão de

dados em alta velocidade, agregando complexidade a seus processos de aquisição e distribuição.

O fato de *players* com essa experiência global terem dificuldade de acessar o mercado brasileiro deveria ser motivo de preocupação para o Regulador, pois iniciativas inovadoras como o VOIP beneficiam diretamente o consumidor de Telecom com soluções criativas e preços reduzidos.

Seguindo a classificação de Porter (1985), além das atividades primárias de valor, outras fontes de geração de valor se encontram nas atividades de apoio. Em TM, dentre as atividades de apoio, se destacam as atividades de Relações Governamentais e Aquisição. O primeiro ponto tem importância autoexplicativa para MVNO, dado que a criação e manutenção desses empreendimentos dependem de aval do órgão regulador. Já o papel da aquisição se torna crítico pela prática de mercado de oferecer de maneira conjugada os planos de serviços e aparelhos celulares. Assim, por ser parte integrante da Cadeia de Valor do comprador, a negociação com fabricantes de aparelhos se torna fundamental na geração de valor para a MVNO.

Um último elemento a ser tratado é a realização de valor através da venda de uma operação MVNO. Este mecanismo foi explicitado na entrevista com o VP da Virgin, e já foi observado em outras organizações ao redor do mundo: após algum tempo de operação bem-sucedida e uma base consolidada de clientes de um determinado segmento, a MVNO é vendida, geralmente para um grupo de Telecom que busca uma operação especializada em um nicho do mercado. Naturalmente a efetivação de movimentos dessa natureza depende do cenário regulatório vigente.

Dependendo do modelo de negócio estabelecido, um movimento como este pode ter as características descritas por Christensen et al (2001), de definir as etapas da Cadeia de Valor que uma empresa deseja estar: além do interesse da Operadora em integrar atividades para atender de forma customizada a segmentos específicos, do lado da MVNO pode haver a intenção de se concentrar em uma atividade que entende ser o elo de maior valor, num exemplo hipotético o fornecimento de conteúdo móvel. E ao definir formatos flexíveis de integração e desintegração, as empresas podem se ajustar aos cenários de mercado, mantendo posições de alto valor, sempre em elos com potencial de diferenciação.

6.3. Papel crítico dos MVNEs

Seguindo os passos da abordagem Multinível, logo na etapa inicial de identificação dos GSR, verificamos que, dada a necessidade de se incorporar aos Candidatos a MVNO, conhecimentos e competências específicos da indústria de Telecom, as MVNEs emergiam com um papel fundamental na condução e fomento do processo de adoção, e poderiam fazer a diferença entre uma implantação bem ou mal sucedida do modelo. Desta forma, este GSR foi incorporado à pesquisa, e sua participação reforçou o direcionamento do eixo de análise para a questão da Cadeia de Valor.

Sob a perspectiva de todos os GSR entrevistados, há uma unanimidade: uma realidade inerente ao negócio de MVNO é a necessidade de MVNEs. Essas estruturas independentes que tratam a complexidade técnica e operacional do negócio de Telecom são consideradas importantes mesmo para MVNOs Centradas em Telecom: no caso da Virgin Mobile, que tem experiência internacional no assunto, o modelo de contratação de MVNEs pode variar de uma aquisição da plataforma tecnológica até a operação totalmente terceirizada dos sistemas, mas é uma constante, está presente em todas as suas operações. O Regulador, por sua vez, considera os MVNEs como impulsionadores do desenvolvimento do mercado.

Ainda que nos processos de negociação observados a participação de MVNEs muitas vezes pareceu ficar em segundo plano, dada a força relativa muito superior das Operadoras, a verdade é que os MVNEs buscam ativamente os negócios, atuando como agentes de Candidatos a MVNO, e tendo, portanto, um papel decisivo. O que talvez falte às Operadoras é a compreensão que este fenômeno pode as beneficiar, principalmente para a contratação de MVNOs Credenciados: ao usar as MVNEs como “*brokers*”, elas podem prospectar negócios com maior agilidade e sem a necessidade de estruturas organizacionais internas, e ainda ter implementações padronizadas conforme seus interesses.

No entanto, as MVNEs parecem ainda não ter encontrado a fórmula para atender às necessidades de cada Candidato a MVNO sem ter que customizar totalmente seus produtos e serviços. O conjunto de sistemas implantados por Datora e Ericsson, em conjunto com a TIM,

por exemplo, ainda não foi contratado por outros Candidatos a MVNO. Estes tendem a solicitar uma estrutura específica, evitando que se possam perceber ganhos de escala (uso da mesma integração com Operadora) e escopo (uso das mesmas funcionalidades) do lado da MVNE.

Dentre os motivos, além daqueles relacionados ao desejo de Candidatos a MVNOs customizarem processos específicos como *billing*, há também a questão da cobertura de rede, já que a área escolhida por um Candidato a MVNO para atuar pode ser mais bem atendida por Operadora diferente daquela já integrada pela MVNE. O mesmo fenômeno é observado no caso da Virgin Mobile, que em função de particularidades de redes e regulamentos de cada país, não pode, por exemplo, utilizar no Brasil as plataformas já operacionais em outros mercados.

O que o Conteúdo demonstra, portanto, é que os MVNEs assumiram grande relevância na nova Cadeia de Valor formada, maior inclusive do que a Anatel considerava a princípio, mas ainda parecem carecer de uma proposta de valor que lhes permita maiores ganhos relativos, valorizando seus ativos de integração com Operadoras: ao terem que se integrar a cada nova MVNO de maneira diferente, deixam de realizar o valor que uma integração de TI flexível poderia trazer.

Os conceitos trazidos por Christensen et al (2001) sobre desmembramento da Cadeia de Valor trazem à luz a arquitetura modular e a padronização de subsistemas, úteis para compreender a posição das MVNEs na Cadeia de Valor: essas empresas se integram às camadas de rede das Operadoras, e podem prover diversos serviços e soluções, conectando MVNOs com flexibilidade e velocidade.

As MVNEs podem capturar valor, no cenário brasileiro, ao prover melhores sistemas de *billing* e atendimento, que vão de encontro às necessidades de diferenciação das MVNOs, além da possibilidade de operar as centrais de atendimento a clientes das MVNOs a eles conectadas, permitindo compartilhamento dos custos dessa custosa operação. No futuro, outras oportunidades podem ser endereçadas, como uma maior flexibilização de planos tarifários (voz e dados), fornecimento de serviços de valor agregado, e até mesmo um compartilhamento de instalações físicas de atendimento entre várias MVNOs, visando atender, com custos mais baixos, a regulamentação sobre pontos de presença.

6.4. Emergência das aplicações M2M em MVNO

Ainda que não tenham sido foco principal da regulação, estão entre as aplicações com maior relevância para a formação de MVNO aquelas chamadas M2M, que incluem terminais para trocas simples de dados relacionados a transações financeiras, geo-localização, logística, telemetria, entre outros. A emergência do M2M foi mais um Conteúdo obtido com a utilização da Abordagem Multinível: em linhas gerais, este tipo de aplicação se beneficia de elementos tecnológicos (uso de tecnologia 2G, um padrão que já atingiu maturidade) e econômicos (normas fiscais favoráveis) para direcionar o modelo de negócio MVNO e moldá-lo de acordo com objetivos de determinados atores.

Uma explicação para a introdução de M2M é análoga ao comportamento observado por (PEPPARD; RYLANDER, 2006): ao analisar o caso da Rede de Valor formada para o fornecimento de conteúdo móvel, destacaram que aplicações de nicho, com baixos investimentos e curtos tempos de implantação, foram utilizadas para iniciar a operação de uma Rede de Valor. Após o *break-even* dessas aplicações, outras foram gradualmente agregadas pela Rede, com maior penetração e maior receita.

Ao transpormos esses conceitos, podemos verificar que as aplicações M2M utilizam, do ponto de vista tecnológico, apenas as redes 2G, que pelo seu tempo de operação, já operam com alta confiabilidade e robustez, e com isso há mais segurança na gestão do nível do serviço prestado pela Operadora à MVNO. Também a Operadora se sente confortável com a utilização da tecnologia mais antiga, já que pode estimar com mais precisão o impacto do uso da rede pela MVNO, e com isto precificar com mais segurança, em linha com as conclusões de Anderson e Williams (2004).

Além disso, as aplicações M2M implicam em modelos simplificados de *billing*, e seu atendimento, por ser a clientes empresariais (e não consumidores), exige menores investimentos. Da mesma forma, os esforços comerciais para essas soluções podem ser reduzidos, com foco apenas no “mercado interno” de empresas do mesmo grupo econômico que uma MVNO, mas com diferente objetivo de negócio.

Este é notadamente o caso da Conecta, que não apenas incluiu os serviços de rastreamento por geo-localização como parte de seu escopo, como priorizou sua implantação, concluída em Agosto de 2012, antes mesmo dos serviços de voz a clientes, como forma de testar sua implantação e gerar receita, ainda que em níveis reduzidos se comparados à operação futura. Assim, em linha com Pozzebon e Diniz (2012), o significado de uma tecnologia em implantação foi redefinido em função da atuação de grupos sociais.

6.5. Papel da Regulação e do Regulador

Ao relembrar as discussões em torno da CP 50, o Regulador comenta que havia resistências por parte das Operadoras, referentes à possível obrigatoriedade de revender *airtime* para Candidatos a MVNO que se apresentassem.

O texto básico da CP 50, no entanto, nunca apresentou essa premissa, de modo que aparentemente o receio era de um agravamento da norma. Em alguns países, a regulação se iniciou branda, como no Brasil, e depois, diante da inércia do mercado, houve uma intervenção mais profunda. A Anatel refuta totalmente essa possibilidade.

A opção regulatória no Brasil foi pela negociação voluntária entre Operadoras e Candidatos a MVNO, se assemelhando à de países como EUA, Reino Unido, Austrália e Nova Zelândia (DEWENTER; HAUCAP, 2006).

Ao contrapor a definição da Res. 550, de dois modelos regulatórios com graus muito distintos de obrigações perante o Regulador, com classificações sobre a participação de MVNO na Cadeia de Valor, tem-se a impressão de uma lacuna nos estágios intermediários. Kumar e Sagar (2010), por exemplo, incluem duas outras gradações entre os extremos presentes na nossa norma, e talvez por isto, é que exista, no entendimento de alguns GSR, um excesso de obrigações para o Autorizado, e um menor interesse quanto ao modelo Credenciado. Uma previsão de alternativas intermediárias poderia auxiliar no processo de adoção, além de trazer com mais clareza a perspectiva de investimentos graduais de um MVNO na ocupação “corrente acima” da Cadeia de Valor.

Como consequência do regulamento, que não foca em intervenção, e sim na facilitação aos acordos entre Operadoras e demais participantes da Cadeia de Valor, a Anatel passou a apoiar a adoção não apenas de forma protocolar e no processo anterior à publicação das normas, mas também após sua divulgação, através da apresentação de empresários de outros ramos a consultores especializados em MVNO, e a representantes das Operadoras, objetivando fomentar a disseminação do modelo. Além disso, a participação frequente de representantes da Agência em congressos de Telecom, revisitando o tema de MVNO, contribui para manter aceso o interesse e sanar dúvidas de investidores interessados.

O Regulador almeja um aumento dos investidores no setor, bem como do número de usuários do serviço de TM, e. O primeiro elemento está claramente suportado pelos Candidatos a MVNO, pelas MVNE e até mesmo pelas Operadoras *first-mover*, que buscam em outras indústrias, apoiadores para os projetos de MVNO. Já o segundo elemento, o atendimento a regiões rurais ou cidades de menor porte através de MVNOs, um direcionamento similar ao da Índia, não foi mencionado por nenhum dos outros GSRs, fornecendo indícios que haveria necessidade de incentivos específicos para este fim, já que o regulamento da forma como está não tem atraído os investimentos necessários. Este comportamento é semelhante ao observado no estudo de Kumar e Sagar (2010), que recomendam a utilização de incentivos específicos para atendimento a essa demanda na Índia.

Sobre a abordagem regulatória, vários aspectos positivos foram destacados pelos GSR, em especial a flexibilidade e baixo grau de intervenção do modelo. No grupo MVNE, houve menção ao duplo grau de intensidade de negócios em Telecom que uma empresa de outro setor pode optar ao avaliar seu investimento: para uma baixa exposição ao risco, pode iniciar como Credenciada, e caso a operação seja bem-sucedida, migrar para o modelo Autorizado. Este mecanismo lembra a controversa Escada de Investimentos (CAVE, 2004), e em função da baixa adoção, ainda é prematuro dizer se poderá levar, como preconizado por Vuong (2008), a um desincentivo ao investimento das Operadoras em infraestrutura.

É interessante mencionar que, apesar do racional consistente por trás do modelo Credenciado, que se baseia em investimentos reduzidos para funcionar como um teste da abordagem de Telecom por empresa de outro setor, este foi o modelo que menos deslanchou.

Uma explicação plausível seria o direcionamento por parte das Operadoras *first-mover* para o modelo Autorizado: ao buscarem destaque para sua atuação com MVNO, acabam naturalmente privilegiando operações mais complexas, com maiores necessidades de investimento, e que podem conseqüentemente gerar maiores resultados, um perfil mais aderente ao modelo Autorizado. Outra possibilidade é que o modelo Credenciado ficou tão próximo de um acordo de chip *co-branded*, sem uma apropriação dos ativos de Telecom, que não há incentivo para que o Candidato a MVNO opte pela opção dada na regulamentação, e sim por um acordo mais simples com a Operadora.

Dentre as oportunidades de MVNO destacadas por entrevistados, algumas ainda não começaram a ser endereçadas. É o caso, por exemplo, do investimento compartilhado entre MVNOs e Operadoras no desenvolvimento de novas infraestruturas: apesar do incentivo da Anatel, nenhum acordo parece prosperar, mesmo por Operadoras iniciando tardiamente sua presença 3G, como é o caso da Nextel. No caso das redes 4G, dado os altos investimentos em discussão, as Operadoras pela primeira vez estão tratando de uma possível construção compartilhada das redes, dividindo o investimento entre elas (MADUREIRA, 2013; MOURA, 2013). Mas mesmo nesse caso, MVNOs não são citadas.

Outras possibilidades aventadas desde o início da discussão sobre a regulamentação de MVNO no Brasil, como a integração com bancos e varejistas, também não saíram do plano das ideias. Nesses casos, não se pode dizer que esses atores não analisaram o mercado, pois foram citados em várias entrevistas que esses grupos se declararam Candidatos a MVNO e consultaram Operadoras, MVNEs e o Regulador sobre o modelo.

Tanto para os bancos quanto para os varejistas, o relato da MVNE pode ser a chave para entender o afastamento desses Candidatos a MVNO. Considerando que possuem culturas de atuação vertical em seus mercados, o modelo mais apropriado para que pudessem atuar em TM seria o de Autorizada. Porém, as normas de Autorizadas são mais complexas do que parecem à primeira vista, e somado a isto, ao associar-se a uma indústria imatura, que ainda enfrenta os desafios de entregar serviços com qualidade, haveria um alto risco de imagem não só para o investimento de TM, mas para as marcas como um todo. E por outro lado, o modelo Credenciado deixa a MVNO com baixo nível de interferência nas decisões de negócio, não sendo o mais atraente para essas indústrias.

Em termos do procedimento administrativo para licenciamento, houve reclamação quanto à morosidade e excessiva burocracia, que fazia com o que o período de análise se estendesse por até onze meses. Neste sentido, a Agência parece já ter atuado no redesenho do processo, e inclusive alinhado expectativas de prazos bem inferiores. O fato é que um período longo, que ainda tem de ser antecedido pelo também longo processo de negociação com uma Operadora, traz grande insegurança jurídica, fazendo com que os investimentos sejam postergados, reduzindo sua atratividade.

Apesar de todo esforço do Regulador, seria exagero dizer que o modelo MVNO entusiasmou os interessados, e já é bem-sucedido. Na verdade, com quatro licenças de Autorizado concedidas até Fevereiro de 2013 (Conecta, Datora, Sisteer e Tesa Telecom), nenhuma licença de Credenciado, e 8.300 terminais operacionais reportados publicamente (pela Conecta), a impressão que se tem é de uma lentidão incomum no meio dos negócios de Telecom.

Para analisar esse baixo grau de adoção, é crucial questionar o estágio atual da indústria de TM no Brasil: de forma similar ao caso mencionado por Christensen et al (2001), sobre a banda larga nos anos 1990 nos EUA, nosso setor de TM parece estar em um estágio anterior ao da *performance* máxima de um produto.

Isto porque, apesar da evolução das tecnologias de transmissão (implantação de 3G e 4G), ainda existem serviços básicos negligenciados (chamadas completadas, cobertura e capacidade de rede), levando o nível de satisfação dos clientes com os serviços de TM a ser o mais baixo entre o de várias indústrias.

Considerando esse cenário, o nível de *performance* pode ainda não ter atingido os patamares necessários para ativar a etapa de desmembramento da Cadeia de Valor, o que poderia explicar que, mesmo após dois anos de regulamentação, a atividade de MVNOs seja quase inexistente no país.

6.6. Futuro da adoção de MVNO no Brasil

Pelos dados coletados na pesquisa, fica nítido haver espaço para MVNOs com propostas de valor ligadas a diferenciação, principalmente relacionadas ao atendimento e ao alinhamento de produtos, comunicação e distribuição a um nicho específico do mercado, seja para o público consumidor (B2C) ou corporativo (B2B).

No entanto, o modelo não deslancha e o principal inibidor parece ser o desinteresse do GSR decisivo para a implantação de iniciativas desse tipo, as Operadoras, que ora estão buscando melhorias para seu modelo integrado, que ainda apresenta dificuldades de performance, e ora estão absorvidas por processos de mudanças internas que tiram o foco das potenciais oportunidades de negócio.

Por outro lado, já foi mencionado aqui que o GSR Candidatos a MVNO perdeu o ímpeto inicial de busca por negócios no setor por falta de um modelo regulatório que combinasse de maneira mais equilibrada as obrigações de TM advindas do Regulamento, com a participação nas decisões estratégicas do negócio de TM. Este seria o motivador principal do afastamento de bancos e varejistas, entusiastas desde as discussões iniciais sobre o modelo MVNO.

Para alterar esse cenário, um maior nível de intervenção do regulador, forçando as Operadoras a negociar em condições econômicas mais favoráveis aos Candidatos a MVNO, seria uma alternativa plausível, porém pouco aderente às tradições culturais brasileiras. A outra possibilidade, mais alinhada com o cenário de negócios de TM no País, é a estruturação das Operadoras para receber MVNOs com menor impacto.

Ao desenhar as alternativas para o modelo, como já mencionado anteriormente, a Anatel certamente negligenciou os estágios intermediários de investimento e obrigações regulatórias, mas teve também grandes acertos, sendo o mais notável e nem sempre observado, a possibilidade de integrar várias MVNOs Credenciadas a uma Operadora através de MVNEs.

Este desenho de negócio, se tratado com a atenção devida por Operadoras e MVNOs, pode equacionar os processos de integração de MVNO, através da redução dos investimentos e menor prazo de *payback*, de forma a fomentar uma maior adoção.

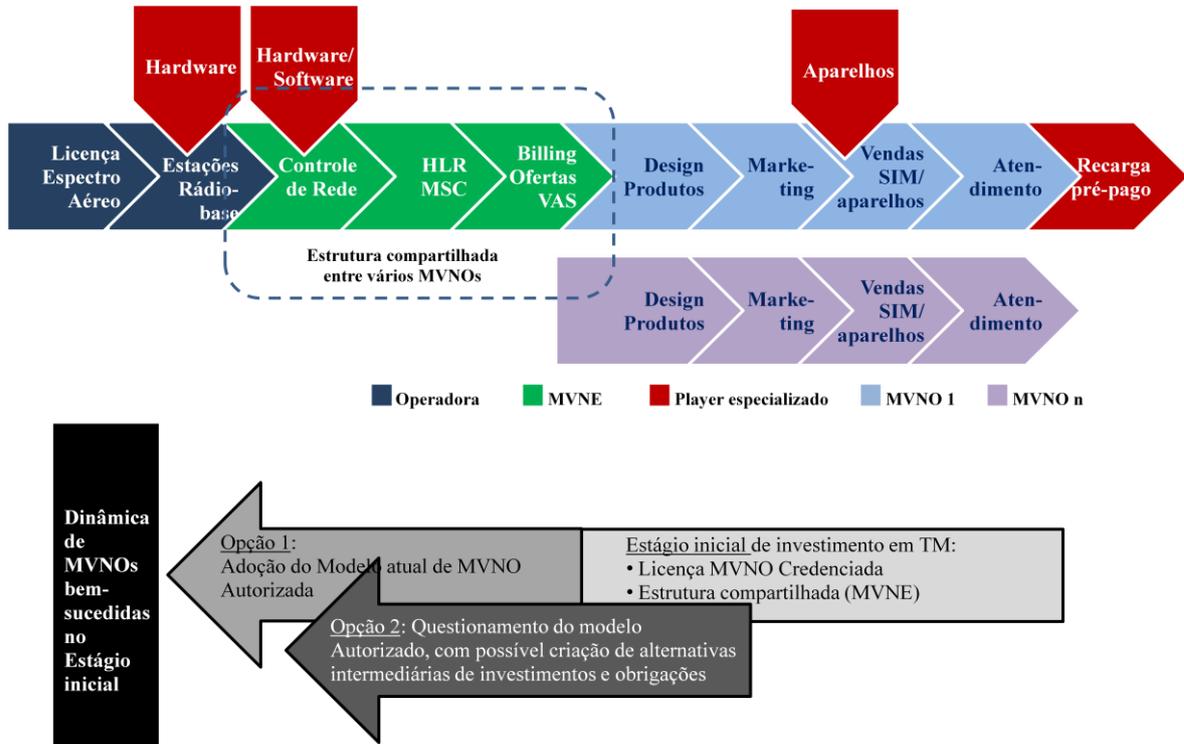


Figura 14: Cadeia de valor com MVNOs conectadas a uma única MVNE, e opções futuras das MVNOs para ampliar presença em TM

Fonte: adaptado pelo autor de ANDERSON; WILLIAMS, 2004.

Cada Operadora poderia se integrar inicialmente a uma MVNE, que por sua vez se conectaria a várias MVNOs, incluindo as de M2M, que podem auxiliar no rápido retorno para a cadeia, inclusive remunerando essa integração da MVNE com a Operadora. Para todas as MVNOs o processo de integração seria mais fácil e rápido, já que não dependeria de priorização junto à Operadora, e sim de customizações e parametrizações da MVNE. A MVNE poderia assumir não apenas esse papel de integração técnica, mas também de operacionalizar e gerir o que não fosse de interesse das MVNOs e das Operadoras, e em última análise, atuar como representante comercial das Operadoras para essa linha de negócio.

Ao longo do tempo, esse processo permitiria ao mercado absorver as melhores propostas de valor, criando *cases* brasileiros de sucesso, e para várias dessas MVNOs, o caminho de uma maior influência no negócio de TM naturalmente levaria para a busca de uma nova licença de MVNO Autorizada, ou mesmo o questionamento sobre o modelo regulatório, com pressão

sobre a Anatel e negociações que podem levar tanto a uma revisão das obrigações da Autorizada, quanto ao surgimento dos modelos intermediários que faltam à norma atual.

De especial interesse para a análise de futuro do modelo é compreender o interesse dos bancos como Candidatos a MVNO. A pesquisa de campo trouxe uma pequena amostra de como a indústria de TM ainda interpreta equivocadamente o interesse do setor financeiro: ao citar possíveis ganhos para os bancos com o modelo MVNO, o Gerente Geral da Conecta menciona que a capilaridade de agências bancárias seria uma ótima sinergia com os pontos de presença exigidos pela regulação de MVNO. Na verdade, os bancos buscam reduzir seus custos com atendimento humano nas agências, e um dos valores centrais que veem na combinação entre MVNO e *Mobile Banking/ Payment* (MBP) é exatamente direcionar o maior número possível de interações com clientes para um canal remoto e que passaria a ter custo baixo, o telefone celular.

Esse conceito, o de MBP a custos inferiores que em negociações com Operadoras tem sido experimentado por vários bancos ao redor do mundo: Bankinter e Santander (Espanha), Sparkasse (Alemanha), Rabobank (Holanda), BRE Bank (Polônia), PosteMobile (Itália), entre outros. Este arranjo de negócios também afeta a integração entre os diversos parceiros, por exemplo, na interoperabilidade do sistema. Como observaram Diniz et al (2012), “se todos os bancos se tornassem MVNOs, as diretrizes de implantação da infraestrutura de Mobile Payment sofreriam uma mudança completa no País” (DINIZ; ALBULQUERQUE; CERNEV, 2012, p. 16).

Como a indústria de serviços financeiros, similarmente ao que ocorre com Telecom, opera de maneira integrada e com controle das diversas etapas da Cadeia de Valor, modelos regulatórios como o MVNO Credenciado dificilmente seriam atraentes, por impossibilitar, por exemplo, a definição de produtos de TM, e uma garantia de níveis de serviço (SLA) das atividades de valor da Operadora, levando a riscos de imagem, e ainda aumentando consideravelmente os custos associados ao relacionamento com seus clientes (ligações ao *call center*, por exemplo).

Já o modelo Autorizado, ainda que permita a formatação de produtos e preços próprios da MVNO e uma maior interferência na qualidade da prestação de serviços de TM, traz consigo investimentos elevados (infraestrutura e equipes operacionais de TM) e o nível de obrigações

similar ao das Operadoras, que implica em estruturas de negócio para absorver tais atividades. Este cenário, somado às incertezas sobre a demanda, faz com que a aposta em MVNO seja elevada para instituições culturalmente avessas a risco como os bancos tradicionais.

Claro que há exceções, e talvez o mais contundente exemplo seja o Rabo Mobiel, primeira iniciativa dessa fusão entre MBP e MVNO no mundo. Criada em 2006 dentro do Rabobank, segundo maior banco da Holanda, o Rabo Mobiel nasceu como uma continuidade da estratégia do banco de direcionar para o telefone celular seu relacionamento com clientes. Com uma postura arrojada, a MVNO tem planos pré e pós-pagos e diversas iniciativas inovadoras que tiram proveito da mobilidade e praticidade do celular: aplicativos para transferências entre contas focados na “divisão da conta” de restaurantes, convênios para pagamentos de cantinas escolares, estacionamento, transporte e *vending machines* via NFC. Além da experiência no país de origem, o Rabo Mobiel já exportou sua plataforma e *know-how* para Zâmbia, Ruanda e Paraguai, entre outros países.

No Brasil, no entanto, parece mais provável que instituições financeiras menos tradicionais que os grandes bancos comerciais se envolvam com o negócio de TM: financeiras, operadoras de cartão *private label* e de cartão pré-pago são algumas possibilidades, por serem justamente organizações com estratégias voltadas para o público atualmente fora do sistema financeiro (não bancarizados). Um caso em particular pode ganhar força, o dos Correios: a exemplo do que ocorreu na Itália, a empresa estatal de postagem tem se diversificado (SUND, 2011), e um setor que tem sido fortemente analisado para sua participação é exatamente TM, via modelo MVNO. Como já opera serviços financeiros através do Banco Postal (atualmente associado ao Banco do Brasil) e de produtos como o Vale Postal, os Correios também poderiam construir um modelo de serviços integrados via celular.

Ao permitir uma gestão unificada dos serviços financeiros e de TM, MVNO pode simplificar a complexa Cadeia de Valor de MBP, e assim contribuir para a estratégia de diversas empresas do segmento financeiro interessadas nessa linha de negócio, e ainda, a estratégia mais ampla de inclusão financeira fomentada pelo Banco Central e pelo Governo Federal.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1. Contribuição para a prática

Ao apresentar uma descrição do fenômeno da introdução de MVNO no Brasil, inserido no *framework* da Cadeia de Valor, esta Dissertação permite aos atores do mercado formarem suas próprias perspectivas e a utilizarem como subsídio na definição de estratégias, através da análise de aspectos regulatórios e de negócios e das oportunidades e dificuldades descritas na captação de valor através da adoção de MVNO.

Para o Regulador, representa uma oportunidade para avaliar o processo de adoção até o presente momento, verificando as diferentes perspectivas dos atores de mercado, que podem servir de insumos na elaboração de eventuais melhorias ao marco regulatório atual.

7.2. Contribuição para teoria

A principal contribuição é a análise da Cadeia de Valor de TM existente no Brasil e seu processo de decupagem em curso.

A exploração dos conceitos de Cadeia de Valor através dos atores e categorias suscitados pela Abordagem Multinível proporcionou o encadeamento lógico necessário para compreender o fenômeno, resultando numa combinação inédita no estudo de novos modelos de negócio, e encorajadora para novos pesquisadores com temáticas análogas.

Além da Cadeia de Valor e da Abordagem Multinível, a análise também se embasou na articulação entre autores seminais dos campos de Estratégia e TIC, tais como Porter, Shapiro e Varian, Christensen e Bower, gerando uma perspectiva multifacetada do objeto de estudo.

A aplicação da abordagem Multinível em todo o processo de pesquisa corrobora as premissas de utilização desse *framework* para análise de implantação de novas tecnologias, especialmente levando-se em conta o escopo amplo de tecnologia aqui adotado, o de combinação entre modelo de negócio e técnico-operacional, tendo sido uma ferramenta fundamental para nortear a investigação empírica.

7.3.Limitações

Como limitações ao estudo, devem ser citadas:

- O fato de não incorporar ao rol de GSR os clientes finais do serviço de TM, nem organizações representativas desses clientes, impedindo um contraponto entre os atores envolvidos na oferta dos serviços, e aqueles que ocupam o lado da demanda;
- O pequeno número de entrevistados, que não permitiu maior representatividade dos GSR. Neste caso, a ausência mais sentida foi a Operadora Vivo, que foi caracterizada no trabalho como *first-mover* em função de informações divulgadas pela imprensa, mas sobre a qual não pudemos analisar mais proximamente por faltarem fontes primárias;
- A característica emergente do objeto de estudo, que impede conclusões assertivas sobre o Conteúdo apresentado.

7.4.Pesquisas futuras

Várias são as oportunidades que se abrem para novos estudos, a partir da construção inicial desta Dissertação. Primeiramente, a própria extensão do levantamento ao GSR de clientes de TM, e a mais representantes de GSRs, como a Vivo e outras MVNEs. Em outra direção, se pode realizar o aprofundamento do entendimento do modelo a partir de um estudo de caso selecionado. Seguindo a mesma linha, os resultados encontrados podem ser comparados com realidades de outros países.

Para todas estas dimensões, bem como outros caminhos não mencionados aqui, os envolvidos em pesquisas futuras podem partir de um patamar já existente da construção teórica, ao se valer das categorias da abordagem Multinível, e se apropriar dos cenários de Contexto, Processo e Conteúdo já avaliados.

REFERÊNCIAS

ANATEL, Agência Nacional de Telecomunicações. Consulta Pública nº 50, 2009. Disponível em:

<<http://sistemas.anatel.gov.br/SACP/Relatorios/RelatorioDadosBd.asp?pCodProcesso=C1348&pCodTipoProcesso=1&pTipoRelatorio=2>>. Acesso em 10 de julho de 2012.

ANATEL, Agência Nacional de Telecomunicações. Edital Licitação nº 004/2012/PVCP/SPV. ANATEL. Radiofrequências na Subfaixa 2500 MHZ a 2690 MHZ e/ou na Subfaixa de 451 MHZ a 458 MHZ e de 461 MHZ a 468 MHZ, abril de 2012. Disponível em:

<http://sistemas.anatel.gov.br/SAE/Edital/Download/downloadEdital.asp?arquivo=Edital%20de%20Licita%E7%E3o%20004_2012%20Banda%20Larga%20Rural%20e%20Urbana.pdf>. Acesso em 12 de março de 2013.

ANATEL, Agência Nacional de Telecomunicações. Resolução nº 101, de 4 de fevereiro de 1999. Regulamento para Apuração de Controle e de Transferência de Controle em Empresas Prestadoras de Serviços de Telecomunicações. Disponível em:

<<http://legislacao.anatel.gov.br/resolucoes/14-1999/182-resolucao-101>>. Acesso em 10 de julho de 2012.

ANATEL, Agência Nacional de Telecomunicações. Resolução nº 550, de 22 de novembro de 2010. Aprova o Regulamento sobre Exploração de Serviço Móvel Pessoal – SMP por meio de Rede Virtual (RRV-SMP). Disponível em:

<<http://legislacao.anatel.gov.br/resolucoes/25-2010/46-resolucao-550>>. Acesso em 10 de julho de 2012.

ANATEL, Agência Nacional de Telecomunicações. Sobre a Anatel. Disponível em:

<<http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalInternet.do>>. Acesso em 10 de julho de 2012.

ANDERSON, J.; WILLIAMS, B. Unbundling the Mobile Value Chain. *Business Strategy Review*, Londres, vol. 15, 3^a ed., p. 51–57, setembro 2004.

BAER W.; BAR F.; HONG Y.; MAILLAND J.; MEHTA A.; MOVIUS L.; ARANHA M. I.; GOMES A. Comparing Mobile Openness: Case Studies of United States, United Kingdom, France, China, India & Brazil. In: TPRC 39th RESEARCH CONFERENCE ON COMMUNICATION, INFORMATION AND INTERNET POLICY, 2011, Virginia - EUA, p. 09-10.

BANERJEE, A.; DIPPON, C. M. Voluntary Relationships Among Mobile Network Operators and Mobile Virtual Network Operators: An Economic Explanation. *Information Economics and Policy*, vol. 21, 1^a ed., p. 72-84, fevereiro 2009.

BASSAYIANNIS, T. *Mobile Virtual Network Operator (MVNO)*, 2008. MBIT Thesis. Athens Information Technology, Center of Excellence for Research and Graduate Education, dezembro 2008.

BOURREAU, M.; DROUARD, J; FERRALLI, L. *The Ladder of Investment in the Mobile Market, Infra-structure versus Service-based Competition: the Case of Mobile Communications*, Paris, Quantifica Publishing, p. 87-116, 2008.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 8, de 15 de Agosto de 1995. Altera o inciso XI e a alínea "a" do inciso XII do art. 21 da Constituição Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc08.htm>. Acesso em 08 de agosto de 2012.

BRASIL, Lei nº 9.295 de 19 de Julho de 1996. Dispõe sobre os serviços de telecomunicações e sua organização, sobre o órgão regulador e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9295.htm>. Acesso em 08 de agosto de 2012.

BRASIL, Lei nº 9.472, de 16 de Julho de 1997. Dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional nº 8, de 1995. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9472.htm>. Acesso em 08 de agosto de 2012.

BRASIL, Artigo 38 da Lei 12.715 de 17 de setembro de 2012. Altera a alíquota das contribuições previdenciárias sobre a folha de salários devidas pelas empresas que especifica; institui o Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica e Adensamento da Cadeia Produtiva de Veículos Automotores, o Regime Especial de Tributação do Programa Nacional de Banda Larga para Implantação de Redes de Telecomunicações, o Regime Especial de Incentivo a Computadores para Uso Educacional, o Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica e o Programa Nacional de Apoio à Atenção da Saúde da Pessoa com Deficiência; restabelece o Programa Um Computador por Aluno; altera o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Indústria de Semicondutores, instituído pela Lei no 11.484, de 31 de maio de 2007; altera as Leis nos 9.250, de 26 de dezembro de 1995, 11.033, de 21 de dezembro de 2004, 9.430, de 27 de dezembro de 1996, 10.865, de 30 de abril de 2004, 11.774, de 17 de setembro de 2008, 12.546, de 14 de dezembro de 2011, 11.484, de 31 de maio de 2007, 10.637, de 30 de dezembro de 2002, 11.196, de 21 de novembro de 2005, 10.406, de 10 de janeiro de 2002, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, 12.431, de 24 de junho de 2011, 12.414, de 9 de junho de 2011, 8.666, de 21 de junho de 1993, 10.925, de 23 de julho de 2004, os Decretos-Leis nos 1.455, de 7 de abril de 1976, 1.593, de 21 de dezembro de 1977, e a Medida Provisória no 2.199-14, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Lei/L12715.htm. Acesso em 08 de agosto de 2012.

CAMPANERUT, C. Anatel proíbe Tim, Oi e Claro de vender chips para celulares; multa diária chega a R\$ 200 mil. *UOLNOTÍCIAS*, Tecnologia, 18 de julho de 2012. Disponível em: <<http://tecnologia.uol.com.br/noticias/redacao/2012/07/18/anatel-proibe-tim-oi-e-claro-de-vender-chips-de-telefoniamovel.htm>>. Acesso em 19 de julho de 2012.

CAVE, M. Making the Ladder of Investments Operational. *Mimeo*. Warwick Business School, University of Warwick, United Kingdom, 2004.

CERNEV, A. K. *Mobile Banking no Brasil: Eventos Críticos, Trajetória e Cenários Esperados*. 2010. Tese (Doutorado em Administração), Escola de Administração de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.

CHRISTENSEN C. M.; BOWER J. L. Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms. *Strategic Management Journal*, vol. 17, nº. 3, março de 1996, p. 197-218. Published by: John Wiley & Sons.

CHRISTENSEN C. M.; RAYNOR M.; VERLINDEN M. Skate to where the money will be. *Harvard Business Review* 79, nº 10, novembro 2001, p. 72-81.

COURT, D.; ELZINGA, D.; MULDER, S.; VETVIK O. J. The consumer decision journey. *McKinsey Quarterly*, 2009, number 3.

CRESWELL, J. W. *Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Bookman/ Artmed, 3ª edição, 2010, p. 25-105.

CURWEN, P.; WHALLEY, J. Tele2 and the strategic role of virtual operations. *Info*, vol. 9, 4ª ed., 2007, p.55–69.

DEWENTER, R.; HAUCAP, J. Incentives to licence virtual mobile network operators (MVNOs). 2006. 34th Annual TELECOMMUNICATION POLICY RESEARCH CONFERENCE. Virginia - EUA, 2006.

DINIZ, E., POZZEBON, M., JAYO, M. The Role of ICT in Improving Microcredit: The Case of Correspondent Banking in Brazil. 2008. PORTLAND INTERNATIONAL CONFERENCE. 27-31 July 2008. *Management of Engineering & Technology, 2008*. PICMET 2008, p. 2597–2604.

DINIZ, E. H.; ALBUQUERQUE, J. P.; CERNEV A. K. *Digitalization in Conditional Cash Transfer (CCT) Programs and its potentials: Analysis of the Bolsa Familia case*. Outubro 2012. Disponível em:

<<http://ict4cct.org/sites/dms/files/13%20%20%20Digitalization%20in%20Conditional%20Cash%20Transfer.pdf>>. Acesso em 5 de maio de 2013.

DORABIALSKI W., MORAWSKI L. In: INTERNATIONAL TELECOMMUNICATIONS SOCIETY, 15th Biennial Regional, 2004. Disponível em: <userpage.fu-berlin.de>. Acesso em 06 de fevereiro de 2012.

EDELMAN, D.C. *Branding in the Digital Age – You’re Spending Your Money In All Wrong Places*. *Harvard Business Review* 88, dezembro de 2010, p. 62-69.

EUROPA. Competition: Commission endorses, with comments, Spanish regulator’s measure to make mobile market more competitive, 31 de janeiro de 2006. Disponível em: <http://europa.eu/rapid/press-release_IP-06-97_en.htm>. Acesso em 06 de fevereiro de 2012.

FRISHTAK, C. R. O Investimento em Infra-estrutura no Brasil: histórico recente e perspectivas. *Pesquisa e planejamento econômico (PPE)*, v. 38, nº 2, agosto 2008.

FUNDAÇÃO DE PROTEÇÃO E DEFESA DO CONSUMIDOR. Ranking Geral de Atendimentos - PROCON-SP, 10 de março de 2013. Disponível em: <<http://sistemas.procon.sp.gov.br/rank/?m=d00797b8a76d949189eb147064458711>>. Acesso em 10 de março de 2013.

GOMES N.; HOBBS R.; YUEN W. *MVNOs – A revolução celular baseada em serviço*. Booz & Company do Brasil, 2012. Disponível em: <<http://www.booz.com/global/home/what-we-think/reports-white-papers/ic-display/50160932>>. Acesso em 08 de março de 2013.

HENTEN, A.; SKOUBY, K.E. Service and/or infrastructure competition. In: INTERNATIONAL TELECOMMUNICATIONS SOCIETY, 16th Biennial ITS conference 12-16 June, 2006, Beijing, China.

INSTITUTO BRASILEIRO DE DEFESA DO CONSUMIDOR. Resultado da busca. Disponível em: <http://www.idec.org.br/busca?q=MVNO&tema=&date_start=&date_end=>. Acesso em 20 de fevereiro de 2013.

INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION. Mobile virtual network operators. : ITU, Geneva, 19-21 de setembro de 2001. Disponível em: <<http://www.itu.int/osg/spu/ni/3G/resources/mvno/S>>. Acesso em 10 de janeiro de 2011.

JANSEN, H. The Logic of Qualitative Survey Research and its Position in the Field of Social Research Methods. *Forum Qualitative Sozialforschung*, v. 11, nº. 2, art. 11, maio 2010.

KIISKI, A.; HÄMMÄINEN, H. *Mobile Virtual Network Operators: Case Finland*. Helsinki University of Technology, Networking Laboratory, 2004.

KIM, B.W.; PARK, S. U. Determination of the optimal access charge for the mobile virtual network operator system. *ETRI Journal*, Daejeon, República da Coréia, volume 26, nº 6, dezembro 2004, p. 239–251.

KINGSTONE, P. R. Privatizing Telebrás: Brazilian Political Institutions and Policy Performance. *Comparative Politics*, Nova York, vol. 36, nº. 1, outubro de 2003.

KUMAR, M. P.; SAGAR, M. Entry of Mobile Virtual Network Operators (MVNOs) in India: A strategic analysis. *Journal of Telecommunications Management*, vol. 3, 2º ed., 2010. Henry Stewart Publications LLP, p. 148-163.

LIAO, CH.; GONZÁLEZ, D. B. *Comparing operational efficiency of mobile operators in Brazil, Russia, India and China*, 2008. Master of Business Administration (IMBA). National Cheng Kung University International, 2008.

LILLEHAGEN, A.; ARMYR L.; HAUGER, T.; MASDAL V.; SKOW K. An Analysis of the MVNO Business Model. *Teletronikk* vol. 97, nº 4, 2001.

LOBO, A. P. Tesa Telecom e Algar miram M2M para consolidar MVNO, 31 de maio de 2012. *Convergência Digital*. Disponível em:
<<http://convergenciadigital.uol.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infol=30621&sid=8>>. Acesso em 21 de novembro de 2012.

MACIEL M.; WHALLEY J.; MEER R. V. D. Foreign investment and consolidation in the Brazilian mobile telecommunications market. *The Journal of Policy, Regulation and Strategy for Telecommunications*, vol. 8, 3º ed., 2006, p. 60–77.

MADUREIRA, D. Vivo pretende compartilhar rede 4G com outras operadoras, 29 de janeiro de 2013. *Valor Econômico*. Disponível em:
<<http://www.valor.com.br/empresas/2987770/vivo-pretende-compartilhar-rede-4g-com-outras-operadoras>>. Acesso em 29 de janeiro de 2013.

MAGANO, C. V. B. *Portabilidade numérica de celulares e seu efeito em concentração de mercado no Brasil*. 2009, Dissertação (Mestrado em Economia) – Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2009.

MOREIRA, T. Preços caem, e até celular 'pai de santo' passa a falar, 13 de julho de 2011. *Valor Econômico*. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/arquivo/898061/precos-caem-e-ate-celular-pai-de-santo-passa-falar>>. Acesso em 21 de novembro de 2012.

MOURA, R. M. TIM discute compartilhamento com a Oi no 4G, 23 de janeiro de 2013. *EXAME.com*, Seção Tecnologia. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/tim-discute-compartilhamento-com-a-oi-no-4g-2>>. Acesso em 23 de janeiro de 2013.

MYERS, M. D. Qualitative Research in Information Systems. *MIS Quarterly* (21:2), June 1997, pp. 241-242. MISQ Discovery, archival version, June 1997. Disponível em: <<http://www.misq.org/supplements/>>. Association for Information Systems (AISWorld) Section on Qualitative Research in Information Systems, updated version, last modified: November 5, 2012. Disponível em: <www.qual.auckland.ac.nz>. Acesso em 5 de março de 2012.

OLLA, P.; PATEL, N. V. A value chain model for mobile data service providers. *Telecommunications Policy*, nº 26, 2002, p.551-571.

O'SHEA, D. (2006) Enabling competition. *Connected Planet Online*, 3 de Abril de 2006. Disponível em: http://connectedplanetonline.com/wireless/marketing/telecom_enabling_competition/. Acesso em 28 de Janeiro de 2013.

PAIVA, Fernando. Vivo trabalha para ter pelo menos duas MVNOs em sua rede até o fim do ano. *TELETIME*, 15 de março de 2012. Disponível em: <<http://www.teletime.com.br/15/03/2012/vivo-trabalha-para-ter-pelo-menos-duas-mvnos-em-sua-rede-ate-o-fim-do-ano/tt/267883/news.aspx>>. Acesso em 02 de junho de 2012.

PEPPARD J. ; RYLANDER A. From Value Chain to Value Network: Insights for Mobile Operators. In: *European Management Journal*, vol. 24, nº 2-3, p. 128-141, April/ June 2006.

PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva*, 1985. Rio de Janeiro, Ed Campus, 15ª Edição, 1989.

PORTER, M. E. *On Competition*. Boston, Harvard Business School Publishing, 1998.

POSSEBON, S. Valim deixa a presidência da Oi. *TELETIME*, 22 de janeiro de 2013. Disponível em: <<http://www.teletime.com.br/22/01/2013/valim-deixa-a-presidencia-da-oi/tt/321517/news.aspx>>. Acesso em 22 de janeiro de 2013.

POUSTTCHI, K.; HUFENBACH, Y. Analyzing and categorization of the business model of virtual operators. In: Proceedings of the 2009 Eighth INTERNATIONAL CONFERENCE ON MOBILE BUSINESS, Dalian, China, 27th–28th June, IEEE Computer Society, Washington, DC, p. 87–92 30th June, 2010.

POZZEBON, M.; DINIZ, E.; JAYO, M. Adapting the Structurationist View of Technology for Studies at the Community/Societal Levels. In: *Handbook of Research on Contemporary Theoretical Models in Information Systems*, 2009. Editors: Dwivedi, Y.K, Lal, B., Williams, M.D., Schneberger, S.L., and Wade, M.R. Information Science Reference, IGI Global, Hershey, PA, USA, Chapter II, p. 18-33.

POZZEBON, M.; DINIZ, E.; Theorizing ICT and Society in the Brazilian Context: a Multileve, Pluralistic and Remixable Framework. *Brazilian Administration Review - BAR*, Rio de Janeiro, vol. 9, nº 3, art. 3, p. 287-307, Julho/ Setembro 2012.

PRADO, E. Seção: Em Debate. Por que um grande Banco de Varejo teria interesse em uma MVNO? 02 de agosto de 2012. Disponível em: <<http://teleco.com.br/emdebate/eprado61.asp>>. Acesso em 11 de novembro 2012.

PRESCOTT, R. (2012) MVNOs hit the road in Latin America. *RCR Wireless*, 27 de julho de 2012. Disponível em: <<http://www.rcrwireless.com/article/section/free-reports/page/3/>>. Acesso em 27 de janeiro de 2013.

PROTESTE. Seção: Tecnologia. Operadoras virtuais podem baratear celular, 2011. Disponível em: <<http://www.proteste.org.br/tecnologia/nc/noticia/operadoras-virtuais-podem-baratear-celular>>. Acesso em 20 de fevereiro de 2013.

RODRIGUES, E. Anatel aprova plano para estimular competição e reduzir tarifas de celular. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 02 de novembro de 2012. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,anatel-aprova-plano-para-estimular-competicacao-e-reduzir-tarifas-de-celular-,954636,0.htm>>. Acesso em 02 de novembro de 2012.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*. Sloan Select Collection. Top 10 Lessons on the Business Innovation. Winter 2011 p. 28-34.

SCHUMPETER, J. A. *The Theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. 1911, Transaction Publishers, 1934, p. 148-9.

SHAPIRO, C.; VARIAN H. R. *A Economia da Informação: Como os Princípios Econômicos se aplicam à era da Internet*. 10ª Edição, Ed. Campus, 1999.

SHIN, D. H.; BARTOLACCI, M. A study of MVNO diffusion and market structure in the EU, US, Hong Kong, and Singapore, *Journal Telematics and Informatics*, vol. 24, 2ª ed., maio 2007, p. 86-100.

SHIN, D. H. MVNO services: Policy implications for promoting MVNO diffusion, *Telecommunications Policy*, vol. 34, 10ª ed., novembro 2010, p. 616–632. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0308596110000789>>. Acesso em 03 de outubro de 2010.

SINGH, N. P. Growth Strategies of Mobile Virtual Network Operators in Oman. *Asian Journal of Business Management*, vol. 2, 4ª ed. 2010, p. 94-109.

SIQUEIRA, E. Operadora celular virtual já tem regulamento, 2010. Disponível em: <http://ethevaldo.com.br/noticia/operadora-celular-virtual-j-tem-regulamento>. Acesso em 20 de fevereiro de 2013.

SIQUEIRA, E. Resultados da busca por MVNO (10), 2010. Disponível em: <<http://ethevaldo.com.br/?s=mvno&x=0&y=0>>. Acesso em 20 de fevereiro de 2013.

SIRAT, D.; ASVIAL, M.; ADYAWARDHANI, L. Mobile Virtual Network Operator (MVNO) in Indonesia: Competitive Business Analysis Using Porter 5 Forces Model. Disponível em: < [http://www.docstoc.com/docs/14929019/MOBILE-VIRTUAL-NETWORK-OPERATOR-\(MVNO\)-IN-INDONESIA-COMPETITIVE](http://www.docstoc.com/docs/14929019/MOBILE-VIRTUAL-NETWORK-OPERATOR-(MVNO)-IN-INDONESIA-COMPETITIVE)>. Acesso em 04 de fevereiro de 2011.

STRAND CONSULT. Brazil can easily develop into the world's largest MVNO market over the coming years - resulting in Brazil once again experiencing a wave of gold diggers, 2012. Disponível em: <<http://www.strandconsult.dk/sw4137.asp>>. Acesso em 16 de agosto de 2012.

SUND, K. J. *Transformation and diversification in the context of regulated industries: The case of Poste Italiane and PosteMobile*. *International Journal of Management Education* 9(4), 2011, p. 77-84.

TELECO, Seção: MVNO. MVNO no Brasil, 18 de janeiro de 2013. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/mvno_br.asp>. Acesso em 20 de fevereiro de 2013.

TELECO, Seção: Telefonia Celular. Cobertura das Operadoras e População Atendida, 04 de março de 2013. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/cobertura.asp>>. Acesso em 11 de março de 2013.

TELECO, Seção: Telefonia Celular. Estatísticas de Celulares no Brasil. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/ncel.asp>>. Acesso em 24 de fevereiro de 2013.

TELECO, Seção: Telefonia Celular. *Market Share* das Operadoras de Celular no Brasil, 22 de fevereiro de 2013. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/mshare.asp>>. Acesso em 24 de fevereiro de 2013.

TELECO, Seção: Telefonia Celular. Qualidade Celular – Reclamações, 15 de fevereiro de 2013. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/qsmc_reclamacoes.asp>. Acesso em 10 de março de 2013.

TELECO, Seção: Telefonia Celular. Operadoras de Celular no Brasil, 28 de fevereiro de 2013. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/opcelular.asp>>. Acesso em 11 de março de 2013.

TELECO, Seção: Telefonia Celular. Tecnologias de Celular, 05 de junho de 2012. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/tecnocel.asp>>. Acesso em 14 de março de 2013.

TELECO, Seção: Telefonia Celular. Telefonia Fixa: Market Share de Acessos Fixos em Serviço, 04 de junho de 2012. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/mshare_fix.asp>. Acesso em 20 de fevereiro de 2013.

TELECOMPAPER. MVNOs. Disponível em: <<http://www.telecompaper.com/research/mvno-list>>. Acesso em 15 de março de 2013.

TREACY, M.; WIESERMA, F. *The discipline of market leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. London: Harper Collins Publishing, 1995.

UOLNOTICIAS. Seção: Economia. Nova classe média: celular desbanca computador e internet móvel ganha espaço, 25 de maio de 2011. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/infomoney/2011/05/25/nova-classe-media-celular-desbanca-computador-e-internet-movel-ganha-espaco.jhtm>>. Acesso em 02 de fevereiro de 2012.

VUONG, C. H. The Service versus Infrastructure Debate in the Context of the European Mobile Markets, *Infra-structure versus Service-based Competition: the Case of Mobile Communications*, Paris, Quantifica Publishing, p. 117-124, 2008.

WIELAND, K. How does Mobile measure up? *Telecommunications – International Editions*, Jun 2007, vol. 41, 6^a ed., p. 6. Disponível em:
<<http://connection.ebscohost.com/c/editorials/25347414/how-does-mobile-measure-up>>. Acesso em 02 de fevereiro de 2012.

WIKIPEDIA. Innovation. Disponível em: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Innovation>> Acesso em 3 de março de 2013.

WOLF W. Conhecendo o usuário brasileiro. In: *MVNO – OPERADORAS VIRTUAIS NO BRASIL*, 2010, São Paulo, Nokia Siemens Network, 18 de novembro de 2010.

ANEXOS

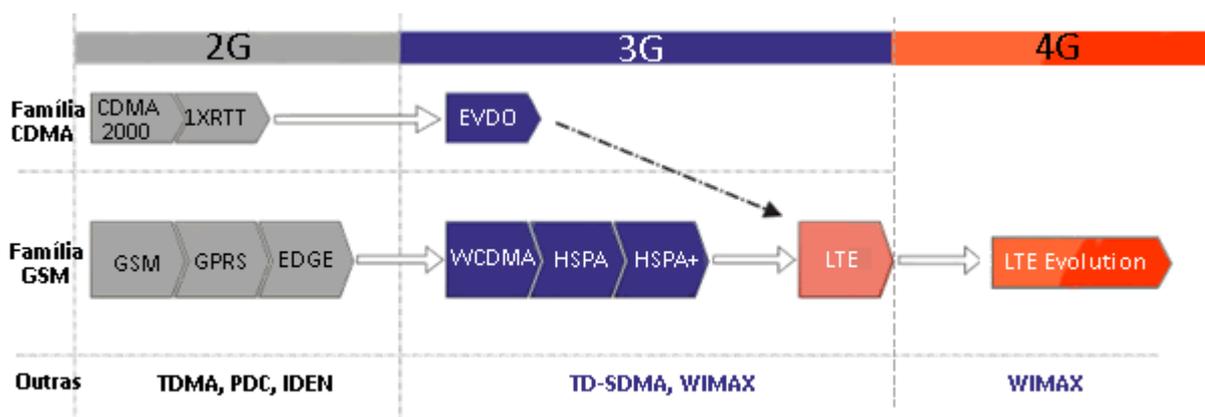
ANEXO A – TECNOLOGIAS DE CELULAR

Fonte: TELECO, 2013

Gerações de Sistemas Celulares

1G	Sistemas analógicos como o AMPS.
2G	Sistemas digitais como o GSM, CDMA (IS-95-A) ou TDMA IS-136. O GSM e o CDMA possuem extensões que permitem a oferta de serviços de dados por pacotes sem necessidade de estabelecimento de uma conexão (conexão permanente) a taxas de até 144 kbps. As principais são o GPRS e o EDGE para o GSM e o 1XRTT para o CDMA.
3G	Sistemas celulares que oferecem serviços de dados por pacotes e taxas maiores que 256 kbps. Os principais sistemas são o WCDMA/HSPA e o CDMA EVDO.
4G	O LTE Advanced e o WiMAX são as tecnologias aceitas como 4G pela ITU. Este sistema possui menor custo com maiores taxas de dados, ele teve uma boa redução na latência, possui uma maior eficiência espectral com largura de banda de até 100MHz. Ele foi projetado para oferecer taxas de download de 100Mbps com o usuário em movimento e 1Gbps com o usuário parado. Ele possui também uma taxa de <i>uplink</i> de até 500Mbps.

As duas principais famílias de tecnologias do mundo são o GSM e o CDMA.



Taxa de dados oferecidas pelas operadoras

Abaixo apresenta-se a taxa de dados (*download*) oferecida, aos usuários, pelas principais operadoras de banda larga móvel no Mundo:

Geração	2G			3G			
Tecnologia	GSM	GPRS	EDGE	WCDMA (UMTS)	HSPA	*HSPA+	**LTE
Taxa de dados para usuário	10-40 Kbps	40-50 Kbps	100-130 Kbps	128-384 Kbps	0,3-1 Mbps	3-6 Mbps	5-12 Mbps

* Oferecida pela Claro e Vivo.

** Oferecida pela Verizon e AT&T nos EUA.

ANEXO B – OPERADORAS BRASILEIRAS, POR REGIÃO E BANDA DE TRANSMISSÃO

Fonte: MACIEL et al, 2006, p. 65

Nota do autor: informações atualizadas em 2005, no período de consolidação do setor.

SMP Area	SMC Area	Company Name (winning consortium) [Group after consolidation]			
		A-band	B-band	D-band	E-band
I	3 RJ, ES	<i>Tele Sudeste Cel (Holding)</i> (Telefónica de España, Iberdrola, NTT, Itochu) Telerj Cel [Vivo] Telest Cel [Vivo]	ATL (Korea Telecom Mobile, Quairoz Galvão, Lightel) [Claro]	Oi (Telemar) [NC]	TIM Rio Norte (Unicel) [TIM]
	8 Amazônia	<i>Tele Norte Cel (Holding)</i> (Telesystem, Citigroup, Local Pension Funds, Opportunity) Teleaima Cel [NC] Teleamazon Cel [NC] Teleamapá Cel [NC] Telepará Cel [NC] Telma Cel [NC]	NBT (Splice) [Vivo]		
	4 MG	Telemig Celular (Telesystem, Citigroup, Local Pension Funds, Opportunity) [NC] CTBC Telecom (NA) [NC]	Maxitel-4 (Stet, Vicunha, Globo, Bradesco) [TIM]		
	9 BA, SE	<i>Tele Leste Celular (Holding)</i> (Telefónica de España, Iberdrola) Telebahia Cel [Vivo] Telegipe Cel [Vivo]	Maxitel-9 (Stet, Vicunha, Globo, Bradesco) [TIM]		
	10 Northeast	<i>Tele Nordeste Cel (Holding)</i> (Telecom Italia, Globopar, Bradesco) Telasa Cel [TIM] Teleceará Cel [TIM] Telepisa Cel [TIM] Telern Cel [TIM] Telpa Cel [TIM] Telpe Cel [TIM]	BSE (BellSouth, Splice, Oesp, Safra) [Claro]		
II	5 PR, SC	<i>Tele Celular Sul (Holding)</i> (Telecom Italia, Globopar, Bradesco) Telepar Cel [TIM] Telesc Cel [TIM] CTMR Cel (RS) [TIM] Serecomtel Cel (NA) [NC]	Global Telecom (DDI, Inepar, Motorola, Suzano) [Vivo]	Telecom Americas (Albra) [Claro]	
	6 - RS	CRT Cel (Telefónica de España, RBS) [Vivo]	Telet (Bell Canada, Local Pension Funds) [Claro]	BrT GSM (Brasil Telecom) [NC]	
	7 Centre West	<i>Tele Centro Oeste Cel (Holding)</i> (Splice) Teleacre Cel [Vivo] Telebrasil Cel [Vivo] Telegolias Cel [Vivo] Telemat Cel [Vivo] Telems Cel [Vivo] Teleron Cel [Vivo] CTBC Telecom (NA) [NC]	Americeel (Bell Canada, Local Pension Funds) [Claro]		TIM Celular Centro Sul (BluCel) [TIM]
	1 SP Metro	Telesp Celular (Portugal Telecom) [Vivo]	BCP (BellSouth, Splice, Oesp, Safra) [Claro]		TIM São Paulo (Starcel) [TIM]
2 SP	Telesp Celular (Portugal Telecom) [Vivo] CTBC Telecom (NA) [NC] Ceterp Cel (NA) [Vivo]	Tess (Telia, Erilise, Primav) [Claro]	Vésper SMP (Qualcomm) ^a		

Notes:

- a) Licences returned to the Government and not yet re-assigned.
b) Telemig Celular acquired E-band licence to provide service in the region of CTBC Telecom (some cities in Minas Gerais State) * NA – Not Auctioned; NC – Not consolidated by any of the three main groups

Sources: Novaes (1998); Anatel (2001) and Anatel (2005)

ANEXO C – ENTREVISTAS

Datora Telecom: Germano Di Polto – 30/06/2011

Evandro

Então estou aqui com Germano di Polto da Datora Telecom, e o que eu queria saber em primeiro lugar Germano, é o que faz a Datora Telecom, como o modelo de MVNE se encaixou no trabalho dela aqui no Brasil.

Germano

A Datora é uma empresa de telecomunicações que começou com VOIP, foi a primeira operadora de VOIP na América Latina. Então, antes de entrar a legislação de MVNO, o que ela fazia: é uma operadora com licença da Anatel de STFC, de telefonia fixa, é também operadora de longa distância, tem um CSP, e o foco dela sempre foi venda business to business, nunca foi uma operadora de varejo, ela vende pra outras operadoras, na verdade trabalha muito num mundo de interconexão de operadoras. Vende interconexão de redes. E vende pras principais operadoras que atuam no Brasil.

Evandro

No atacado?

Germano

No atacado mesmo.

Evandro

Eu já vi cartão de telefonia Datora.

Germano

Isso, outro negócio que ela tem são esses *calling cards*. A Datora é focada no público brasileiro seja no Brasil seja fora, então é muito forte também em Portugal e nos Estados Unidos, onde tem muitos brasileiros e nesses mercados em particular atua com *calling cards*. Então muitas vezes sai como *white label*, com marca de terceiros mas a tecnologia que está por trás é da própria Datora.

Então essa relação de interconexão, ela sempre atuou muito forte nisso. Interconexão com outras operadoras, usando tanto VOIP como outros tipos de rede, então foi muito natural quando saiu uma licença de MVNO que é pra ser uma fornecedora de infraestrutura, só que agora para telefonia móvel, antes estava na fixa, faz todo sentido.

Então a Datora pediu a licença na Anatel, modelo autorizada, não sei se você conhece os modelos...

Evandro

Já vi sim.

Germano

...Modelos de *full MVNO*, *light MVNO*, tudo isto. E a Datora quis entrar como *full MVNO*, então pediu uma licença de MVNO Autorizada, e o principal foco da Datora, você vai ver ao longo do tempo que ela tem alguns chapéus, o principal é ser um MVNA, que é ser uma agregadora de MVNOs. Você já tinha ouvido falar em MVNA ou não?

Evandro

Não, MVNA é novidade pra mim.

Germano

MVNE já?

Evandro

Já, já.

Germano

MVNE conceitualmente é a plataforma, é a infraestrutura técnica, tecnológica que essa empresa oferece para as MVNOs.

Evandro

Muitas vezes de serviços agregados, e tal.

Germano

Sim, muitas vezes de serviços que vão ser oferecidos pela MVNO. O MVNA, aí entra aquela sopa de letrinhas que alguns entendem de um jeito, alguns entendem de outro.

Alguns dizem que o MVNA simplesmente é um agregador de vários MVNOs. Funciona.

No nosso conceito, quando a gente diz MVNA é não apenas o papel de MVNE, de estrutura tecnológico, mas também trazer *know-how* comercial e de negociação. A ideia da Datora é chegar pra essas MVNOs com a solução completa, não apenas com a plataforma em si, mas também com uma negociação já com operadora MNO, prestadora origem, ou com o *know-how* dessa negociação pra facilitar. Porque uma MVNO poderia simplesmente contratar de uma MVNE a plataforma e ela mesma negociar com as operadoras todas as outras frentes, a parte comercial.

Então, o que a Datora tá fazendo é, o objetivo principal é oferecer esse pacote completo. Claro, se uma MVNO chegar e falar “olha, eu já fui lá na Claro, na Vivo, e já negocieei e vou usar a rede deles, eu só preciso da sua plataforma”, beleza. Ela passa a atuar como uma MVNE nesse modelo. Mas ela tá preparada pra atuar como MVNA, pra trazer já esse *know-how* de negociação, que já teve a primeira que foi com a TIM, com o primeiro projeto que foi o da Porto, então ela tá preparada pra trazer esse *know-how* pros futuros MVNOs.

O principal papel da Datora é MVNA em telefonia móvel, podendo ser MVNE dependendo da negociação.

Evandro

Você pode entrar em mais camadas ou menos camadas.

Germano

Mais camadas ou menos camadas, inclusive negociado.

Evandro

Uma vez que está implantado, além das plataformas tecnológicas, por exemplo, uma operação de atendimento é alguma coisa que está no escopo da Datora ou não?

Germano

Boa pergunta. Respondendo objetivamente, não. O que a Datora não quer fazer, até porque entende que não faz sentido no mercado fazer isto: atendimento ao cliente final, de primeiro nível, não quer fazer marketing, comunicação, desenvolvimento de produto, desenho do produto e plano de preço. Ela vai operacionalizar esses serviços, mas ela não quer participar

da definição, se é pré-pago, pós-pago, que tipo de serviço que o cliente final do MVNO vai querer, vendas e distribuição. E por quê? Por que o conceito do MVNO é uma empresa que já existe no mercado, já tem uma marca, e já se relaciona com seus clientes, então ela já tem um canal de atendimento.

Ela vai aproveitar esse canal de atendimento complementando com um serviço a mais que é o serviço de telefonia móvel. Ela já tem um canal de distribuição, de alguma forma esse serviço que ela vende hoje, pegando um varejista, um banco, aqueles principais potenciais, eles já tem um canal de distribuição, vão usar esse canal pra distribuir o serviço de telefonia móvel.

E o marketing também, ela já faz o marketing, já é conhecida, tem uma marca e tal. Então ela vai usar essa estrutura de marketing que ela tem para vender. Então o que a gente entende é que essa parte, o atendimento em primeiro nível, marketing, vendas e distribuição, a MVNO vai fazer.

Evandro

Tudo que é B2C?

Germano

Exatamente, é o B2C. Tirando isso tudo, a Datora faz.

Então, operacionalizar aqueles produtos que o MVNO quer lançar pros seus clientes, seja voz, seja dados, seja SMS, a Datora vai operacionalizar nessa plataforma. A emissão das contas, faturamento, da Datora vai fazer. Sistemas de antifraude, toda operação de telefonia móvel a Datora faz. Ela só não interage com o cliente final. Reforçando o conceito de B2B da Datora.

Evandro

Perfeito. Na verdade então eu imagino que a estrutura esteja muito voltada de um lado a atender esse cliente MVNO e de outro lado a atender MNO, certo? Dentro da empresa.

Germano

Dentro da Datora você diz?

Evandro

É.

Germano

Quando a gente fala de atender a MNO, é mais até negociar com a MNO as condições daquela parceria, nosso foco maior é na MVNO mesmo. É entender o que ela quer lançar, quantos clientes ela tem, faz sentido ela lançar?

Outro dia me ligaram e disseram “sou de uma empresa aqui do interior do Brasil e eu tenho 500 clientes”. Poxa, 500 clientes talvez não faça sentido montar uma operação de MVNO. Então, o nosso foco é mais dos potenciais MVNOs, entendendo o negócio deles, se faz sentido lançar uma operação MVNO pra eles. É quase uma consultoria, nesse primeiro momento.

E aí, fazendo sentido, como a gente vai operacionalizar? Toda a parte das plataformas a gente tem, e a parte de redes, que a gente não tem, a gente tem que levar pra uma operadora. Então, esse primeiro projeto, que é o da Porto, a negociação foi feita com a TIM, simplesmente porque a TIM topou fazer. As outras operadoras, naquela época...

Evandro

A TIM tá mais aberta?...

Germano

Ela tá aberta a entrar no MVNO.

Evandro

A gente vai explorar um pouquinho isso depois, eu queria entender...

Germano

Mas ela, vamos dizer, foi a que arriscou, foi a que negociou, tanto é que até hoje nenhuma outra operadora anunciou parcerias desse tipo. Então a TIM quis fazer, a Datora quis fazer e intermediou esse negócio, e a Porto como MVNO também.

Então o primeiro projeto foi com a TIM, não quer dizer que todos os projetos da Datora serão com a TIM necessariamente. E também não quer dizer que a TIM vai aceitar fazer todos os projetos da Datora, é muito caso a caso.

Se daqui a pouco um banco bater aqui na Datora falando “eu quero fazer MVNO e vou atuar nessa região, e com esses serviços, voz, dados etc.” a gente vai tentar entender se faz mais sentido fazer com qual operadora, com a TIM ou de repente você tem uma empresa que atua em poucas regiões, a gente pode chegar a conclusão que nas regiões que ela atua a TIM só cobre 50%, e a Vivo cobre 80%.

Evandro

Aí me leva a uma coisa que eu ainda não consegui entender. Por exemplo, essa licença de *full* MVNO que você requisitou da Anatel, ela deve ser explorada junto a uma única operadora, não?

Germano

Ela... boa pergunta. A recomendação que saiu foi o seguinte: para credenciada, ela pode ter acordo com uma só operadora. A autorizada é como se fosse uma nova operadora, então ela pode negociar como mais de uma dependendo do projeto. Mas a credenciada tem essa restrição, essa foi uma das mudanças que saiu entre a Consulta Pública e a Legislação. Vale a pena depois só dar uma confirmada no texto final.

Evandro

OK... Na TIM, um pouco de mundo real... como está sendo o processo da negociação dessa primeira operação, ela deve ser uma plataforma para todas as outras operações que vocês forem lançar na TIM, do ponto de vista da integração tecnológica, das negociações de *airtime*, e tudo mais.

Germano

Como eu falei, não necessariamente, este acordo é para este projeto. Um próximo projeto, a gente vai pegar e pode levar pra qualquer outra operadora. Leva pra TIM, se ela quiser, são essas as condições. Se não quer, a leva pra qualquer outra operadora. Não tem nada fechado.

Evandro

Isto não dá mais poder de negociação pra operadora?

Germano

Na verdade, o poder de negociação da operadora é muito grande. Porque se a operadora não quiser entrar, não sai o projeto. Inclusive um dos riscos de MVNO não sair no Brasil, é se as operadoras não quisessem entrar. Imagine, pegando esse primeiro projeto que a Datora tá

tocando, ela bateu na TIM, na Vivo, na Claro, na Oi. Se nenhuma quisesse fazer, não ia sair. Ela ia começar uma discussão, vamos na Anatel, buscar uma regulamentação. Então, ia dar um desconto, mas o poder de negociação é grande, assim como se a gente levar pra TIM ou pra qualquer outra operadora, um projeto, vamos lá, de uma MVNO que vai querer vender vídeo *on-demand* de banda larga 3G o dia inteiro, a operadora vai chegar e falar “assim não, você vai derrubar minha rede, o seu cliente não vai resolver o problema dele e você vai detonar com os meus aqui”. Então, é caso a caso, por projeto.

Evandro

Quem concorre hoje com esse tipo de abordagem da Datora ?

Germano

Os concorrentes da Datora diretamente são todas as MVNEs, têm algumas europeias que estão vindo para o Brasil, algumas conhecidos como a Effortel, que presta serviços e faz o MVNO do Carrefour lá fora, agora oficialmente que eu tenha conhecimento que pediu licença na Anatel pra atuar como MVNO, só tem a Datora e a Sisteer, uma empresa francesa, uma MVNE, depois dá uma pesquisada no site deles. Ela pediu licença pra Anatel também. As outras, a gente sabe que existem, tem a Elephant Talk, tem a Effortel, enfim algumas outras aí que estão conversando, negociando, mas nenhuma oficialmente ainda pediu licença da Anatel.

Evandro

Ok. Voltando um pouco do tema da operadora TIM, tá todo mundo vendo que a TIM está super aberta a discutir isto, algum motivo que você pontua como especial pra isto?

Germano

Estratégia da empresa. Alguém dentro da TIM deve ter identificado em algum momento essa oportunidade e conseguiu justificar lá dentro entrar nesse mercado.

Evandro

Deixa eu te falar. Tem um aspecto que eu tenho lido bastante não só de material acadêmico, mas também consultorias de fora, que as operadoras que não tem posição hegemônica têm custo de aquisição que tem sido maior, principalmente nos mercados maduros, e aí a MVNO acaba barateando esse custo de aquisição do cliente pra eles. Eu não sei se isto tende a se repetir aqui, é uma coisa que você tem visto?

Germano

Olha, conceitualmente o custo de aquisição é menor pra operadora. Quando você tira essa parte de atendimento de primeiro nível, de vendas, tudo isto, da sua estrutura, você tá diminuindo seu custo, por outro lado você também diminui a receita que está entrando. Mas como regra geral, não diria que é na TIM. Como você falou, tem estudos que mostram que faz mais sentido entrar na TIM, terceiro ou quarto lugar, fazer ou favorecer MVNO. Mas no Brasil isto não é tão claro. Talvez a Vivo... não tenha interesse em entrar com afoito, afinal já está em primeiro, mas Claro e TIM devem entrar. A Oi neste momento está com outros problemas, não sei se você está acompanhando isto, mas acho que esse é um bom momento e uma decisão estratégica da TIM. Há sim redução no custo de aquisição.

Evandro

Eu queria só voltar um pouquinho agora, usando da sua experiência de Claro... A gente sabe que a Claro tem alguns projetos de chip patrocinado. A história do Corinthians e tal, agora com a Brahma. Esses projetos eu já cheguei a questionar um pouco se eles tendem a virar

MVNO e todo mundo desse mercado, que é um mercado publicitário, de gente que está mais voltado pra marketing, diz que não. Tem uma forma de capturar esse cliente pro modelo de MVNO?

Germano

Vai depender muito... O que foi lançado neste modelo, do Corinthians, foi menos um conceito de MVNO, e mais um conceito de marketing, de venda de conteúdo. Tanto que o modelo que já existe, não depende de MVNO nem nada disso, é uma venda de conteúdo, através de um chip customizado, e ele endossa a marca. Não só no menu, que sempre houve a possibilidade de fazer, mas no chip. Então, é um modelo que já existia sem ser *co-branded*, evoluiu um pouco mais, e isto vale para empresas que não queiram ter uma base de clientes de telefonia móvel e sim queiram aproveitar a capilaridade da operadora para vender a seus clientes.

Agora, isso pode converter pra MVNO? Poder pode... aí volta aquela questão, precisa ver se faz sentido praquela empresa, ter uma operação de MVNO. Se é uma empresa que está começando do zero, ou se já tem um chip customizado, a decisão é a mesma. A diferença é que já teve conhecimento, já teve a experiência da distribuição, do marketing, ela já passou a fazer essas atividades no conceito do *co-branded*, mas volta aquele ponto: vale a pena pro Corinthians lançar uma operação MVNO, quem vai fazer a gestão disso? Então o que se diz muito, quando essas empresas batem aqui, e também na própria Claro, é entender o que a empresa busca. Se ela quer uma campanha de marketing, faz um *co-branded*. Muito mais simples, a operação é mais simples, a negociação é mais simples, e você vai colocar sua marca da mesma forma.

Ah, mas se além de fazer o marketing eu quero economizar custos internos, eu quero ter uma receita adicional porque vou vender serviços de valor agregado para os meus clientes através do telefone, aí sim faz sentido ter uma MVNO.

Evandro

O motivo dessa pergunta é muito nessa linha, porque dentro dos bancos está existindo essa discussão, sobre qual modelo é mais apropriado. Porque parece óbvio à primeira vista todas as vantagens que existem no modelo de MVNO, mas por outro lado tem também um revés que os bancos tem que arcar com essa estrutura principalmente de atendimento, nem tanto de distribuição, porque quando você fala de grandes bancos de varejo isto não é um problema. Mas a estrutura de atendimento passa a ser complexa no caso de uma MVNO, então é muito mais pra entender se o lado oposto também é verdadeiro. O que você diria pra um grande banco de varejo brasileiro que estivesse à frente dessas opções?

Germano

Pois é, eu não diria num primeiro momento que vale a pena nem um MVNO nem uma ação publicitária, é uma decisão estratégica da empresa. O que a gente fala muito é o seguinte: não adianta a empresa querer fazer uma MVNO pra virar uma operadora, pra ganhar dinheiro com operação móvel. Não é por aí, concorrer com a TIM, com a Oi que já estão aí. Vai fazer sentido você montar uma operação MVNO pra você alavancar o seu negócio atual. A gente fala muito assim: cuidado pra você não iniciar uma operação móvel e perder o rumo do seu negócio principal, porque você tem um negócio principal. A operação de MVNO vai ser uma ferramenta pra você alavancar seu negócio principal, ou através de facilitar a comunicação entre o seu cliente e a empresa, ou através de divulgar mais diretamente a cada cliente as informações, ou oferecer pelo celular algum serviço da sua empresa, mas sempre para seu negócio fim. Voltando ao assunto do banco: ele quer virar operadora ou o que ele quer com aquilo? É só pra dar minuto como fidelidade para os clientes? Aí ele faz o que já está fazendo,

não precisa comprar nada. Agora, se o que ele quer é acabar com as agências e os ATMs e fazer tudo pelo celular, nessa situação faz sentido montar uma operação MVNO.

Evandro

Uma das coisas que você colocou é que cada caso é um caso mesmo, tem que ser tratado meio que alfaiate, a Datora está preparada pra atender tanto um cliente MVNO que esteja disposto a atender um cliente que tenha como diferencial dele dados e 3G quanto outro que queira fazer só voz? Tem todas as soluções?

Germano

Todas as soluções, pré e pós.

Evandro

Dentro dos *prospects* que vocês têm, existem os óbvios e conhecidos que são os varejistas, bancos e tudo mais, a abordagem que existe em alguns lugares da Europa de ofertas nichadas também tem chegado pra você, a la Virgin?

Germano

A Virgin saiu uma nota agora dizendo que ela vem pra América Latina. Vou responder colocando não apenas pra nós, mas para o mercado, ok?

Evandro

Tudo bem, pode ser.

Germano

Sem tentar analisar, empresas de todos os segmentos já buscaram informações sobre MVNO, seja aqui, na Claro, em eventos que eu participo, então assim: empresas de mídia estão participando (Globo, Bandeirantes, SBT, MTV, Virgin)...

Evandro

Isso é conteúdo, né?

Germano

Sim, conteúdo. Todas elas eu já esbarrei em algum lugar. Na Claro, aqui, eventos, pesquisando o assunto. Não quer dizer que elas vão adiante, ou que faça sentido, mas você perguntou se empresas de nicho estão indo pro MVNO. Elas estão buscando informações, não sei até que ponto elas estão entendendo que isso vai fazer sentido ou não e seguirem. A impressão que eu tenho é que a partir do momento que saiu a regulamentação, ou enquanto estava sendo analisada, um pouco antes de sair, todos os segmentos pararam pra analisar, “perai que é isso, quero fazer também”, notadamente varejista, banco, empresa de mídia como falamos agora, conteúdo, empresas de Telecom pra tentar montar aquele *part-play* (??), as que não são móveis tentar agregar operação móvel. O que eu não tenho visto muito no Brasil, como tem fora em outros países é nicho de comunidade, étnicos, lá fora tem umas bem interessantes. Na Europa a comunidade chinesa. No Brasil não vi isto. É que é um modelo diferente né, nesse caso não é uma empresa, é uma comunidade que lidera. Então não sei se eles já entenderam.

Evandro

Olhando o mercado, e aí a visão é histórica, quem olha esse mercado e não precisa ir muito longe, faz comparações com outros países, e vê que a nossa receita média por usuário (ARPU)

não é alta, é um negócio que pra se rentabilizar é difícil, as operadoras levaram tempo pra conseguir, tem uma tributação elevada, então apesar de você conseguir muitas vezes vender o seu *airtime*, o cliente ainda fala pouco, os minutos de uso (MOU) não são tão altos assim, no que essas novas operações contribuem para mexer nesse cenário?

Germano

Boa pergunta. Aí um dos pontos que a gente comenta muito, o Brasil tem essas características todas e talvez como consequência o mercado de pré-pago muito forte. Então você vê em alguns países são lançadas operadoras virtuais entraram com foco em pré-pago, como é o caso da Tracfone nos EUA, público hispânico, na Europa alguns também. Aqui, e volta a questão, uma MVNO não é pra ganhar dinheiro com telefone, e por outro lado MVNO no Brasil não faz sentido entrar olhando o modelo pré-pago com as operadoras já atuando. Quer dizer, eu acho que o que faz sentido aqui em função de todas essas barreiras, é o MVNO que tenha valor agregado para o cliente final. Serviço *premium*, por exemplo: se uma empresa lançar uma operação com esse serviço *premium* que justifique o cliente pagar, aí sim ele tá conseguindo aumentar o ARPU. Não faz sentido uma potencial MVNO fazer um business case em cima de um modelo que existe aqui hoje.

Evandro

Porque já tem quatro caras fazendo?

Germano

Sim, já tem gente fazendo, se matando. Tem que ser um valor agregado ali, algo que o cliente vai topa pagar a mais do que ele paga pra usar o serviço de telefonia como ele usa hoje só que tendo algum benefício a mais que essa empresa vai fornecer pra ele. O que é? Não sei, vai depender do segmento: banco vai ter alguma aplicação ali, hipoteticamente na linha de querer acabar com agências e ATMs, então vai começar a estimulando o seguinte “tudo que você fizer pelo celular, evitando ir na agência etc., aí você vai ganhar desconto na conta ou minutos para falar”, aí sim o cliente vai se sentir motivado a usar esse serviço porque está ganhando alguma coisa ali. Talvez até o ARPU de uso de Telecom se mantenha, mas o sobrepreço pelos serviços adicionais ali o cliente topa pagar.

Talvez até limite um pouco o movimento de MVNO no Brasil por isso. Nos outros países tinha esse segmento “*no frills*”, que é o simples, *low cost* e sem nada. É o pré-pagão. Porque as operadoras que estão por aí são pós-pagas... aqui no Brasil não tem esse mercado, então tem que ir por outro caminho.

Evandro

Engraçado que enquanto você estava falando, me ocorreu um negócio que eu não incluí no meu trabalho ainda: como que Nextel pode interagir com este jogo?

Germano

A Nextel agora conseguiu uma licença de operadora, então pode interagir da mesma forma que as outras operadoras podem. Ela vai poder alugar a infraestrutura dela. Na verdade são duas coisas: ela vai começar agora a crescer a infraestrutura, então se for analisar do lado de vender a infraestrutura que ela tem pra um MVNE ou MVNO, não faz sentido, porque a rede dela é menor que a das outras ainda. Mas ela também não poderia entrar como demandante das antenas das outras, porque... aí teria que checar a regulamentação..., mas se não me engano, uma operadora SMP não pode ser MVNO. Então, de certa forma ela não joga. Se for isto mesmo, ela não joga, porque ela nem tem uma rede extensa suficiente pra vender isto pras potenciais MVNOs e nem pode contar com a infraestrutura, por exemplo, num modelo de

part-play, porque se ela não tivesse licença ela não estaria no serviço SMP ainda. Vale a pena checar a regulamentação, mas pelo que eu entendo, ela não entraria.

Evandro

Ok, faz sentido. Agora está quase tudo coberto, só entender um pouquinho de Anatel. Em termos de processo, o que a Datora que é quem está mais próximo hoje de todo o fluxo da Anatel em relação à regulamentação que foi aprovada, passa um pouco do feeling, como é trabalhar nessa linha de frente?

Germano

Infelizmente não posso falar muito porque não estive desde o início do processo. Agora posso dizer o seguinte: é um processo burocrático como quase qualquer processo que envolve órgão regulador, demorado, na verdade até agora não saiu a licença. Tá na Anatel rodando já há uns quatro meses.

Evandro

Existe o risco de sair a implantação antes da licença?

Germano

Tenho que dizer que existe, porque quando você fala de órgão governamental, pode ser que ele chegue, está pra aprovar, e volte e “ah, mas agora eu preciso...”, na verdade tem vários aspectos aí. A Datora foi a primeira, então o primeiro de qualquer coisa é sempre mais complicado, exige mais cuidados, idas e vindas, é natural, processo da inovação. Então o que pode acontecer. Aparentemente está tudo certo, a licença deve sair agora, esse mês, e a operação vai entrar até o final do ano. 99% de probabilidade de que não vai ter problema. Mas vai que, em algum momento, alguém na Anatel chegue e fale “mas espere aí, agora eu acho que a gente vai precisar de um documento, ou vai ter que comprovar ou vai ter que ver ou reanalisar alguma coisa”. Pode acontecer.

Então quando a gente fala de governo a gente só tem certeza quando sai a canetada, mas assim, pelo que a gente tá sentindo: foi o primeiro, então talvez não seja regra para o futuro, porque o primeiro é sempre mais complexo, mas não vai evitar de levar uns três a quatro meses pra sair uma licença. Até quando a gente vai nas empresas falar de MVNO, uma das perguntas é “tem o negócio da Autorizada e o da Credenciada, o que é melhor?” Olha, no Autorizado você tem liberdade pra fazer o que você quiser, é uma operadora realmente, mas também tem mais responsabilidades, tem que atender todo aquele regulamento da Anatel. E pra isso precisa de uma licença, é um processo mais demorado. Então, no Autorizado, eu acredito muito num processo assim, empresa que queira entrar, mas que não lançou nesse momento ainda, talvez faça sentido começar como Credenciado ou de uma Operadora ou de uma MVNO Autorizada, ou seja, Claro, Vivo, TIM, ou Datora, porque é mais simples e mais rápido de implementar. Então toda responsabilidade fica com a Operadora ou com a MVNO Autorizada. É um modelo quase como o *co-branded*, um pouco mais livre, mas como se fosse um *co-branded*. Lança aquilo rápido, se aquilo estiver fazendo sentido, trazendo o resultado esperado, vale a pena investir mais? Vamos virar Autorizada, vamos pedir licença pra Anatel, e dali a 4 meses...

Evandro

Nesse caso, porque ele não faria um acordo operacional como esse do chip do Timão?

Germano

Poderia. A gente volta àquela questão: cada caso é um caso.

Evandro

Não teria grande diferença. Porque as exigências já existem, burocráticas, nesse caso do Credenciado? Ele já não sai incólume, já tem que passar pelo crivo da Anatel de alguma forma.

Germano

É, mas é muito mais simples, não é uma licença de uma nova operadora SMP que está entrando no mercado. É uma empresa que vai usar a licença de uma MVNO Autorizada, autorização na verdade, ou de uma Operadora já incumbente, para vender seus serviços. Se der algum problema aqui, a responsável é a Operadora ou MVNO. Então, o modelo *co-branded* é muito parecido com o Credenciado, quase que idêntico. Não sei o que muda, precisa entender a regulamentação.

Evandro

Eu tenho uma dúvida se você pode levar a base da operadora, não sei se você pode se você fez esse acordo com a Dadora e amanhã eu não sou mais....

Germano

No Credenciado, a base é da operadora que tem a Autorização. Então, o Credenciado não é dono da base, já o Autorizado é.

Evandro

Ele pode migrar pra outra Operadora?

Germano

Então, o que acontece. O Autorizado é uma operadora SMP, é a dona da base, daqueles clientes que usam as antenas da TIM. O que pode acontecer? Ele pode querer mudar o contrato com a operadora, porque não está feliz com esta, mas não tem uma migração de clientes, ele é o próprio. O que a legislação, se não me engano exige é, uma Credenciada que lançou uma operação e tem lá seus 100 mil clientes, e quer parar de brincar, alguém tem que assumir esses clientes. Vai ser sempre a Operadora que tá cedendo autorização pra ela usar aquilo, seja uma Operadora, seja uma Autorizada. O que a Anatel diz é: os clientes não podem ficar desamparados. A gente tem que assumir, mas no Autorizado é mais simples de entender porque é uma Operadora, com seus clientes ali.

Evandro

Então, em dois anos nós vamos ter quantos MVNOs no Brasil?

Germano

Pergunta que não quer calar. Futurologia total. Eu não sei, eu particularmente acho que não vai ser uma coisa muito extensa como na Europa, que tem muitos MVNOs, posso estar errado, óbvio, mas acho que serão de cinco a no máximo dez grandes. Tipo Varejista, Banco, e talvez alguns pequenininhos de conteúdo. No modelo Credenciada sim, acho que pode ter algumas dezenas, mas no Autorizada mesmo, que é aquele mais... cinco, dez, em cinco anos... Só o futuro nos dirá. Eu espero que caia no gosto e todo mundo faça, né? Futurologia pura.

Evandro

Perfeito. É isso.

TIM: Eduardo Resende – 25/01/2012

Evandro

Eu estou aqui com Eduardo Resende da TIM, buscando conhecer um pouco da visão da operadora a respeito de MVNO, e como eu estava falando, gostaria de dividir essa conversa em três grandes partes.

A primeira, entender um pouco a situação da TIM hoje, como ela vê a posição dela no mercado, a segunda falar de MVNO especificamente, e aí mais especificamente ainda da relação da TIM com as MVNOs, e numa última etapa, de novo num aspecto amplo de legislação, como que vocês estão vendo alguns entraves que todo mundo desse mercado está enxergando.

Então, em primeiro lugar, entender um pouco da TIM, posição dela no mercado, produto, como ela está hoje.

Eduardo

A TIM, desde o final de 2009, que a gente sofreu um grande reposicionamento no mercado. A empresa passou pra uma postura mais agressiva, mais de guerrilha, mais de ataque.

A gente lançou planos altamente inovadores como o *Infinity* pro pré-pago e o *Liberty* pro pós-pago. Planos eu diria até revolucionários, do ponto de vista do que os consumidores estavam acostumados com Telecom, quebrando um paradigma aí da possibilidade dos planos ilimitados.

Os resultados provam que nossa estratégia está certa, a gente assumiu a segunda posição de mercado, ultrapassamos recentemente a Claro, e continuamos numa linha bastante ascendente de novas aquisições, de aumento de *market share* e de aumento de rentabilidade.

Na prática também, isso se traduz nas próprias ações, nos próprios papéis em bolsa de valores da empresa. Com toda crise que o mercado Bovespa passou no ano passado, com quedas se não me engano da ordem de 18% em média, a ações da TIM tiveram uma rentabilização de 73%. Nosso retorno pro acionista está claro, está sendo bem avaliado pelos analistas, e a empresa segue esse caminho de agressividade que está dando certo.

E, de outro lado, a concorrência entendeu, mapeou os nossos movimentos, e agora está seguindo. Então agora, praticamente todas as operadoras aí também estão lançando seus planos ilimitados, com muita diferença porque tem determinadas regras que podem restringir mais o acesso aos seus clientes ou inibir mais o uso, mas enfim a TIM se apropriou desse conceito e continuará desenvolvendo essa linha de serviços e produtos, e também fazendo uma maior segmentação pra continuar tendo esse resultado.

Evandro

VAS já tem plano ilimitado também, né?

Eduardo

Tem, ele já tem o TIM Web, a gente já tem oferta de dados ilimitada pro pré-pago, paga-se a diária de R\$ 0,50 e paga quando usa, super oferta. E também a gente foi o primeiro a lançar o conceito do SMS ilimitado também, então a gente lançou o SMS ilimitado *on-net* e *off-net*. O *off-net* foi super arrojado. Então a gente tem pra todos os segmentos o conceito já do ilimitado.

Evandro

Perfeito. Você falou um pouco de segmentação. No corporativo também está seguindo essa linha também de planos, vamos chamar de ilimitados, ou isso não tem uma relação direta?

Eduardo

Não, no corporativo não, a gente segue a estratégia de convergência. Na verdade, a TIM, pra poder fazer essas ações no mercado *Retail*, e também pra construir uma atuação mais forte no mercado corporativo, a TIM tem se preparado de forma estruturada pra isto.

Então primeiro foi a aquisição da Intelig, que trouxe aí uma grande rede de fibra ótica, uma grande infraestrutura de *backbone*, possibilitando reduzir os custos da empresa e ampliar as capacidades necessárias pra poder viabilizar essas ofertas.

Quando a gente fala de capacidade, de qualidade, a gente tem que lembrar que não é só capacidade de radiofrequência e interface aérea, mas também toda capacidade relacionada a toda infraestrutura de Telecom necessária pra poder cursar as chamadas. Então isso envolve operações de *core network*, centrais, isso envolve todas as interconexões dos meios de transporte, enfim tem uma série de desdobramentos, de ações em cima disto.

Depois na sequência, no ano passado teve a aquisição da AES Altimus, que agora foi batizada de TIM Fiber, que é a maior rede de fibra ótica entre Rio e São Paulo, que é outra razão estrutural muito forte pra empresa desenvolver ofertas completas na região Sudeste.

Então isso tudo a gente consegue chegar num ponto de grande agressividade e de grande convergência dos serviços. Hoje, a Intelig está muito focada no mercado corporativo, onde eu tenho uma atuação conjunta de móvel, fixo e dados, então não tem empresas distintas tentando atender o cliente pra cada um desses serviços, é a mesma empresa.

Evandro

É o mesmo *billing*, tudo?

Eduardo

Não necessariamente o mesmo *billing*, mas a mesma interface. Mesmo relacionamento pra todos esses serviços. Isto pro cliente é muito importante, simplicidade, transparência, gestão, eficiência do serviço.

Evandro

Perfeito.

Eduardo

E da mesma forma a TIM Fiber, também está bastante focada no mercado *consumer*, pra dados e pra fixo.

Evandro

Dentro do segmento corporativo, Nextel é uma novidade? Você acha que ela pode ser de alguma forma uma ameaça pra esses *shares* que existem hoje no segmento ou não?

Eduardo

Olha, Nextel tem uma boa atuação tanto no mercado *consumer*, demonstrando também no mercado corporativo. Com a entrada agora da nova rede 3G, com certeza vai se tornar um *player* mais agressivo também nesse sentido, mas acho que não significa muito risco pra TIM no corporativo. Mas tem que ser considerado efetivamente, no planejamento da empresa.

Evandro

No varejo, alguma outra novidade fora MVNO? Algo que o mercado está caminhando junto?

Eduardo

Eu acho muito relacionado a trabalhar um pouco na fidelização. Trabalhar um pouco não, trabalhar melhor na fidelização dos clientes, porque essa dinâmica toda de aquisição de base, perda de clientes, rotatividade, isso gera muito custo pra todas as operadoras de Telecom. Então, se puder frear um pouco esse fenômeno, e reverter o dinheiro gasto na aquisição e também na retenção, e fazer com que a rentabilidade, e a margem do serviço sejam maiores, com certeza eles trarão um benefício pro mercado. Obviamente, quem é melhor, quem faz mais, vai ter melhores resultados, mas acho que tem um foco muito grande porque na retenção todas as operadoras buscam melhores resultados.

Evandro

Esse é um movimento, eu queria só abrir um parênteses nesse ponto, porque eu tenho muita curiosidade de entender. O consumidor aprendeu a lidar com as tarifas intrarrede, alguma coisa assim: através de promoções etc., houve uma educação ao longo do tempo e essa educação tem viés, ela acaba não fidelizando, porque ele pode buscar chamada intrarrede pra um grupo de pessoas, e depois chamada intrarrede de outra operadora pra outro grupo de pessoas. Essas estratégias que você está falando, elas buscam combater isso também ou não?

Eduardo

Buscam, a própria estratégia é um senso de você criar uma comunidade. No *Infinity*, você tem um *sub-brand*, simples, de fácil absorção, uma oferta agressiva, e que quem não tem faz total sentido ter. Então assim, é bastante atrativo no sentido de comunidade. A gente vê o quanto o poder viral de “entra pra TIM, entra pro *Infinity*, ele tem tarifas ilimitadas”. A gente se apropriou disso e usou muito bem nos últimos tempos.

Evandro

Perfeito. Bem, acho que a principal questão que eu venho trazendo aqui é indo pra MVNO: a gente vê que o mercado está se movimentando muito mais lento que a TIM na busca de acordos com MVNOs. Por que isto?

Eduardo

Primeiro, porque precisa de uma definição da organização, uma definição estratégica sobre o que fazer ou se fazer o negócio MVNO. Se vai fazer, como fazer. A gente começou mergulhar nesse assunto desde janeiro de 2009, a gente buscou muito aprendizado dos cases internacionais que já ocorreram, a gente considera que no mundo já tem MVNO aí em determinados países há mais de 8 anos.

E achamos aí, como todos sabem, muitos casos de sucesso e de insucesso também. Mais fracasso do que sucesso. E o fracasso muito relacionado principalmente a três fatores: o posicionamento das operadoras em querer desenvolver esse mercado, a regulamentação aplicada a cada um dos países, que poderia inibir ou poderia acelerar o movimento, e também a própria maturidade do mercado. Existem casos com altíssima penetração, onde a demanda seria baixa, outros mercados com potencial de desenvolvimento, de penetração maior.

Então, essas três variáveis são as principais que direcionaram a atuação dentro dos mercados onde já existem MVNOs. E traduzindo isso pro Brasil, a gente vê uma postura positiva por parte do órgão regulador, da Anatel, desde a Consulta Pública, querendo realmente lançar algo novo, diferente, que pudesse ser tratado de forma aí... como uma oportunidade e não uma ameaça, e propiciando uma discussão bastante construtiva sobre o assunto.

A TIM se posicionou bastante pró-ativa no processo da Consulta Pública, fez muitas críticas, muitas contribuições, que parte foram aceitas, outras não. E publicou-se o regulamento. Foi 22 de Novembro de...

Evandro

2010

Eduardo

2010, né? Anatel postergou por muito tempo a divulgação desse regulamento. Era esperado aí pro começo de 2010, depois meados de 2010, acabou sendo no final.

Evandro

A consulta foi em março de 2010, né?

Eduardo

É, exatamente, isso mesmo. Na verdade era esperado para meados de 2010, e a Anatel foi postergando mês a mês. E aí a gente tem o *driver* do órgão regulador, que separou o mercado em Autorizado e Credenciado, com algumas questões sensíveis em alguns momentos, e a partir dessa base a gente começou a trabalhar numa modelagem que seria de interesse da TIM. A gente tem um posicionamento estratégico da empresa de ser pró-ativo, de ser inovador, e depois de entender, de executar todas as oportunidades que esse negócio pode nos trazer. E assim foi feito.

A gente começou a conversar com o mercado, fizemos um filtro do que poderia ser potencial parceria, que teria que ser desenvolvida, e celebramos os primeiros acordos que a gente já anunciou.

Evandro

Existe uma demanda maior? Vocês têm recebido mais solicitações desse tipo de contato?

Eduardo

No começo a gente recebeu bastante solicitação, ano passado a gente recebeu muita solicitação. Mas solicitação no sentido de compreensão, o pessoal queria entender como é o negócio de MVNO, ver oportunidades, se isso faz sentido, se não faz sentido, pra empresa, pra investimento, como isso poderia ser trabalhado, se a TIM poderia ajudar ou não...

E foi muito interessante, porque a gente teve a oportunidade de conversar com o *board* dessas empresas, e entender deles, não com chapéu de vendedor, mas com chapéu de parceiro, quais são as necessidades de Telecom deles, o que a gente pode agregar de valor pra eles, e aí...

Evandro

Um papel de consultor mesmo?

Eduardo

É, umas vezes um papel de consultor. Mas na verdade eu gosto muito de falar de parceiro mesmo.

Evandro

Ok.

Eduardo

E aí a gente conseguiu identificar, mapear, de forma mútua, o parceiro também estava mapeando as operadoras, e houve aí um casamento de interesses comum, e surgiram as primeiras parcerias. Com a Datora e com a Porto Seguro.

Evandro

Perfeito... É claro, muitas empresas vieram procurar vocês, mas vocês certamente mapearam antes e sabem quem interessa mais dentro da estratégia da operadora. Dentro da estratégia da operadora, em linhas gerais, interessa aquele cara que quer montar uma operadora de fato, e lucrar com serviços de Telecom, ou alguém que quer complementar o seu negócio? Qual o primeiro filtro?

Eduardo

O primeiro filtro, não pode haver uma competição direta, quer dizer, é uma complementaridade de atuação, e conseqüentemente de interesse.

Uma grande operadora, como as que temos aqui no Brasil, não consegue ir com excelência em todos os *niche markets*. Nós trabalhamos e chegamos a 64 milhões de clientes, com ofertas de *mass markets*. E a gente sabe que tem mercados com necessidades específicas, com tratamentos específicos, que querem, que demandam uma necessidade customizada, entendeu? E muitas vezes a complementaridade vai ocorrer em função disto. Então, a gente vislumbra nos parceiros de MVNO, não uma competição, “deixa aí pra guerrilha com o nosso marketing”, não é isso, mas sim um complemento, nosso marketing está focado nos segmentos principais e a gente pode atuar com MVNO em outros segmentos que sejam de interesse da empresa.

E aí a gente começa realmente a dar um zoom no mercado e ver oportunidades que a gente poderia estar fazendo melhor, seja com simples inovações, seja com customizações maiores de produtos, serviços, tarifas, planos, aparelhos, enfim, tem um leque de opções que a gente vai olhar.

Evandro

Perfeito. Dentro, em algumas operadoras quando se fala em MVNO, existe uma, não vou dizer rejeição, mas uma outra forma, uma busca por outras alternativas, por outros modelos que não incluam esse parceiro tão forte na cadeia. O exemplo principal que eu tenho na cabeça é o desses chips customizados que ficam *co-branded*: chip da Brahma, chip do Corinthians, esse tipo de coisa. Isso poderia ser bom para a TIM? Ou a TIM não recomenda pra nenhum parceiro?

Eduardo

A TIM faz isso já, a gente tem pra futebol o *co-brand* e tem dado resultados muito bons. É sempre aquela história, nem oito nem oitenta, então a gente pode partir do 8 que seria um modelo de *co-brand* até chegar no 80 que seria o de Autorizada *full*, e nesse meio termo ter necessidades que significam ser uma Credenciada, significam ter um título, um rótulo de MVNO talvez seja importante a nível de percepção, a nível de comunicação com cliente, a nível de atendimento, a nível de vendas, então assim, é muito importante que o mercado absorva esse conceito, mas que saiba traduzir isso dentro de uma estratégia que faça sentido, porque você não pode criar coisas que vão ser concorrenciais ou criar uma competição dentro da própria empresa.

É importante que se encaixe isso dentro de uma estratégia da empresa. Pra determinado tipo de parceiro, funciona bem o *co-brand*. Pra outros não, funcionariam melhor no modelo de Credenciado. Outros funcionariam melhor num modelo de Autorizado. Às vezes o parceiro quer investir mais, assumir mais risco, quer partir pra um modelo Credenciado. Se a operadora tiver interesse em executar isso em conjunto, pode fazer. Então, tem uma...

Evandro

Mas você consegue identificar essa linha divisória entre começar a falar em ser um Credenciado ou partir pra modelos que exigem menos do parceiro?

Eduardo

Sim, a gente tem aprendido como tratar isso.

Evandro

Isso é alguma coisa, por exemplo, que chega na sua área? Se eu sou da empresa X, eu venho discutir, “eu acho que MVNO é bacana”, eu chego pra discutir com você e você eventualmente pode me direcionar pra discutir com outra área?

Eduardo

Sim, isso de fato hoje já ocorre.

Evandro

Sobre essa linha divisória você pode acrescentar alguma coisa?

Eduardo

São metodologias que a gente tem desenvolvido, tem aprendido, não vou dizer pra você que está totalmente definido, mas a gente tem aplicado e evoluído nela. Agora, sobre a metodologia em si, é algo que eu não poderia entrar no detalhe.

Evandro

Ok. Alguns MVNOs ao redor do mundo, você com certeza tem conhecimento disto, partem pra estratégias que são, vamos chamar de diferentes. No mínimo diferentes, podem em alguns casos ser inovadoras, de troca por *airtime* por publicidade. Existe a possibilidade de alguém que vier com alguma oportunidade desse tipo aqui, sair com um MVNO na mão?

Eduardo

De forma muito macro assim não dá pra...

Evandro

Esse exemplo que eu coloquei, essa questão da publicidade, que desonera totalmente o consumidor e vai buscar receita por um outro *stream*.

Eduardo

Porque a operadora não faz isto? (pausa)

Mobile marketing? Ahn?

Evandro

Eu ainda não vi no Brasil nenhuma iniciativa agressiva nesse sentido, uma tão pesada, tipo “você consegue ter o seu tráfego de voz gratuito se você escutar mensagem publicitária” ou qualquer coisa desse tipo. Então, é muito mais entender se existe uma restrição ou não.

Eduardo

Não, restrição não tem. Na verdade, naturalmente a operadora já pensou nisso, já tentou ver se isso priorizava, e ocorreram outras prioridades... Mas não que isso não possa ser feito diretamente pela própria operadora. Caso a operadora decida que não, e não falo isso em nome da TIM, mas de forma geral, sim, MVNO seria uma possível solução. Possível e boa solução, mas vai depender da posição de cada operadora sobre esse tema. Sob a ótica da TIM não posso definir nem que sim nem que não. Mas acredito sim que poderia ser executado por uma MVNO.

Evandro

Dentre... Passou pelo funil, alguém chegou aqui e falou, vamos dizer a Datora... Não, a Datora é um exemplo muito concreto, mas num exemplo hipotético, alguém fechou com vocês uma iniciativa de MVNO. As oportunidades que se abrem para esse parceiro, pra essa parceria, são de um contrato de compra e venda de utilização de rede, vamos chamar de compra e venda nesse sentido, ou tem outras oportunidades, vocês buscam participar ativamente dessas companhias, ter participação acionária, esse tipo de coisa?

Eduardo

A gente está aberto a estudar isto, mas a gente tem que entender se isso vale a pena até no sentido do desenvolvimento da companhia ou não, porque às vezes pode até mesmo engessar.

Evandro

Engessar o terceiro?

Eduardo

É. Se a riqueza está na velocidade, na segmentação, se a gente estiver lá dentro talvez seja mais do mesmo. Mas há possibilidade sim, acho que depende do tamanho do negócio, do apetite da operadora, de como a gente quer tratar, desenvolver isto.

Evandro

Mais uma sob a ótica da operadora, depois eu vou migrar um pouquinho pra uma ótica do próprio MVNO. Essas parcerias são costuradas também, você falou em segmentação, você falou em agilidade, são pontos muito relevantes, interessantes... Também tem custo de aquisição envolvido, também tem retenção. Que outros fatores você vê que olhando mais focado o MVNO pode trabalhar diferente ou melhor que a operadora?

Eduardo

Acho que é a maximização de valor, porque você tem vários setores da economia, e na medida que eles se voltam também pro mundo Telecom, eles agregam valor na construção, no desenvolvimento do mundo telecom. Imagina um player que não sabia nada de Telecom, passou a entender e viu que com MVNO ele pode alavancar o seu *core business*.

Pra operadora, na medida que ele alavanca o *core business* com a ferramenta de Telecom, significa que ele vai usar mais Telecom. Então você desenvolve mercado, maximiza valor. Tem muito disso de, hoje tem uma demanda que as operadoras atendem bem. Mas MVNO pode por si só criar novas demandas.

Evandro

Mais do que utilizar a capacidade instalada, a gente está falando de fazer uma oferta complementar mesmo. Essa é a ideia?

Eduardo

É.

Evandro

Como um MVNO poderia lucrar?

Eduardo

Fazendo as coisas certas.

Evandro

(risos) A gente conhece experiências de todo tipo aí pelo mundo, tem algumas que foram muito bem sucedidas, outras mal sucedidas, e de uma maneira geral os primeiros anos são duros para todos.

Até operações grandes, como a da Virgin, que é ainda considerada um caso de sucesso, elas patinaram às vezes no início. Como que o cara consegue ter margem num negócio de margem apertada?

Eduardo

Não tem muito segredo não, assim como em outros negócios. Acho que o custo é fundamental, foco segmentado, e fidelização. Não pode ficar gastando em aquisição desses clientes, acho que depende de que MVNO a gente está falando.

Outras MVNOs poderiam até ser subsidiadas em função do benefício que ela pode trazer pro core business da empresa, porque na prática nem sempre aquela empresa quer ganhar dinheiro com Telecom, às vezes ela quer alavancar outros negócios.

Evandro

Aquele exemplo de Carrefour, de troca por *airtime*?...

Eduardo

Pra ele é muito mais importante aumentar as vendas dos seus produtos do que ganhar dinheiro com telecom.

Evandro

Aqui deu pra compor legal um cenário de como vocês estão TIM com MVNOs. Olhando mais amplo, olhando pra como essa regulamentação acabou sendo publicada.

Como vocês disseram, teve aspectos que vieram de encontro à estratégia da TIM, outros aspectos que não. Mas enfim, é lidar como ela está aí. No modelo do Credenciado, a TIM colocaria em discussão ou em negociação parte da operação, vamos imaginar a Central de Atendimento, pra esse parceiro? Ou não?

Eduardo

Se parte do princípio que uma MVNO visa fazer diferente. Se eu colocar o meu atendimento padrão na MVNO, eu não estou fazendo nada de diferente, de customizado, nada segmentado, nada voltado pra isto.

O que é colocar o atendimento da TIM? Porque hoje em dia é muito fácil você colocar um terceiro de *call center*, separa uma célula, customiza, e você tem a célula pro objetivo fim que você precisa, como se fosse uma oferta de VAS específica.

O cuidado que se tem que ter é que no Credenciado o cliente é um cliente TIM, a gente que é responsável por esse cliente perante a Anatel, perante o Ministério Público. Nós que respondemos por esse cliente, e também a gente tem uma série de obrigações com esse cliente, obrigações de atendimento também. Então é isso que a gente tem que procurar administrar da melhor forma possível com os parceiros.

Então existe um lado mais regulado dessa questão, e existe um lado mais mercadológico. No mercadológico, vai ter um esforço maior da MVNO, e no regulado vai ter que ter um esforço da própria operadora.

Evandro

Mas isso não é um problema? Da maneira como foi desenhado...

Eduardo

Não diria que é um problema. É um impacto que tem que ser considerado. Um esforço grande mexe estruturalmente com a parte de atendimento, mas que tem que ser considerado.

Evandro

Alguns outros pontos específicos da legislação. A exclusividade do contrato dentro de uma área geográfica, isso vocês entendem como positivo, como negativo?

Eduardo

A gente entende como positivo. Acho que já é tão difícil lançar uma, imagina uma MVNO plugada em várias redes, em vários parceiros. Ia ser um inferno de gestão.

Evandro

Mas é mais difícil do ponto de vista operacional ou do ponto de vista da negociação?

Eduardo

Acho que, sinceramente, seria mais difícil sob a ótica da MVNO, ela não ia ter... iria atingir o mesmo objetivo de custo mas com muito mais trabalho, muito mais controles, muito mais gestão. Iria tirar o foco dela do mercado. Então, não é benéfico.

E sob o ponto de vista da MNO, é melhor que tenha exclusividade mesmo, porque ela tá suportando a operação de uma MVNO, e dividir isso com um terceiro, vai restringir um pouco essa parceria, porque tem determinadas situações de alavanca que pode ser que a operadora não vá oferecer mais pra MVNO, em função de uma parceria que não é muito estratégica, uma vez que não é exclusiva.

Evandro

Perfeito. Quanto maior o comprometimento nesse caso, melhor pras duas partes...

Eduardo

Acho que sim.

Evandro

Em relação à participação acionária, que ficou fixado o limite de 20%, é benéfico, não é benéfico?

Eduardo

Você poderia de certa forma inibir a participação, envolvimento maior das operadoras, em iniciativas... Na verdade não tem uma opinião totalmente definida sobre se isto é benéfico ou não, mas para mim poderia estar livre, ter uma liberação maior, não uma restrição de limite.

Se a operadora tem condições de aportar mais, e de trazer mais benefícios pra desenvolver o mercado de MVNO, então seria o melhor pro próprio mercado. Estaria construindo mais valor principalmente pra *niche market* por exemplo.

Mas é a modelagem que está aí, está sendo seguida, está sendo respeitada, tem que ver se de fato as operadoras vão estar interessadas em preencher pelo menos os 20% que lhes são de direito.

Evandro

Esse ponto, vocês talvez estejam mais evoluídos que todo o restante: a questão tributária. Como trabalhar para que hajam impostos em cascata, já que isto não encontrei em lugar nenhum na normatização.

Eduardo

No modelo Credenciado, a gente está falando de um parceiro comercial. E teoricamente deveria funcionar como funciona hoje. Você que arrecada o dinheiro, você que cobra o cliente normalmente com todos os impostos, com toda a tributação envolvida, e você repassa uma comissão pra MVNO, só que essa comissão é uma forma de comissionamento diferente da que existe da forma tradicional.

Em cima dessa comissão, incide também os impostos vigentes. Não há muito segredo nessa história. A MVNO Credenciada não pode arrecadar, ela não é uma operadora de Telecom, não pode faturar.

Evandro

Mas a Autorizada poderia?

Eduardo

Poderia. E no caso da Autorizada é um relacionamento bem simples, eu estou falando de relacionamento entre duas operadoras de telecom. Uma está alugando está a nossa rede, em cima disso vou faturá-la com PIS e COFINS.

Relacionamento normal de compra e venda de tráfego, compartilhamento de infraestrutura. Ela por sua vez vai tributar o cliente final conforme todos os impostos de Telecom: ICMS, PIS, COFINS...

Evandro

Essa é uma visão fechada dentro da operadora?

Eduardo

É. Não tem muito... O pessoal fica com bastante dúvida com relação a esse cenário, mas a gente tem sempre que separar com respeito aos modelos. Lembrando que na Autorizada a gente está falando sempre de duas operadoras de Telecom, incide as regras sobre esse cenário, e em outro um representante comercial, como já é hoje, as operadoras já tem diversas operações neste sentido.

Evandro

Acho que era isto que eu tinha do roteiro, você acrescentaria algum item, alguma coisa que é relevante e que a gente não discutiu?

Eduardo

O propósito final da sua tese é levar a um questionamento ou levar a uma conclusão... Levar a uma provocação ou a uma conclusão sobre o negócio de MVNO no Brasil?

Evandro

É muito cedo pra ter qualquer conclusão. Mesmo no início do trabalho, em que ele era um pouco mais pretensioso do que é hoje. Trabalho acadêmico, se você já teve contato deve entender, ele vai ao longo do tempo afinando mesmo, fechando o foco pra ele conseguir ter uma efetividade, pra chegar no objetivo a que ele se propõe.

O objetivo nunca foi ter conclusões, mas foi muito mais traçar perspectivas. O primeiro título era “cenários para o mercado de MVNO no Brasil”, e foi considerado pelo meu orientador e pela banca, muito pretensioso nesse sentido. O que eu estou buscando neste momento é muito mais entender o cenário atual e as perspectivas, o que cada lado dessa discussão vê no negócio de Telecom, de MVNO especificamente.

Deixa eu só fazer um desenho pra explicar um pouquinho dessa metodologia. Isto não é meu, isso tem uma pesquisadora brasileira que está no Canadá há muito tempo, e identificou essa questão que funciona mais ou menos assim: você tem os Grupos Sociais Relevantes, você tem um processo, e você tem o conteúdo.

O que acontece, vamos imaginar no nosso caso. Temos os potenciais MVNOs, temos MNOs, Anatel, órgãos de defesa do consumidor... Cada um desses entes manifesta algum interesse, algum direcionamento no que ele está buscando nesse modelo. E aí vamos supor que ele vai por um caminho, esse aqui vai por outro caminho, e esse por outro caminho ainda diferente...

O que vai fazer esse cenário final aqui acontecer é uma linha de menor tensão entre esses *players*. Não adianta a gente buscar o modelo mais inovador do mundo, se o MVNO quer algo que a Operadora nunca vai aceitar, ou se a Anatel quer impor determinadas regras que com isso não tem mercado, então é uma linha de menor tensão que ela chega no cenário final.

E eu estou vendo isto super na prática: uma das pessoas que acompanha na minha banca é uma pessoa que estudou *Mobile Payment*, e estudou também há dois anos atrás, quando havia ainda menos coisa do que existe hoje, e ele verificou esse cenário aqui considerando bancos, operadoras, enfim, fez a lista de Grupos Sociais Relevantes dele, começou a tratar o cenário, e viu um monte de caminhos que batiam no muro.

Meu objetivo é entender se existe esse caminho aqui (mostra linha de menor tensão), eu não vou chegar a um cenário final.

Eduardo

Entendi. E o que você está intuitivamente?...

Evandro

Eu acredito que essa conversa com você é muito enriquecedora nesse sentido: é uma operadora que está ativamente buscando entrar neste modelo, não se pode dizer que é porque a operadora está numa situação vamos chamar de queda no mercado, muito pelo contrário, é a operadora de maior crescimento no último ano, então ela busca uma estratégia pra complementar o crescimento atual dela. Qual é essa estratégia? É muito baseada em segmentação.

Além disso, eu vou buscar nos outros grupos: quem está buscando segmentação? A Anatel está impulsionando isto de alguma forma? Quais potenciais MVNOs se encaixam nessa estratégia? É mais ou menos nessa linha.

Eduardo

É, por que é interessante que quando você abre esse leque aqui, porque é muito variado, muito grande, então... Alguns vão estar nesse caminho, outros não vão estar. Você coloca aqui os *providers* também, mas é interessante, bastante interessante.

Engraçado, você perguntou se eu tinha algo a mais pra colocar, eu ia fechar justamente com essa conclusão que você desenhou aqui, que é o seguinte: se a gente conseguir canalizar o interesse comum da MVNO, com a MNO, com o regulamento, tal e tal, a gente vai ter sucesso. Agora, se a gente ficar numa zona de conflito, aí seja interno por parte da operadora, seja com os próprios parceiros ou com o próprio ambiente externo, a gente não vai sair do lugar.

Deixa eu te ilustrar porque que deu errado nos outros mercados. Ou porque a regulamentação bloqueava, ou porque as operadoras não aceitaram... Ah, faltou uma parte importante aqui que é mercado, demanda, o que o mercado quer? E a parte de mercado. Então se a regulamentação permite, o mercado quer, MVNO e MNO querem, o negócio vai sair.

Investidor com dinheiro para aportar aqui com capital de risco não falta, mas você tem que mostrar que esse negócio pode acontecer.

Evandro

Isso é perfeito. Na verdade, a questão do mercado, tem várias análises que são feitas e neste sentido eu confesso que tive dificuldade porque a literatura de MVNO é toda estrangeira, não tem nada no Brasil. Tem alguma coisinha mais voltada pro lado técnico do que o lado de negócio propriamente dito.

E o que as análises batem muito, são indicadores que claramente o mercado brasileiro... se você compara Minutos de Uso (MOU), o próprio ARPU, os nossos indicadores estão entre os mais baixos que existem. Então, se a gente analisar sob essas óticas desses modelos, é muito transparente afirmar que o mercado não tem condições de prosseguir no Brasil.

Só que, olhando de dentro, nós que conhecemos o que foi construído aí ao longo de quinze anos que existe o segmento de telefonia móvel no Brasil, foi um feito um processo fantástico e um modelo único, um modelo que sim vive de ARPU baixo, que sim vive de uma aquisição constante, mas funciona. Então, a primeira etapa do trabalho é mostrar a jabuticaba que nós temos aqui. E a segunda etapa é onde que se insere o MVNO.

Eduardo

É isso mesmo.

Evandro

Muito obrigado.

Eduardo

Me dê notícias, compartilhe comigo.

Oi: Marcos Borba – 17/04/2012**Evandro**

Estou aqui com Marcos Borba, que é responsável pelas prospecções de MVNO aqui da Oi em São Paulo, estou correto?

Marcos

Mais ou menos isso. Aqui na Oi a gente segmenta os clientes em quatro grandes nichos: pré-pago, pós-pago, que é o B2C, e do Empresarial a gente tem o PME e o Corporativo. Eu estou dentro da unidade de negócios do Corporativo, que só vê as quinze mil maiores contas, são as quinze mil maiores empresas de faturamento de Telecom, não só aqui na Oi, mas na concorrência também.

Meu foco é basicamente atender essas grandes empresas que estão querendo fazer MVNO. Hoje dentro da Oi o que a gente tem alguns projetos embrionários, nada muito forte, nada que vai sair na mídia nos próximos meses, o que tem mais quente hoje é MVNO para o segmento de dados, mercado de M2M, tanto na linha de rastreamento quanto de meios de pagamento.

Evandro

Me explica um pouco o seu *job description* como um todo. Esse trabalho de MVNO surgiu como uma demanda dos clientes ou foi uma coisa, que tem uma estratégia definida pra captar esses negócios?

Marcos

A Oi foi reativa, desde o início. Isso é coisa nova, muita calma, regulatório patinando ainda, consultas à Anatel são complicadas, posso dizer às vezes não precisas. Mesmo quando a Anatel falou que vai usar as regras, ficou muita coisa no meio que ninguém entendeu. Então, tem que esperar o mercado amadurecer um pouquinho.

Basicamente, o mercado procura. E as empresas que procuram a gente são as mesmas que procuram a Claro, a Vivo, a TIM.

Evandro

Muito provavelmente. Eu vou dividir em três grandes etapas essa conversa. Uma é explicar um pouquinho a posição da Oi, só pra gente ter uma ideia de contexto geral, em termos de número de clientes, de *share*, regiões atendidas, segmentos atendidos, só pra dar uma visão de como a operadora está hoje no mercado.

Marcos

Eu não tenho tudo de cabeça, se você quiser te mando depois.

Evandro

Perfeito. Mas assim, o que te vem? A gente sabe que a região aqui de São Paulo é uma região que está menos atendida, mas como está no restante do País o *market share* da operadora?

Marcos

Bom, de Telecom a Oi está muito bem, no segmento de dados é líder, voz fixa por pegar o histórico de incumbente a gente tem, móvel a gente é o quarto *player*, em São Paulo então a gente é bem abaixo que a gente foi o último entrante. A operação de São Paulo começou tem uns dois anos.

Evandro

Correto. O que tem de novidade nesse mercado hoje. A gente vê, por exemplo, a Nextel entrando como um player importante, que hoje já trabalha com *trunking*, corporativo, e tudo mais, existe uma ameaça com Nextel ou com algum outro entrante nesse mercado ou não?

Marcos

Novo entrante que incomode hoje não.

Evandro

A Nextel como vocês veem hoje?

Marcos

Grande potencial, mas ainda não definiu qual o mercado que vai atuar mais forte com relação a 3G. Montando muita coisa, roubando um monte de profissionais, mas ainda não tá crescendo pra incomodar.

Evandro

Essa é uma questão que faço pra todo mundo mais pra entender a questão de fidelidade de cliente, e aí acho que é muito rico entender isso do seu lado como corporativo que é a primeira pessoa com quem eu falo que atende esse segmento. Como que é... no caso do *consumer* eu fico perguntando sobre os usuários multichip, o cara que na verdade tem mais de uma operadora pra atendê-lo e ele não mantém uma relação muito próxima com nenhuma delas. Tem algum movimento similar no mercado corporativo ou não?

Marcos

Bom, antes da gente falar do corporativo, a Oi anos atrás veio com o conceito de “multa não”, o cliente tem que ficar na companhia porque gosta. É muito bonito a princípio, o cliente gosta, mas, não adianta a gente falar que não existe aparelho grátis. Quando o cliente vai ao shopping e olha a loja da Oi, não existe aparelho grátis, aí ele vai ver o preço do lado, aí ele vê “aparelho de graça”.

É muito bonito o discurso, o cliente gosta, todo mundo entende que no fundo não é de graça, mas está sendo pago diluidamente, mas a Oi tá revertendo esse posicionamento. No Brasil, o cliente gosta de ganhar o aparelho, mesmo se pague mais, mesmo que no final das contas se pague mais no montante, então a Oi hoje tá revertendo, voltando atrás mesmo, e já tem alguns combos o cliente paga um valor fixo pelo plano de voz, plano de dados, junto com o aparelho. Bom, pro corporativo. Corporativo é um mundo totalmente apartado. Os contratos tem fidelização, é raro o cliente pagar pelo aparelho, quando paga é quando é um aparelho mais *high-end* e ele quer um aparelho *high-end* pra toda base dele. Uma coisa é ele pedir 100 bastões e mais 10 *Blackberry*, outra coisa é ele pedir 110 *Blackberry*. Que mais?

Evandro

Isso faz muito sentido. O corporativo sempre trabalhou com esse conceito de intrarrede né, quando você tem essa base, você distribui 100 aparelhos, esses 100 aparelhos eles em tese estão falando entre si. Ou não?

Marcos

Sim, a maioria dos casos a gente faz intragrupo.

Evandro

Existe algum benefício pra você..., por exemplo, o *bundling* de fixo e móvel, como é que isso é trabalhado dentro da operadora?

Marcos

Bom, pro varejo a gente tem as ofertas de 3-P, 4-P, que é Oi Conta Total. Aqui em São Paulo a gente não tem o fixo, mas o resto do Brasil todo, região 1 e 2 pra gente, a gente tem Oi Conta Total que já é um produto de convergência, foi o primeiro do Brasil, veio antes de NetCombo, antes de qualquer produto. Inicialmente tinha voz fixa, voz móvel e banda larga. Hoje já tem a possibilidade de colocar o Oi TV também.

Pro mercado corporativo, as vendas são sempre feitas em conjunto, onde a gente pode ganhar mais em um produto e ganhar menos em outro, virar um VPL negativo eventualmente em algum produto, e sempre entregar uma única proposta.

Evandro

Você vê a conta e não vê o produto?

Marcos

Isso. E isso colocando acesso de voz móvel, acesso voz fixa, internet, acesso de rede, data center, cloud, uma solução de aplicativo móvel rodando no *smartphone*, a gente vê um pacote mesmo.

Evandro

O cliente é fiel ou não?

Marcos

Nem sempre.

Evandro

O que ele esbarra? É outra oferta, concorrência, descarta um pedaço desse *bundling*, o que ele faz?

Marcos

Muitas vezes ele já está preso, vinculado em contrato com outra operadora, a gente tem que esperar, e a gente até, nossa estrutura de corporativo, cada conta tem o seu gerente, e o gerente já sabe quando vence o contrato, já sabe qual a janela que tem negociação, são X meses antes. Sempre como eu falei, corporativo são as 15 mil maiores contas. Toda conta tá carteirizada, a gente tem uma equipe de vendas gigantesca, a gente tá falando aí hoje de algo em torno de uns 700, 800 colaboradores só pro mercado corporativo, executivos de negócios mesmo, e é tratado na unha.

Evandro

Tem oportunidade pra MVNO nesse segmento ou não?

Marcos

Pro corporativo sim, clientes nossos já, clientes de meios de pagamento, já estão procurando a gente e pedindo proposta. Proposta, consultoria, tirando dúvida, e nem sempre vale a pena. Muitas vezes o cliente procura a gente porque ele quer um SLA diferenciado, ele quer pagar menos, ele quer um atendimento personalizado...

Aí o que a gente acaba esbarrando aqui dentro é: se a Oi consegue fornecer tudo isso se ele for um MVNO, porque não fornecer a mesma coisa sem o modelo de MVNO? Melhorar o SLA, o atendimento, tudo que ele está querendo. Se a gente consegue entregar sem mais letrinhas, porque fazer homologação, um investimento de rede muito grande, aí o cliente às vezes

pretende fazer uma tarifação diferenciada, será que não vale a pena a gente investir internamente pra colocar uma ferramenta de *billing* diferente pra poder atender?

Evandro

Mas, vocês têm direcionado nesse sentido algumas demandas ou não?

Marcos

Algumas sim, outras não. Algumas fazem sentido MVNO. Um pouco da minha opinião: MVNO, quando a empresa quer apenas ganhar dinheiro, sem uma estratégia vinculada de marketing, posicionamento, sem nenhum diferencial, você ser concorrente das quatro atuais é complicado. É uma questão de nicho mesmo. Tem que saber como atacar, seja um varejista que a cada X reais gastos na loja dele, ele de retorno de Y% da conta de crédito no celular, MVNO sendo uma fidelização da base atual dele, e não uma forma dele ganhar uma nova receita.

Evandro

Só voltando um pouquinho. Em 2010, eu vi todo o material de Consulta Pública de MVNO e eu vi que a Oi foi a operadora mais crítica de todas, foi a única que se opôs frontalmente ao modelo. Eu vou até ler, o que me chamou a atenção mesmo: que “o modelo só deveria existir quando o mercado tivesse uma maior rentabilidade, uma menor dependência da interconexão, o esgotamento das faixas de radiofrequência, a maturação dos investimentos em 3G”. Esse era o pensamento naquele momento. Tem algum indicativo de que continua isso ou que mudou em termos de *mindset* da operadora?

Marcos

Um pouco, um pouco. Nossas críticas em relação às taxas de interconexão continuam as mesmas. Não sei se você sabe, o celular da Oi que liga pro celular da TIM, por exemplo, a gente paga 40 e poucos centavos por minutos, é a taxa VU-M. Se não me engano a gente é a segunda taxa de interconexão do mundo, se não me engano, já vi algo a respeito.

Mas é uma das maiores com certeza, e isso atrapalha diversos modelos de negócio que a gente quer criar, que batem de frente com isso, imagino isso pra uma Nextel que você falou anteriormente: começar uma operação com a taxa de VU-M de quarenta e poucos centavos é complicado.

Esgotamento de faixas de frequência, continuamos com o mesmo argumento. Que mais?

Evandro

Maturação do investimento em 3G é alguma coisa que já evoluiu?

Marcos

Sim, tá crescendo bastante, tanto na utilização de pacotes de dados pra *smartphone* quanto pra minimodem. Cresce bastante, supera expectativa de todas operadoras, mas o investimento realizado em 3G ainda não se pagou. E agora já estão falando de 4G.

Evandro

É, vai ter uma nova solicitação. É... Você falou um pouco de nichos, você chegou a mencionar o M2M que seria uma oportunidade interessante, que alguns clientes estão buscando, o que mais tem sido buscado pela operadora? Você fala “ah, a gente tá sendo bastante reativo ainda”, mas existe algum pensamento no sentido de “puxa, é interessante MVNO porque eu tenho custo de aquisição mais baixo” ou “posso explorar determinados segmentos com a marca de um terceiro”. Existe isso dentro da operadora ou realmente não?

Marcos

Existe. Bom, tem demanda de tudo quanto é lado, se pensar num banco. Um banco ele vai atrelar o serviço dele, e a gente vai ter acesso a uma base que hoje em dia é da concorrência. Faz total sentido a gente querer esse cliente. Ele já tá na concorrência há anos, não tem interesse em trocar, ele não tá disposto nem a analisar uma proposta de valor mais baixo, maior minutagem, ele tá acomodado. Esse cliente a gente precisa atacar, através de uma MVNO talvez. Seja um banco, um varejista, pode ser uma companhia aérea.

Evandro

Nesses segmentos todos vocês tem sido procurados?

Marcos

Sim.

Evandro

Banco, a gente sabe que existe uma relação muito próxima com o Banco do Brasil, até em função da Paggo e tudo mais. Isso é uma potencial MVNO ou não?

Marcos

Sim.

Evandro

Você pode adiantar em que estágio estão essas conversas?

Marcos

Embrionário ainda.

Evandro

Ok.

Marcos

Hoje o mercado não tem um modelo de negócio bem definido ainda. A gente tem aí a Porto Telecom, Conecta, que até hoje não saiu do papel, esperamos ansiosamente, queremos ver até como é o primeiro do mercado pra gente enxergar um pouquinho a reação do público final. Foi muito falado na mídia, tá muito esperado, e queremos ver funcionando pra ser a cobaia do mercado.

Evandro

Outra coisa que a gente tava falando... Você disse “não adianta vir alguém querer ser um quinto competidor nesse segmento”, o que a gente quer aparentemente é um negócio complementar. É isso mesmo? É um negócio complementar ao que a Oi já oferece hoje?

Marcos

Entendo que sim.

Evandro

Deixa eu tentar colocar isso numa maneira mais clara: é complementar em termos de segmentos ou a Oi imagina por exemplo participar dessas empresas como acionista, alguma coisa assim? Como que ela vê a entrada no negócio?

Marcos

Não, sem participação acionária, sem se meter na estratégia do cliente. Quem está por trás é um acordo entre as duas operadoras, MNO e MVNO, que seja bom pros dois lados. Uma vez que as cláusulas de tarifas de atacado pelo volume de tráfego, por acesso, uma vez que tudo esteja bom pros dois lados, quanto mais a MVNO vender, mais crescer, tem que ser bom pra gente.

Evandro

Tem um desenho que está sendo arquitetado até pela Porto mesmo, que é o que você comentou, que é onde você tem uma MNO, que você tem lá a TIM, você tem a MVNE, alguém provendo toda estrutura, que é a Datora e fazendo também o papel de uma Autorizada, ela conseguiu essa licença, e debaixo dessa MVNE, a ideia é que eles tenham diversas MVNOs, que sejam credenciadas.

Marcos

Inclusive uma pra atacar o mercado de M2M.

Evandro

Provavelmente. Esse desenho faz sentido também aqui dentro, ter uma cadeia de valor desse tipo, ou não?

Marcos

Eu não conheço o modelo que foi desenhado com a TIM, não sei se hoje em dia se uma empresa procurar a TIM, ela vai fazer questão de colocar debaixo da Datora. Não digo de propriedade, eu digo... eles vão querer colocar outro *enabler*? Porque uma vez que já foi feita toda integração deles com a Datora, se aparecer um Banco do Brasil, um banco, qualquer outro cliente, eu não sei se ela vai querer utilizar as interfaces, integrações já realizadas com a Datora, e aí o novo cliente, nova MVNO, se atrela ao *enabler* Datora e já está conectado com a TIM, ou vai fazer uma segunda ponte, não sei.

Evandro

Aqui dentro faria sentido ter um *enabler* pra vários MVNOs?

Marcos

Enabler único?

Evandro

É

Marcos

Por acaso, estamos falando mais com um. Mas não tem nenhum direcionamento. Não é assim que a gente está vendo o mercado.

Evandro

Você pode abrir quem é esse *enabler*?

Marcos

Não.

Evandro

Ok. Acho que um ponto muito interessante que você colocou...

Marcos

Mas...

Evandro

Desculpa.

Marcos

Tem negociação de MVNO de M2M é sem *enabler*. É direto.

Evandro

Tá. Parece ser uma integração mais simples, né, um plano só, deve ser uma coisa...

Marcos

Muito mais simples. Na verdade não é nem um plano. Internamente a gente não vai ver o cliente com um plano da Oi. Ele vai estar liberado na nossa rede, e quem vai fazer o plano tarifário vai ser o MVNO.

Evandro

Ele vai ser um Autorizado?

Marcos

É. E total liberdade pra ele. Ele consegue colocar pra cada cliente dele, o cliente final, um plano diferente, ele faz o que ele quiser.

Evandro

Interessante, diferente do que eu estava vendo. Uma coisa que você falou que eu achei interessante é “porque passar por toda burocracia?” Você colocou de uma maneira bastante direta e eu acho que faz sentido, se você imaginar no *consumer* tem aqueles exemplos de chips customizados, então você vende uma espécie de SIM-Card fidelidade que está atrelado a um time de futebol, ou a cervejaria, esse tipo de coisa. Existe muito mais facilidade pra você ir nesse modelo do que pra você ir no MVNO, que tem todo processo administrativo junto a Anatel, e a própria confecção de contrato com a operadora. Existe alguma linha divisória, o que a gente coloca em cada um desses lados? “Puxa, pra você cliente não faz sentido usar o MVNO”. Quando vocês analisam vocês veem essa linha divisória?

Marcos

De cara, pensando no mercado corporativo que é minha casa, tributação. Eu posso fazer um plano excelente com um cliente, se ele vai revender, vai ter em cima dele uma bitributação. Já no modelo de MVNO ele tá sendo um revendedor do meu serviço, eu consigo gerar o crédito do imposto já pago. Esse é o principal ponto que a gente tem orientado quem está procurando a gente.

Evandro

Então quer dizer... na verdade, ele não é bitributado né?

Marcos

MVNO não.

Evandro

Certo. Aí no caso de um revendedor puramente, ele teria essa bitributação porque ele está revendendo Telecom? Pra mim não está claro.

Marcos

Hoje em dia, se ele presta uma solução final que não é a simples venda do serviço, ele vende uma solução de rede de captura pra meios de pagamento, ele acaba sendo bitributado. Se ele tiver com o modelo de MVNO, ele consegue fugir de uma série de tributos aí.

Evandro

Então, esse passa a ser um dos pontos que ajudam nessa decisão.

A outra coisa que você mencionou e também vai muito na linha do que eu tenho questionado... você falou “ah, se a gente poderia oferecer planos diferenciados, um atendimento diferenciado, porque que eu preciso que um terceiro faça isso, porque não posso fazer dentro de casa?”

Marcos

Não estou nem pensando no mercado final, estou pensando no relacionamento Operadora e Operadora Virtual. Ele hoje já é um cliente meu, ele tá querendo um SLA diferenciado, se a Oi consegue prestar esse SLA porque é um MVNO, porque ela não consegue hoje?

Evandro

Tá certo. Você conseguiria então fazer um SLA customizado praquele cliente.

Marcos

Sim. A questão é montar um BP que pare em pé.

Evandro

É que na verdade acho que você tem uma diferença de onde está o risco, né? Nesse caso o risco está com você, e se você deixar que ele assuma esse risco, você não precisa ter um BP dessa operação inteira, tô errado?

Marcos

Eu estava me referindo só à questão do SLA de atendimento: uma BTS caiu e ao invés dele ligar pra mim, eu tenho que ligar pra ele. Isso aí é simples, a gente já faz pra alguns dos principais clientes, mas se você fizer pra base inteira, não se sustenta. Só uma coisa mais pontual.

Evandro

Tá, entendi.

Conecta: Tiago Galli – 24/04/12

Evandro

Estou aqui com Tiago Galli, da Porto Conecta. A gente vai pegar as impressões a respeito da Porto Seguro, que foi a primeira empresa que manifestou um real interesse sobre o modelo de MVNO, e que de fato está entrando em operação.

A primeira pergunta pro Tiago é exatamente entender o que levou a Porto a buscar essa operação MVNO.

Tiago

A Porto é uma das líderes de mercado no segmento de seguros, ela sempre se pautou muito pela diferenciação dos serviços que ela presta. O mercado de seguros é um mercado muito *commoditizado*, de margens baixas e bastante dependente do nível de sinistralidade, então qualquer pico de sinistralidade realmente machuca bastante a empresa, então é um mercado altamente competitivo, bastante penetrado, principalmente no Sudeste.

Mas é uma empresa que sempre inovou muito, seja em detalhes simples como prestar serviços residência, seja como lançar uma emissora de cartão de crédito, onde ela tem muito sucesso.

A operadora de cartões da Porto foi considerada a terceira melhor do mercado, atrás da Amex e do Santander, numa pesquisa da Exame que aconteceu agora em 2012.

E pensando um pouco nessa linha de inovação, a Porto vem pensando muito em como aumentar a fidelidade do seu cliente, seja o segurado, seja o corretor. Como é um mercado não exclusivo, ou seja, o corretor vende Porto como vende qualquer outra coisa, a Porto está sempre pensando em como consegue aumentar a fidelidade desse corretor com a Porto Seguro.

E a ideia da MVNO é justamente de construir um modelo em que o cliente vai ser beneficiado se ele comprar tanto da Conecta quanto outros serviços da Porto Seguro, não só Conecta. O objetivo da Conecta não é viver sozinha, não é viver independente. É realmente trazer mais fidelidade pro grupo como um todo. Que é onde eu acredito que está o valor da MVNO, não necessariamente você gerar um resultado só, independente pra MVNO, mas que ela ajude a empresa-mãe a construir mais resultados no negócio principal dela, que no caso é seguro de automóvel.

Então, todo objetivo foi esse, mas a Porto tem um DNA muito de inovação mesmo, de “vamos fazer, vamos tentar”. Ela tem uma maturidade corporativa muito interessante. Eu sou novo ainda de Porto, tenho cinco meses, mas ela tem uma maturidade corporativa de arriscar, de tentar, de errar, de acertar, de aceitar que inovações passam por percalços também.

Evandro

A gente poderia dizer que esse investimento em Telecom é como se fosse um investimento de *venture*, é alguma coisa que está dentro de uma carteira que é uma tomada de risco?

Tiago

Isso eu não tenho dúvida. A empresa inteira, ela é um grupo já formado por dezenove empresas, nós somos a vigésima. Então é difícil você caracterizar a Porto como uma empresa só de seguros, é uma empresa de serviços financeiros, é uma empresa de serviços à residência, do ponto de vista de tecnologia é uma empresa que tem algumas tecnologias que são inexistentes no Brasil, que só a NASA tem, que só Formula 1 tem, como o sistema de meteorologia. Então é uma empresa muito voltada para prestar serviços de uma maneira geral. O DNA do fundador que é o Jaime é um DNA de muita simplicidade, mas de arrojo, quer dizer, de tentar coisas novas, ele não é um cara que tem muito receio de tentar coisas novas, e essa é mais uma das coisas novas que a empresa tem.

Evandro

Bom, você está há menos tempo do que o início do projeto de MVNO, mas eu queria que na medida do possível você contasse os passos que aconteceram, desde essa decisão estratégica até agora, e enfim, percalços, o que acontece quando uma empresa quer MVNO no Brasil.

Tiago

A primeira coisa, acho que as pessoas não tinham uma dimensão exata, nem a própria Anatel, do que era uma MVNO, no momento em que se resolveu fazer MVNO. No final das contas, nós não estamos montando uma MVNO, nós estamos montando uma MNO sem antena. É muito diferente.

A MVNO que todo mundo conhece é muito mais perto do modelo Credenciado do que do Autorizado. E o Autorizado exige que faça tudo com exceção do *backhaul* da antena até a central, o resto você é responsável por tudo. E do ponto de vista da regulamentação, você tem as mesmas obrigações que uma MNO.

Isso cria várias inconsistências ou incongruências do modelo, ou seja, eu sou obrigado a fazer interceptação legal, mas eu não consigo fazer, porque a TIM que tem que fazer. Porque eu não tenho rede. Eu consigo até ter argumento, mas fazer interceptação legal pela metade não funciona, tem que fazer inteira. Só que a Anatel hoje pelo regulamento exige.

Ponto de presença: eu preciso ter ponto de presença, mas e se eu for uma MVNO puramente virtual? Não é o caso, mas e se eu fosse? Não ia ter ponto de presença, minha ideia é não ter loja, só que a regulamentação exige que você tenha loja. E dentro da própria Anatel ainda passa por uma revisão, por uma atualização, e a Anatel de uma forma funciona desse jeito.

Então, a decisão ela foi muito calcada acho que por essa liberdade de inovar da Porto, e por um arrojo agressivo da Datora. A Datora é uma empresa de telefonia de longa distância, uma “espelhinho”, que decidiu se tornar uma MVNE, conseguiu licença de MVNE, de MVNO, e entrou aí como parceiro e como sócio também da Porto Conecta, então é o primeiro *venture* da Porto onde ela não é dona de 100%, ela tem 70% e a Datora 30%. E ela faz tanto às vezes de sócia da MVNO quanto de MVNE que suporta MVNO. Então a primeira coisa é que não se tinha muito claro de quais eram as obrigações.

Basicamente, foi feito um plano de negócios há um bom tempo atrás pra realmente ver se no papel pelo menos o negócio ficava de pé, comprou-se a licença, definimos quais eram os principais *vendors*, então definiu-se a operadora host que vai ser a TIM, e foi feito um *bid*, foi feita uma conversa com todas as operadoras, a TIM na época era a única que demonstrava interesse, tanto técnico quanto comercial, definimos qual seria nossa plataforma, que é a Ericsson, e acho que foi uma escolha muito feliz.

Eu não estava aqui na época, mas acho que foi uma escolha muito feliz ter a Ericsson, então a Ericsson é hoje o coração técnico do negócio. Passa por ela toda rede de voz, rede de dados, *billing*, ativação, *charging*, cobrança, contestação, todo CRM, sistema de autoatendimento, então tudo passa pela Ericsson, ela é na verdade o coração de todo o sistema.

Evandro

Deixa eu entender dois pontos que você colocou. Primeiro, em relação a Datora: esse modelo em que você tem um MVNE e que na ponta você tem um MVNO que no caso seria até uma Credenciada, uma MVNO mais *soft*. Isso é um modelo de opção da Porto ou foi algo que aconteceu?

Tiago

Foi um modelo de opção. Na época da discussão, falou-se “olha, a gente entra nisso, mas a gente não entende nada de tecnologia”. Então a Datora entra com esse capital intelectual, de

Telecom, entra com a parte técnica, e a Porto entra o que, entra com os canais, com a estrutura de atendimento, com a marca, entra digamos assim com a parte mais comercial do negócio. E tem um desafio. Eu como Gerente Geral tenho o desafio de unir essas duas coisas, que são realidades muito distintas. Então, a ideia sempre foi: a Datora vai se estruturar pra ser uma MVNE, a minha plataforma vai rodar dentro da MVNE, e os sistemas periféricos vão estar conectados a essa MVNE. Meu CRM, meu sistema de vendas, meu autoatendimento, meu site, enfim, meu sistema de cobrança, meu sistema antifraude, a própria interceptação legal, que você vai descobrindo que você precisa, então tudo tá de alguma maneira conectado à MVNE. As plataformas são nossas, mas são gerenciados pela MVNE.

Evandro

Essa estrutura não chega a ser compartilhada então? Se a Datora resolver ter outros...

Tiago

Ela pode compartilhar, mas ela tem que pedir pra mim, e a gente tem que fazer um acordo. Ou seja, eu posso pegar um pedaço da minha plataforma e vender capacidade pra outro? Posso, mas é uma plataforma minha, eu preciso decidir fazer isto.

Evandro

A outra coisa é em relação às MNOs. Na época você diz que a TIM era quem tava dando mais foco, pelo que eu tenho visto, até hoje ainda é.

Tiago

É, acho que a Vivo deu uma acordada. Pelo menos do ponto de vista de se estruturar, mas sinceramente não sei, a TIM continua sendo a mais agressiva nesse sentido.

Evandro

Tem alguma explicação? Você conhece o motivo pra TIM estar mais agressiva?

Tiago

Olha, eu acho que eu sei, mas não sei dizer ao certo não, Evandro. A impressão que eu tenho é que a TIM é a única que é *pure player*, as outras tem integração com fixo, internet fixa, então eu acho que é uma maneira deles se diferenciarem: “eu vou tentar ser bom em conectividade, portanto eu não vou conseguir ser bom em serviço, então preciso que alguém componha esse serviço pra mim.” Esse tem sido forte, porque a TIM se posicionou muito no pré-pago agora. Então ela busca parceiros que possam cumprir esse papel do pós-pago mais *premium*, que ela não consegue hoje. Então essa que é atualmente...

Evandro

Eventualmente com custo de aquisição menor, né?

Infinitamente menor, porque o custo tá ficando em cima de mim, eu to pagando um pedágio pra TIM na verdade. Conta como *subscriber* e tudo mais, então pra ela vale muito a pena.

Evandro

Você colocou um pouco dos públicos que a Conecta pretende atender, que basicamente tá no público final de seguradora, da Porto como um todo, e dos corretores também. Em termos de produtos, o que você pretende oferecer? Alguma coisa diferenciada?

Tiago

Eu tento não ter uma visão exclusiva de produto, eu não acredito que um produto sozinho é capaz de fazer com que a gente atraia e retenha os clientes da maneira como a gente quer. Não existe nenhuma boa mágica, não existe nenhum produto único que a gente vai inventar e ninguém no mundo mais tem, eu não acredito muito nisso, principalmente no mercado de Telecom que se move muito rápido. O que eu acredito sim é de você compor uma experiência do cliente fim a fim, seja na venda, seja até o cancelamento dele, que seja mais satisfatório do que ele tem hoje.

Ou seja, hoje eu consigo fazer uma venda que seja o mais transparente possível, que meu corretor não vai mentir pro cara, não vai ficar empurrando serviço que o cliente não quer? Eu consigo fazer um *gate* de comunicação com esse consumidor pra garantir que ele sabe o que ele tá comprando? Eu consigo ter um sistema de faturamento que me permita ter o menor erro possível de faturas, pra que o cliente consiga entender fatura dele, e não ligar reclamando? 70% das ligações do *call center* são relacionadas a fatura.

Isso não tem nada a ver com o produto em si. O produto na verdade é resultado da composição dessa experiência. A gente tem sim, produtos específicos que a gente tá olhando? Sistema de localização, gestão de pais pra criança. Tem, estamos olhando. Isso sozinho, na minha cabeça não sobrevive.

O que eu acho que faz um grande diferencial é você conseguir dar foco nisso, *marketear* isso, mas suportar isso por uma experiência, principalmente de atendimento com DNA da Porto. São essas duas coisas que unidas me fazem acreditar que essa MVNO pode ser poderosa. Poderosa pra que? Pra ficar gigante? Não, poderosa pro nicho que ela atende.

O objetivo da Conecta não é competir com as grandes, o objetivo da Conecta é “como eu faço pra Porto se relacionar melhor com seus segurados?” Então, em última instância, esse carinho aqui que é o celular, vai ser o canal de comunicação da Porto com os seus clientes. Ela como seguradora ela tem pouco contato com o consumidor. Ela tem contato com o corretor. O cliente liga pro corretor muitas vezes, não liga pra seguradora. Então, existe uma vontade de você estreitar essa relação com o consumidor.

Evandro

Essa mesma lógica, que é uma lógica muito bem embasada, você acha que levaria outras empresas pro caminho de MVNO ou não?

Tiago

Eu acho que tem duas óticas que fazem levar pro MVNO, Evandro. A primeira é essa que eu falei, e a segunda, que também tem a ver com a Porto, que é de redução de custo. Empresas como a Porto, a Porto gasta mais de 100 milhões de reais em telefonia por ano. No caso de você conseguir economizar 10, dá pra ter um belo de um investimento.

Então, eu imagino que tem muita empresa... você pega bancos, os custos que esses caras devem ter de Telecom deve ser absurdo. Então você conseguir fazer parcerias, ou modelos que façam, não necessariamente você vender mais, mas você reduzir custo, eu acho que por si só já se tem a pesar como um bom negócio.

Agora eu vejo sim, toda empresa que presta serviço, como um todo, acho que pode ser uma maneira de se diferenciar. O que eu acho é que as regras da Anatel não são tão leves como todo mundo pensa. Isso eu to falando por experiência, a gente aprende todo dia. Então existem coisas que uma MVNO precisa fazer, que de alguma maneira assustam. Se você já é um player estabelecido, principalmente do ponto de vista de capilaridade, de canais, você tem uma vantagem.

Então se você pega, por exemplo, um banco, acho que tem uma boa oportunidade aí. Por quê? Porque você usa sua própria capilaridade de agência pra se tornar loja, pra se tornar pontos de atendimento.

Pra mim, por exemplo, vou fazer um parênteses, sempre achei que TIM fosse ser comprada, ela teve um período que ela estava bem mal, esperando que viesse alguém pra comprar assim. Achei que um Itaú da vida, um Bradesco fosse comprar. Porque eu vejo uma sinergia imensa entre os dois negócios. Tanto do ponto de vista... imagina quanto Capex que um banco tem com agência, você pode reparar que as lojas de operadoras e banco, tem muito mais agência é óbvio mas onde tem agência tem geralmente uma loja de operadora também. Seja em shopping, seja em centros, e tudo mais. Então só de loja, tem uma sinergia enorme, tem um Capex violento em ter loja, manter loja. Loja em shopping é caríssimo, então se você consegue unir duas coisas, puxa, tem um ganho de capital brutal.

Eu acho sim que tem espaço? Acho. Muitas? No modelo Autorizado, não vejo. No modelo Autorizado eu vejo só empresas com um baita de um aporte que precisa fazer. Credenciada, aí sim...

Evandro

Você pode abrir o investimento?

Tiago

Não posso, não posso.

Credenciadas eu vejo bem mais, só que acho que não são coisas que geram o valor que a gente tá buscando. Estilo promocionais, estilo “chip do Timão”, essas coisas meio...

Evandro

É, eu vejo uma certa sobreposição entre essas iniciativas. Quando você está numa empresa buscando *branding*, você tende a não ter tanto apego a regulação, essa é a sensação que eu percebo.

Tiago.

É, acho que é meio por aí mesmo.

Evandro

E em relação à TIM, a discussão é uma discussão de *pricing* basicamente? Você compra serviços da TIM, ou existe alguma negociação mais estratégica?

Tiago

Não, tem uma negociação mais estratégica. A TIM, particularmente a nossa MVNO a TIM apoia muito. Diferente da Virgin, por exemplo, onde a Virgin vende o pré-pago, então bate de frente com o que eles fazem.

Mas eu vejo que tem muita coisa comercial, mas tem também uma discussão técnica de como a MVNO pode ser melhor suportada que a de um cliente convencional da TIM, então vai além do ambiente comercial. O comercial ele define se “vai ou não vai”, do ponto de vista financeiro, e a parte técnica e estratégica define se “vai ou não vai” do ponto de vista de prestação de serviço. Acho que são esses dois desafios: como eu faço pra ter um P&L decente, e ao mesmo tempo como eu faço pra uma TIM, que não tem tanto DNA de atendimento, cumprir a promessa que eu vou fazer pro meu cliente de atendimento diferenciado, então existe esse desafio aí sim.

Evandro

Perfeito. Aí eu queria pegar só uma percepção geral de como você entende que vai ser o impacto dessas operadoras. Você falou um pouco que “puxa, eu não vejo espaço pra ter muitas Autorizadas” e tal, hoje a gente vê no mercado em geral um ARPU que ainda é baixo,

os MOU gradualmente crescendo. Existe um novo equilíbrio no mercado? Quais você acredita que sejam as bases, com a entrada de novos players?

Tiago

Eu acho que o mercado brasileiro, ele não segue muito as regras de outros mercados, então é difícil você fazer comparação com Europa, Estados Unidos, que são mercados voltados pro pós-pago, todos caminharam pro “ilimitado” de uma maneira geral, dados eles estão tirando. Mas aqui o mercado caminha pro “ilimitado” dentro do pré-pago né, por causa desse modelo de interconexão que é um modelo feroz, ele é quase destrutivo, todas as operadoras caminharam pra um modelo de pré-pago ilimitado.

Evandro

Intrarrede...

Tiago

Intrarrede. Porque a interconexão é muito cara. Se você for... *there is no free lunch*, todo consumidor paga por isso. Se você pegar mesmo os planos da própria Vivo, o plano de 1500 minutos da Vivo, ele dá Vivo pra mim ilimitado, mas o minuto excedente custa R\$ 1. Quando que num plano pós-pago a gente imaginava pagar R\$ 1? É preço de pré-pago, o pré-pago hoje tá R\$ 1,40, mas a gente continua com a mentalidade do R\$ 1.

Então, baixa-se de um lado, e aumenta-se demais do outro, pra você conseguir ter um diferencial. Agora, você conseguir fazer isso no pré-pago? Eu acho que as operadoras caminham muito pra destruir muito valor do mercado. Então, eu acho que os únicos players que conseguem se manter sustentáveis são aqueles que vão tentar se diferenciar por alguma coisa que não seja o preço.

Por isso que uma MVNO pré-pago, eu sinto, e posso estar completamente errado, mas eu sinto que vai ter muita resistência. Porque? Porque você está mexendo no ambiente dos caras. Assim, não acho que uma TIM, uma Claro, uma Vivo, vão deixar muito barato ter uma Virgin da vida entrar. A Virgin sempre entrou em pré-pago em mercados pós-pago: ela é pré-pago nos EUA, é pré-pago na Inglaterra, é pré-pago no Chile, enfim a Virgin tem...

Evandro

Mas não caberia o mesmo raciocínio de uma fidelização, ou até de um custo de aquisição mais baixo pra um cliente que é nichado de alguma forma?

Tiago

Então, eu acho que cabe. Eu acho que é assim, conseguir um milhão, um milhão e meio de clientes consegue. O problema é o quanto que essa base vai gerar de valor pra você. Acho que sim, cabe, agora são aquelas onde as operadoras vão estar realmente olhando pra tomar cuidado, porque começa a mexer demais na grama deles.

O pós-pago, no geral as operadoras ainda não conseguiram tratar o pós-pago muito melhor, estão colocando até *caps* de dados pra pré-pago, enfim, acho que está se tentando. É que eu acho que o pós-pago tá muito mais em carinho que no matemático, você entendeu? Eu acho que as pessoas, o cliente vai pagar mais, se você mostrar que você tem mais carinho com ele.

E eu vim de uma operadora que era um exemplo disso, que é a Nextel: tecnologia inferior, aparelhos todos ruins, de uma maneira tratava o cliente diferente, e as pessoas ficavam. Ela tinha um produto específico? Tinha, mas pela quantidade de gente que vinha pra Nextel independente do rádio, era muito grande. Só que você precisa manter isso no longo prazo, e esse é um dos problemas que a empresa tá enfrentando agora: como você cresce e mantém a

qualidade? Pra esse ritmo que ela vem crescendo, ela cresce 30% faz 5 anos, todo ano, então o desafio é manter a qualidade num ambiente desse.

Então, a proposta da Porto é uma proposta diferente, de se pautar não pelo crescimento de *share* mas pela satisfação daqueles que estão entrando. Uma filosofia um pouco diferente. A gente não quer entrar nessa briga de *market share*, ganho de *share*, porque essa é uma briga que a gente vai perder. Se eu entro, eu vou perder, não começo nem a competir. Então a gente tenta ficar um pouco afastado disso de uma maneira geral.

Evandro

Ok. Em relação a interconexão, no horizonte alguma tendência de redução ou não?

Tiago

A Anatel tem sinalizado uma tendência de redução, até tem um plano pra reduzir até 80% até 2015 ou 2016, eu acho. Pra gente seria muito positivo, eu acho que para o mercado como um todo seria muito positivo né, pro consumidor e tal.

A Anatel tinha sinalizado também uma potencial regulamentação de fazer com que não possa ter diferenciação de preços *on-net* e *off-net*, acho que isso é difícil de acontecer mas pra gente seria muito bom, seria importante porque a gente tem uma base pequena, então a briga do *on-net* pra gente fica um pouco mais desgraçada, digamos assim.

Mas sim, a gente conta com uma redução do custo de interconexão, porque é altíssimo. Mas não se engane porque eu ganho com interconexão também, porque a receita entrante pra mim é muito importante, ainda no líquido faz sentido que os custos caiam, mas o impacto no P&L não é tão brutal assim.

Pra ser sincero, vai depender do real consumo do meu cliente. Como eu não conheço ele ainda, eu sei de pesquisa, sei o que ele faz, mas na realidade não sei como ele vai consumir meu produto ainda. Tudo que a gente tem é nosso plano, que é um pouco mais refinado, mas ainda assim um plano. Papel aceita tudo né.

Evandro

Ok. Era isso, Tiago. Muito obrigado.

Emilia Ribeiro: Anatel – 29/05/2012**Emilia**

Nós fizemos vários estudos, técnicos da Agência viajaram o mundo inteiro, pesquisando o que seria o melhor para o Brasil.

E dentro dessas pesquisas e experiências, nós vimos casos de sucesso e casos de insucesso. Somando, os casos de sucesso são muito superiores aos de insucesso.

Nos casos de insucesso que existem no mundo, talvez o mais famoso seja o caso da Disney, que você deve ter visto, que eles criaram uma fantasia que as crianças de 4, 5 anos iam adorar pesquisar Disney no celular. E isso, na época foi um fracasso total. Quer dizer, ali foi um fracasso por causa do modelo de negócio, não que o negócio de MVNO seja ruim. Não é ruim. Pelo contrário, é muito bom.

Como você falou, o ponto principal que é a competição no setor, a competição traz a queda no preço e a qualidade no serviço. Porque hoje a expansão no serviço de telefonia móvel, quando a gente fala que 230 milhões de pessoas estão tendo acesso, esses 230 milhões no Brasil ainda é pouco. Porque nesses acessos estão incluídos os chips machine to machine, então de pessoas mesmo, o acesso não chega a 70...

Evandro

Já começa a surgir também uma sobreposição né, pessoas com mais de uma operadora?

Emilia

Não, ainda a gente tem na nossa extensão territorial, muitas áreas que ainda não tem celular. Áreas de 3.000 habitantes, na região Nordeste, que antes não eram prósperas e hoje são economicamente viáveis, e querem o celular, eu tenho uma demanda imensa ainda, que ainda não tem acesso ou quando tem, acessa apenas uma única operadora, embora a Anatel tenha feito licitação do 3G para todo o País já. Nós já estamos fazendo do 4G.

Então, a expansão do serviço ainda é muito, tem espaço ainda, um vácuo muito grande. Com esta situação, nós estamos com quantas operadoras hoje? TIM, Claro, Vivo, Nextel, Sercomtel, CTBC, todas concessionárias, as únicas que ainda não são concessionárias são TIM e Nextel... Temos (contando) sete operadoras no País, fora as que a gente já autorizou no ano passado, nós autorizamos duas operadoras de MVNO Autorizadas, e neste ano mais uma, a francesa...

Evandro

A Sisteer?

Emilia

Isso. Nós temos 3 Autorizadas, porque você sabe que no modelo do MVNO nós temos a Autorizada e a Credenciada, né? Então nós temos 3 Autorizadas, sendo que uma é Porto Seguro e Banco Itaú, que estão juntos nas duas que estão sendo autorizadas agora, e essa empresa francesa que entra no Brasil.

Evandro

Perfeito. Essa informação de Banco Itaú eu não tinha.

Emilia

É, o Banco Itaú, com a Datora.

Evandro

Hmm a Datora eu sei...

Emilia

Então, o Itaú tá dentro do grupo, faz parte do grupo. Por quê? Porque eles estão interessados em serem os Autorizados e eles fazerem eles mesmos o Credenciado pros clientes.

O grande medo, grande receio do MVNO, é simplesmente cliente. O que acontece: quando você tem um cadastro de clientes e esse cadastro é disponibilizado, o grande negócio de telefonia são os clientes. Quanto mais clientes, é o que vale.

Então existe uma insegurança das operadoras quando se quebra o contrato, quando acabar o contrato como vai ficar o cliente do Credenciado. Insegurança que já está superada.

Pra você ter ideia, a Vivo criou uma diretoria só para MVNO, a TIM lançou no mercado as primeiras MVNOs que são essas Autorizadas, e está pegando agora Credenciado, porque ela vê o MVNO como um aumento de clientes e aumento da prestação de serviços, num modelo de negócio rentável, interessante. Ela também criou uma diretoria só pra MVNO. A Vivo criou agora no ano passado, a Claro ainda timidamente não evoluiu, por causa dos problemas que as empresas estão tendo de fusão, também atrasou...

Evandro

Com Net, Embratel...

Emilia

É. A Claro tá no processo ainda de reorganização interna, como a Vivo também passou, e a Vivo demorou a implantar a diretoria de MVNO. A Nextel começa agora no mercado dia primeiro de julho, está previsto ela começar a funcionar, e ela também está estudando o modelo de negócio de MVNO. Ela começa nova com modelo de Credenciados, porque como ela é novinha em folha, a rede dela tá toda ainda sendo estruturada, ela é muito atrativa pra quem quer prestar o serviço de Autorizado. Até pra diminuir os custos dela de investimentos em expansão, porque ela tem um prazo a cumprir no Edital de Licitação que ela participou da Banda H, nós temos prazos de implantação dos serviços, talvez ela se apoie nessa questão do MVNO pra poder superar essa prestação de serviço.

E a Oi, recentemente, a Oi tem duas sextas-feiras atrás ela assinou com um grupo religioso um Credenciamento de MVNO muito interessante.

Evandro

Isso também é muito interessante, e eu não tenho conhecimento. Já é Pessoa Física já? Porque os esforços que eu tinha visto na Oi eram no machine to machine.

Emilia

A Oi tinha uma resistência imensa com relação ao modelo MVNO.

Evandro

É, eu sei.

Emilia

Mas ela enxergou que se ela, lanterninha hoje na telefonia móvel, com uma infraestrutura de rede imensa e ociosa, se ela não entrar no MVNO ela não expande o número de clientes dela.

Então a Oi quebrou essa resistência, parece que até o presidente Vallim participou da assinatura deles, com um grupo de religiosos muito grande, que pretende até o final do ano estarem com mais de 6 milhões de assinantes.

Então, é um mercado muito próspero, possível. É um mercado em que as telefonias móveis no Brasil tem a oportunidade de fazer uma expansão da prestação do serviço com qualidade, porque esse nicho de grupos, eles se falam, e tratam diretamente a eles, então você tem um atendimento separado daquele *call center* onde tratam o usuário como usuário, você transforma ele em cliente.

Evandro

Isso também é um ponto de resistência das empresas que querem se tornar MVNO de alguma forma...

Emilia

A questão dos clientes dela, né? Vou dar um exemplo: o Banco do Brasil estudou muito essa questão do MVNO, estuda, e tenho certeza que ele quer ser um Autorizado. Ele deve ter uns 4 milhões de clientes no mínimo. Porque um Autorizado? Porque ele quer os clientes deles vinculados a ele mesmo, e ele é banco né, recebendo dele mesmo. Então eu tenho certeza que o Banco do Brasil está tratando com todas essas operadoras, num mercado de Autorizado, da mesma forma que o Itaú, pra que ele mesmo possa atender os clientes. Porque o Autorizado pode também ser o Credenciado dele mesmo. Então ele um Autorizado e Credenciado, onde ele pode atender os próprios clientes dele, com prestações de serviços que ele já faz.

O que o MVNO faz? É garantir o usuário de que aquele atendimento, caso aconteça algum acidente, ele tenha onde recorrer, um órgão regulador que é a Anatel. Então, hoje as prestações de serviço que são feitas via banco, como saldo, movimentação bancária via celular, é uma prestação de serviço virtual que está enquadrada dentro do regulamento. E que pode ser agregado em venda de minutos...

Evandro

Pode expandir muito o serviço...

Emilia

Muito, muito.

Evandro

Eu trabalho num banco, no Citibank. Onde existe também essa intenção de participar do mercado de pagamento móvel. E aí existe uma intersecção muito grande entre esses segmentos.

Emilia

Qual é a dificuldade aí? A dificuldade é que esse setor, bancário, não é um setor... porque tem o setor varejista, tem outros setores. Esse setor bancário não tem expertise em Telecom, embora tenha uma TI muito forte. A TI do setor bancário no Brasil é modelo no mundo inteiro. Nós temos esse sistema de caixas eletrônicos, agora com o celular, nós somos modelo no mundo.

Embora os brasileiros não saibam, como no caso de portabilidade, nós somos modelo no mundo inteiro. Eu fui duas vezes à China pra falar de portabilidade, Estados Unidos e toda América Latina copiam o Brasil. A implantação de todo o processo de portabilidade de número é o modelo do Brasil. Porque nós somos o único modelo de portabilidade que o cliente não paga, embora custe. Você sabe que quando você pede pra mudar o seu número pra outra operadora, tem um custo de R\$ 4,00 no mínimo, e esse custo a operadora que lhe recebe arca. E no mundo não, quando você pede a portabilidade, é o cliente que arca com os custos, e fica caro, porque é quebra de contrato, fidelidade.

Evandro

Você cria uma barreira de saída.

Emilia

É, sendo que nos EUA a portabilidade é feita em 2 horas, no Brasil é em 3 dias. E a gente está tentando superar isto. Então, esse é um modelo também de negócio virtual.

Pra você ter uma ideia, tem MVNO na Europa que atua só nos minutos, só no número. Joga na Bolsa, e ganha com isso. É um apostador virtual de minutos. Ele compra um aglomerado de minutos de uma operadora, coloca esses minutos na Bolsa como prestador virtual. Quem faz isso se não me engano é a Elephantalk, que é uma MVNE, uma empresa que faz uma intermediação no processo. Mas é bastante interessante. O mercado está crescendo, a Anatel tem bastante pedidos de Credenciada...

Evandro

Então, isso eu queria perguntar, porque na verdade...

Emilia

Até o final do ano...

Evandro

Os números até agora são essas três Autorizações. Isso está dentro da expectativa? A projeção é de crescimento ao longo do ano?

Emilia

Está, e a projeção é de crescimento enorme. Porque o que acontece, o que te falei que atrasou o MVNO: a fusão das empresas. Quando a gente fez o regulamento, que fez o Edital da Banda H, o que aconteceu logo em seguida: a Telefônica adquiriu a Vivo, a Portugal Telecom entrou na Oi, e aí foram crescendo os movimentos. A única que ficou livre foi a TIM.

Evandro

E já acelerou rapidamente...

Emilia

Acelerou o processo dentro dela, ela passou o ano inteiro passado só fazendo Credenciamentos e Autorizados, por isso que ela saiu na frente. Aliás, a TIM está encostadinha na Vivo lá, em ranking de número de clientes. Então ela passou a Claro, e a tendência é ela até o final do ano passar a Vivo.

E ela tá investindo muito em infraestrutura. Demais. Se você vai na Ericsson ali em S José dos Campos, os caminhões que saem com ERBs, torres, tudo da TIM. A TIM comprou uma Ericsson inteira de estrutura.

Evandro

A infraestrutura da Datora também é TIM?...

Emilia

É dela com a TIM. Ela está usando a infraestrutura da TIM, mas como o contrato é sigiloso, a gente não tem acesso a esse grau de detalhamento do contrato, a gente imagina que eles também estão inserindo recursos na infraestrutura. Uma partilha de custos de infraestrutura.

Evandro

Perfeito. Do lado das operadoras, houve essa lentidão por causa dessa própria acomodação...

Emilia

Fusão, resistência... Mas acordaram, porque como a TIM avançou, todo mundo avançou, então quebrou esse...

Evandro

Do lado dos pretendentes a MVNO, não existe uma lentidão do lado deles? Existe apenas do lado das operadoras?

Emilia

As operadoras que estavam com resistências, e na verdade não foi nem resistência. Por causa das fusões, não se tinha com quem falar. Tanto é que algumas operadoras, como eu falei, já estão montando diretorias internas. Se você entra na internet, você vê que a maioria já tem. E o que elas fizeram: espertamente, criaram *enablers*, agregadores intermediários, que buscam Credenciados, pra captar esses potenciais clientes. Recentemente uma empresa chamada Axcom, Maxcom, que é uma MVNE representa a Ambev, está assinando com a Vivo. Então, todos os bebedores de cerveja terão um Credenciado na Vivo. Então, veja, está tudo acontecendo. Até o final do ano, haverá mais de 20 Credenciados no Brasil, tenho certeza.

Evandro

Muito legal saber. Porque isso dá um outro horizonte para o modelo.

Emilia

Nós temos um potencial de crescimento imenso, e esses nichos é que vão sendo supridos, vão ingressando, é muito importante...

O grupo de supermercados Pão de Açúcar, que tem o tal cartão Extra “Você tem Extra?” esse público de clientes Extra é o potencial do Credenciado...

Evandro

Isso se falou muito, né? Das empresas varejistas, dos bancos...

Emilia

Pois é. O que aconteceu com as empresas varejistas: primeiro eles estavam negociando com a Vivo e a Vivo fez essa transformação que te falei. Segundo, eles também estão em transformação, aquela fusão com as Casas Bahia, com isso e com aquilo...

Evandro

Casino...

Emilia

É... isso tudo atrasa o processo de mercado. Atrasa, mas não anula. Ele vai acontecer, querendo ou não ele vai ter que acontecer.

Porque a busca da inovação na prestação de serviços para que você tenha um atendimento melhor é constante, e o MVNO é uma inovação na prestação de serviço que gera qualidade, competição, redução do preço. É muito importante para o mercado.

Pra você ter uma ideia, na Alemanha tem mais de 20 empresas virtuais prestando serviços. A Alemanha, que é isso aqui...

Evandro

Tem países, não vou lembrar exatamente quais...

Emilia

Olha, nosso modelo é o da Índia, tá?

Evandro

O mais próximo é o da Índia? Tá. Eu lembro de um país que chegava a 10% a participação do mercado, somando todas as MVNOs.

Emilia

Tem vários países na Europa.

Evandro

Esse é um patamar que se pretende no Brasil?

Emilia

Sim, até mais. Tem empresas que são MVNO e que as pessoas acreditam que seja prestadora de origem já no mundo. Quer dizer, se confunde com a prestadora de origem. O medo inclusive das prestadoras de origem à época era esse: ela ser escondida, ela criar um monstro que apague ela. Impossível, no Brasil isso não vai ter. Elas estão todas com as marcas sedimentadas.

Está se criando um nicho de telefonia celular luxo.

Evandro

A la Porto Seguro, essa é a ideia ou não?

Emilia

Não. É de um grupo de empresários que tem uma receita muito grande, e eles estão conversando com uma dessas operadoras pra serem uma Autorizada de luxo. Não é um celular barato, é um celular bem caro, com potencial de transmissão de dados, videoconferência no celular, para *smartphones* muito caros, e pra um grupo de pessoas seletas. Quer dizer, têm várias formas de se prestar o serviço, a criatividade é o limite.

Evandro

Uma coisa que eu percebi, já indo um pouquinho no que consegui investigar até agora. Conversei com algumas operadoras, conversei com a Datora, com a Porto Seguro, que fazem de uma certa forma essa cadeia de valor que tá se imaginando, pelo menos dentro da TIM, isso é um conceito bem estratégico, de formatar qual é o papel de cada um desses entes, do *Enabler* como Autorizada e que captura todo mundo e o Credenciado na ponta, atuando fortemente no comercial... Uma coisa que pra mim pareceu interessante é que, diferente do que eu imaginava, esse modelo tende a ser mais cooperacionista...

Emilia

Mas o regulamento estimula isso...

Evandro

Estimula mesmo, isso é proposital?

Emilia

É proposital, se não tiver um casamento realmente sólido, não tem como fazer.

Evandro

E isso de uma certa forma não vai contra o conceito de competição que é inerente ao modelo?

Emilia

Não, o contrário. É isso que dá segurança pras empresas pra prestar como parceiro. Se não tiver essa amarra, é difícil. Muito pelo contrário.

A Anatel não mexe no mercado, pra criar, contratar e ser contratada, da forma que se sentirem à vontade. Está solto. Justamente pra eles se sedimentarem com mais confiança.

Evandro

Existe alguma alteração, alguma correção de rota prevista por causa dessa lentidão ou não?

Emilia

Não. A lentidão é normal no mercado por causa da acomodação. Todo negócio de grande porte é demorado, não é rápido. E pra nós não está lento, está dentro do que a gente tinha de expectativa. A única coisa que entrou no meio e assombrou foram as fusões e os movimentos dos acionistas.

A Oi quando entrou a Portugal Telecom teve que fazer reestruturação, mudou presidente, recentemente mudou diretoria, agora que assinou a entrada de um MVNO. Então agora que ela está acomodando no mercado, agora que ela vai. A Vivo é a mesma coisa, com a saída da Portugal Telecom, com a entrada só da Espanha. E a entrada dela na Telefonica como um todo, a unificação do nome, quer dizer, troca de diretores, CEO, tudo isso demora.

Evandro

E uma coisa importante que você falou é que dentro da organização tem que ter alguém focado nisso, porque senão...

Emilia

E eles estão abrindo isto. Só o fato da Telefonica ter aberto diretorias e gerências para esse setor, vê-se que é um setor estratégico pra ela.

Evandro

É. E que senão você não consegue focar, a gente que trabalha em empresa conhece bem: se você tem dez focos, você não tem nenhum foco.

Emilia

E não tem decisão. Já teve caso aqui de reunião, esse caso mesmo da Ambev, eu tive que chamar a Vivo e a empresa de MVNO aqui, pra tirar dúvidas do regulamento. Entendeu? É natural que as acomodações e as interpretações do regulamento, é natural que as empresas ainda esperem uma regulação mais intervencionista, que não vai haver, porque não tem.

A menina da Vivo que é diretora de regulação disse “mas não é...” Não, são vocês que fazem a negociação e a Anatel não entra nesse grau de detalhe. A única coisa que a Anatel quer saber é: fez o contrato, homologa-se na Anatel pra Credenciado. É uma Autorizada? Tem que ser autorizado na Anatel porque essa Autorizada vai ter toda responsabilidade de telefonia, ela que vai responder perante a Agência.

E aí a gente tem um prazo pra analisar, de 60 dias. Aconteceu um problema, aí a gente faz uma arbitragem. Tudo com prazo, tudo colocado. Mas assim: quem que vai atender, quanto vai custar, como é que vai revender, se é representante ou não é representante, como é que vai

ficar, que estação vai acessar, não é problema da Anatel, a gente não entra nesse grau de informação.

Evandro

Tá. Uma coisa interessante também, me interessa conhecer processo além de tudo, então a gente sabe que na Consulta Pública, por exemplo, a Oi se manifestou muito contrária a todo modelo de negócio, e agora pelo que parece está se ajustando, e se adaptou. Como foi esse processo, dá pra passar em linhas gerais?

Emilia

Na realidade, não teve uma resistência da Oi em relação a esse processo do MVNO, não teve.

Evandro

Durante a Consulta Pública, eles se manifestaram muito contrários, quando se falava de Credenciado...

Emilia

O que as empresas tinham medo na época em que eu estava relatando: elas tinham medo que a Anatel obrigasse elas a aceitar uma Autorizada, fosse obrigatório como existe em alguns lugares...

Evandro

Na Irlanda...

Emilia

É, você quer abrir, você procura a Oi e ela não pode te rejeitar, e a Anatel a obriga. Na realidade, o regulamento, indiretamente ele dá uma forçação de barra pra que a empresa pelo menos escute o outro, e se o outro foi rejeitado ele pode recorrer à Anatel e a Anatel chamar a empresa pra saber o porquê. Mas isso não ocorreu em nenhum momento até hoje, e não vai ocorrer, porque geralmente quando um empresário quer entrar com outra empresa, nunca é à força, é sempre um processo de negociação, um processo de diálogo, e de assinatura de contrato entre ambos.

Eu duvido que alguém vá procurar uma operadora, a operadora o rejeite e ele venha pedir à Anatel que a obrigue a aceitar, porque não vai ter convivência, entendeu? Como é que você vai usar a infraestrutura de outro, vai ter um processo de negociação numa invasão? Isso não existe. Então é uma ilusão de que se foi criada de que a Anatel faria uma obrigatoriedade de aceitar quem viesse procurar sua infraestrutura. Porque o que as empresas têm hoje de precioso são as infraestruturas, que estão dispostas aí. Então, pra acessar essa infraestrutura, tem uma série de procedimentos, regras e tal. E o medo delas era ter que engolir empresas que elas não queriam. E isso não ocorreu, não vai ocorrer e não era esse o objetivo da Anatel.

Evandro

Vocês estudaram de certa forma esse modelo, até pra fazer uma opção diferente. Esse modelo, seja através da obrigatoriedade de contratar junto à MNO, ou seja, no próprio controle de preços de atacado. Isso tudo tende ao fracasso do modelo, nos lugares em que vocês pesquisaram? Essa é uma explicação? Se o regulador é muito intenso, muito forte...

Emilia

Sim, se isso tende a... dar pra trás, né? Na realidade, o que a gente quer no Brasil: no Brasil nós queremos mais investidores, e quanto menos intervenção melhor. O mercado ainda é um

mercado com espaço muito amplo pra crescer, investir, tem uma série de espaços, quanto menos a gente fizer a intervenção, mais o mercado avança.

Você assusta se você disser que tem que ser assim, tem que ser assado. Não é que tem que ser assim, tem que ser assado. Nós estamos muito voltados para a questão da qualidade, do preço e da competição. Pra ter qualidade, preço e competição, o mercado tem que ter uma certa liberdade de movimentos, então a ideia é que o mercado se converse, ele se acomode, ele avance.

Fracasso?... Se nós fizéssemos uma intervenção como eu te falei que elas estavam preocupadas, eu acho que teria sido um fracasso. Eu acho não, eu tenho certeza.

Evandro

Pelas condições brasileiras...

Emilia

Teria sido. Agora é importante você ver que recentemente nós aprovamos o Edital do 2,5GHz, que é o Edital do 4G. Eu fiz um voto, vou até te dar cópia, está na internet, em que as operadoras que ganharem a licitação nacional vão ter que fazer um chamamento pra disponibilizar a rede dela pra prestadora de MVNO. Não causa nenhum dano, mas é uma obrigação para verificar a disponibilidade de mercado de implantação imediata da prestação de serviço...

Evandro

Isso é muito interessante, até pra rentabilizar o investimento na rede.

Emilia

Isso. Então essa foi uma emenda que eu apresentei na reunião, foi aprovada, que quando é nacional, a empresa vai fazer um chamamento por um período, pra futuros MVNOs que queiram utilizar a rede ou investir nela junto com ela, antes de assinarem a autorização da Anatel.

A gente está fazendo tudo para que as operadoras acordem para o MVNO, não é um regulamento que está adormecido. É um regulamento que está entrando em todas as nossas decisões do Conselho. A gente está estimulando o MVNO sempre: “olha aí, essa é o 4G, mas o MVNO faz parte da evolução do mercado no Brasil”.

Imprime pra mim o voto que eu apresentei no Edital do 2,5, sobre MVNO?... obrigado...

Evandro

Eu tinha aqui uma das minhas questões de roteiro era justamente o que a gente passou rapidamente, a questão do M2M, a questão de rastreamento, maquininhas de POS e tudo mais. Isso é um crescimento marginal ao modelo de MVNO ou foi alguma coisa que já estava pensada dentro da estratégia?

Emilia

Não, ele foi um crescimento marginal. Ele inclusive aconteceu antes do MVNO. A ideia hoje é disciplinar, por que o que acontece ainda: nós temos um problema de numeração. Porque número é finito, ele não é infinito, e hoje a utilização dessas máquinas *machine-to-machine*, a Anatel tem que fazer um estudo melhor sobre isso, talvez o MVNO ajude.

Quem sabe, aparece um *expertise* em numeração e a gente resolve uma MVNO que venha só pra *machine-to-machine*. Seria fantástico, e é um mercado extremamente próspero, aberto e necessário. Porque todos esses computadores que tem o SD, a maquininha que você vai no restaurante e passa seu cartão de crédito, a Autotrak que hoje faz o acompanhamento mundial

e que tem um chip que quem produz pra ela é a Qualcomm, de cargas, caminhões e navios e tudo mais... é tudo numeração. E essa numeração é fornecida pela Agência, é uma numeração como se fosse uma numeração de celular. É uma numeração de celular. Nós estamos gerando números.

Aliás, eu se eu tivesse chances de empresária, entrando no mundo MVNO seria na parte *machine-to-machine*. Porque tem um espaço gigante, muito recentemente se falou muito no Denatran a questão do controle dos carros, do seguro dos carros que não foi bom... Foi um modelo de negócio que não prosperou. Eu não sei se você lembra que os Golfs tinham um número e o rastreamento deles, e acabou virando um impedimento, não funcionou, teve uma série de falhas que hoje não tem mais. É até uma experiência pra se pegar pra rever hoje, no modelo de mercado hoje, e do acesso que nós temos de frequência, e de um MVNO que venha a cuidar de numeração. Esse é um mercado que está estrangulado e que precisa ser revisto. Por que ele começou antes do processo de MVNO, claro, e agora tem que ser todo reestudado. Esse é um desafio da Anatel inclusive.

Evandro

Queria só dar uma passagem geral de mercado, meio que pra entender o cenário todo sobre competição. Sobre competição especificamente, a Agência tem sido muito contundente, desde o plano de Portabilidade, Banda H que ainda não está operacional, mas que já foi licitada, 4G agora, MVNO... tudo isso vai num caminho que provavelmente, eu não saberia dizer, mas que provavelmente está entre os mais incentivadores da competição que existe. Qual o próximo passo?

Emilia

O próximo passo é ver o mercado se expandir... Você imagina, nós estamos disponibilizando desde 2007 com a primeira licitação de frequência do 3G, que antes era 2G só com voz, aí entrou 3G com dados, agora vem 4G com vídeo e tudo mais... De 2007 a 2012, são 5 anos apenas, é muito recente a nossa expansão de serviços, e ao mesmo tempo é louvável, porque um País com a extensão territorial que a gente tem, e conseguir atingir o que a gente já conseguiu, de 230 milhões de acessos, incluindo tudo, é muita coisa.

Mas a ideia é triplicar isso, porque nós temos Copa das Confederações, Copa do Mundo, temos Olimpíadas. Chegar nas Olimpíadas a gente tem que chegar com 4G totalmente funcionando. É um desafio imenso, e olha, o mundo inteiro fica olhando o Brasil. Onde a gente vai, as agências ficam assustadas, porque o único país que tem a nossa extensão territorial é os EUA, e os EUA tem celular muito antes do Brasil. É desvantagem a gente estar implantando agora? Não, é vantagem. É vantagem porque existiu há uns anos atrás uma briga de qual tecnologia se colocaria: CDMA, GSM, aquela coisa toda. E o Brasil acertadamente escolheu a tecnologia que é a tecnologia que conversa com o resto do mundo.

O fato da gente estar atrás e com expansão muito grande nos traz uma vantagem imensa no mercado de Telecom no mundo inteiro. Primeiro porque nós estamos implantando agora, segundo nós temos uma clientela em potencial imensa, terceiro a nossa economia está maravilhosa, quarto, a gente tem chance de ver onde estão errando. Então tem tudo pra dar certo.

Tem tudo pra dar certo o MVNO, e ainda ser modelo lá fora. Porque nós temos uma expansão muito prospera ainda pra fazer, e as empresas estão muito interessadas. O que está entrando de empresa no Brasil... Dia 11 de junho eu tenho um evento em São Paulo, da China *Mobile*, que já tem autorização pra prestar serviço no Brasil. Você imagina os investimentos que essa instituição não vai fazer, e está fazendo. Eles vão mostrar inclusive o quanto vão investir, então nós não temos limite de investimento hoje, podemos ter o que há de melhor no mundo.

Modelo para o mundo, babe os EUA, babe a América Latina, babe até a Europa. Enquanto a Europa está em crise, nós estamos aqui sustentando o mundo. E estamos trazendo o que tem de melhor pra cá. Porque as empresas querem investir e querem ainda expansão do serviço. Nós não temos a expansão do serviço todo ainda. Temos um espaço imenso: onde já saturou nos outros países, temos aqui um espaço imenso pra investir, melhor que o que já saturou. Você imagina nossa rede ainda toda em expansão, toda em instalação?

Evandro

Antes de entrar até na rede, eu queria só fazer uma questão que é assim: a evolução do cenário de competição, passa pela revisão da interconexão? Isso hoje é visto como um entrave né?

Emilia

A interconexão no Brasil foi feita pra subsidiar o telefone pré-pago. Hoje a interconexão está muito cara. Porque, à época, tinham poucas operadoras e tinha uma expansão muito grande, do pré-pago principalmente. Aliás, 80% dos nossos telefones são pré-pagos.

Existia uma política de incentivo aquilo, hoje não. Pra você ter uma ideia, nos outros países o pré-pago é nada, só na Espanha que o pré-pago chega a 58%, por causa da política deles lá.

O nosso pré-pago é muito caro, o nosso pré-pago era subsidiado, hoje já não há mais a necessidade disso. A interconexão sempre vai existir, só que uma interconexão de fixo-móvel de R\$ 0,57 é muito caro, uma interconexão de móvel-móvel de R\$ 0,45 é muito caro. No resto do mundo é R\$ 0,01, R\$ 0,02.

Evandro

Se você não é coligado com fixo, você fica numa situação...

Emilia

Muito ruim. Entendeu? Ela está muito cara? Está.

E como a gente vai reduzir isto pra trazer pro usuário esse benefício? Fazendo redução. A gente já começou: 10% esse ano, mais 10% ano que vem, aí vem modelo de custo, aliás o modelo de custo já não é nem mais necessário porque a gente já sabe os custos.

Já sabe, isso aí gradativamente já dá pra reduzir. Então, sempre vai acontecer interconexão, mas bem reduzida sim. Tem que ser bem reduzida. Ela rende hoje R\$ 9 bilhões/ ano, ela tem que ser bem mais modesta, ela é desnecessária para a expansão do serviço que ela foi criada. Mas ela é necessária para manutenção da infraestrutura, porque uma operadora usando a infraestrutura de outra, é óbvio que vão sempre se cobrar entre si porque isto é um compartilhamento, um uso, então sempre vai existir uma cobrança. Acredito que a gente consegue chegar aí a R\$ 0,02, R\$ 0,01, como está no modelo do mundo... R\$ 0,06, mas é daqui a cinco anos, não é uma coisa imediata, mas ela vai ter que ser reduzida, ela está sendo reduzida.

Evandro

Isso já um enorme avanço.

Emilia

Outra coisa que o Governo está mexendo muito e que é importante são os compartilhamentos das infraestruturas. Recentemente eu fui relatora da exploração de linha industrial das operadoras de grande porte, que são as de poder de mercado significativo, as obrigações dela pra com os outros prestadores que querem acesso a infraestrutura. Pela primeira vez a Anatel reduziu o preço, que era em D0 de R\$ 800, chegou a R\$ 2.000, hoje está em R\$ 653.

Recentemente a gente publicou uma tabela referência. Ainda é tímida porque é só 2MB, isso já está démodé, todo mundo quer 10MB, 36MB. Então, nós estamos avançando, devagar e sempre. Todo ano vai um pedacinho.

E tudo isso ajuda o mercado de MVNO, porque fica mais barato acessar a rede, o Governo está preocupado em desonerar. Olha, a ideia é que nos próximos 5 anos nós temos assim quase que 100% do País informatizado.

Esse Edital agora do 450MHZ que vai atingir a área rural é muito importante. A nossa área rural não é pobre, é riquíssima. É que o pessoal quando pensa na área rural só pensa no caseiro né, esquece do gado. E o gado que é outra forma de controle de um futuro potencial de agronegócio.

Evandro

Sim, isso na Índia é muito importante.

Emilia

No Brasil também, nós somos um país agrícola. Nosso primeiro PIB é a agricultura. Então, a criatividade é o limite. A inovação é muito bem-vinda.

Evandro

Esse ponto da infraestrutura que a gente estava comentando. Você falou de Ericsson, você falou dos chineses. De alguma forma, a transferência tecnológica para o Brasil é alguma coisa que está na pauta do Governo?

Emilia

Muito. Tá na pauta do Governo...

Evandro

Ministério da Ciência e Tecnologia?

Emilia

Ministério da Indústria e Comércio, Ministério das Telecomunicações, Anatel, todo o Governo Federal. Tecnologia nacional está na pauta. Aliás, eu tenho um regulamento aqui que eu vou relatar, da compra de softwares de computadores nacional será prioridade para as operadoras de telefonia móvel. Quer dizer, essa é uma pauta do Governo Federal em que todos os outros departamentos, setores do governo, adaptaram. Não há o que se falar que vai se deixar de lado a tecnologia nacional, a produção nacional, tudo é prioridade, desde que esteja primeiro dentro do Brasil. A gente tem que produzir aqui também. Os outros mercados estão quebrando porque não produzem mais nada. Quem produz é que está crescendo.

Evandro

E quando você fala de software, é mais importante ainda, porque se produz conhecimento local.

Emilia

É, nós temos aí recentemente o Ginga, que é muito importante, foi feito pela Federal da Paraíba, Pernambuco e Rio de Janeiro, e já está sendo colocado nos televisores que é pra você ter interatividade com a TV digital, e é totalmente brasileiro. Você tem que incentivar isso mesmo.

Evandro

Ele já está internalizado nos equipamentos?

Emilia

Já, os que estão produzindo já. É bem interessante, tem muita coisa boa que o Brasil está fazendo. Olha, nós temos uma expectativa de crescimento tão favorável, que dá até um alívio. É como você sair da seca pra fartura. O Brasil tem um potencial tão bom, nós estamos vivendo um momento tão bom, não pode deixar passar nada.

Evandro

E tem que fazer com que os próximos anos consolidem isso. Eu acho que infraestrutura é crucial nesse ponto.

Emilia

Muito importante.

Evandro

É engraçado... eu tenho 40, e falo que eu passei 30 anos da minha vida falando que a gente estava mal, estava em crise.

Emilia

Sim, todo mundo pessimista né?

Evandro

É, agora faz 10 anos que a gente não fala mais isso.

Emilia

Não, só coisas boas! Aqui essa oportunidade de estar na Agência, essa oportunidade que eu tive, dá pra ver o tanto que o Brasil está respeitado lá fora. Então é impressionante como a gente é recebido, como é respeitado, como a Agência é respeitada lá fora, agora com um processo de transparência que não é comum nas outras agências, a única era a NCC que fazia reuniões abertas, a sociedade participando das decisões. Isso tudo dá uma outra visão do Brasil pro mercado. Muito importante. Estamos numa fase muito boa, onda azul.

Evandro

Tem que divulgar esses avanços lá fora... Acho que eu cobri tudo que eu tinha no meu roteirinho aqui...

Emilia

Se você quiser, passa um email...

Evandro

Não, eu acho que eu cobri tudo. E eu prefiro assim na verdade, que a gente vai trocando as coisas...

Emilia

Conversa com o menino da TIM, o Eduardo Resende...

Evandro

O Eduardo eu falei, foi muito bom... muito atencioso...

Emilia

Na Datora você pode conversar com o Thomas...

Evandro

Tá, eu conversei com o Germano na Datora, e conversei com o Tiago na Porto Seguro.

Emilia

Acho que na Vivo que abriu agora...

Evandro

Ah, eu vou te pedir essa ajuda.

Emilia

A Vivo eu não lembro quem é..., mas tem na internet. Ivete, você tem os cartões do rapaz da Vivo que veio aqui? Mas geralmente as diretorias de Regulação das operadoras que estão nos ligando.

Evandro

E eu vou pedir ajuda também nesses interessados que ainda de uma certa forma não estão oficializados...

Emilia

Ah, tem um rapaz chamado Rodrigo Leão, que é de uma empresa chamada Endeavour. Ele está como MVNE. Acho que era legal você falar, porque esse é o rapaz dessa Acxiom, da Ambev.

(...)

Jeffery Buckwalter: Virgin Mobile – 15/11/12**Evandro**

Hi Jeff, first of all let me ask you about Virgin Mobile Latin America. How it fits into the overall organization?

Jeff

So, Virgin Mobile Latin America is part of the Virgin group. Virgin is a group of investors, they have a minor share in VMLA, but with a high degree of control, because they've extended to us a brand license, they have a sit in the board of directors, and because of those factors they have a lot of influence over our financing, our operations, our business development strategy.

Evandro

You have like, guidelines to follow, that's what you mean?

Jeff

That's right. And they approve a number of key positions that we need to fill in turn to launch the business. So, we're quite happy with that; they've a lot o control but they also have expertise, a lot of good influence, so we're happy about that.

Evandro

Ok. When it comes to Latin America, you have a different approach, country by country, or you have like an overall strategy to be set?

Jeff

We have a general strategy for the region but we seek to tailor it, adjust it, so that it fits best to the individual market we're approaching. So, a few general characteristics that we seek to apply across region include: that our target segment is youth, which we define from 15 to 34 years of age, typically from B-C quartiles of the market in terms of economic position, that changes a little bit per country, depending on whether we're talking about...

Brazil we'll be probably be a bit higher than B-C, we're probably high B to high C, whereas in Chile for example we're aiming a bit lower, because there are differences in those countries in many ways. We think the opportunity in Chile for example is to focus a bit lower on the economic continuum, in that new segment, just to stress one of the differences.

We also seek to tailor our approach to distribution in each country, because distribution looks different in the countries... for example, in Chile, handset distribution is extremely concentrated amongst six retailers, for most part nationwide and dominate the handset business, whereas in Brazil it's much more fragmented. There are big retailers but a few of them really a have nationwide footprint, they're regionally focused retailers.

Evandro

One thing I was wondering: in Brazil we don't have those other Virgin business such as retail stores. Do you have those in other countries in Latin America, so you can use them for your own distribution?

Jeff

The answer is no. Virgin Mobile Chile is really the first Virgin branded company to enter the region. With exception of Virgin Airlines, with a few flights to some resort destinations in

Mexico, Cancun and one other in Mexico... it's mainly an US product. It brings vacationers to a few locations from US to these resorts, it's not really a Mexican-focused brand.

So, we're the pioneers, we're the spear head for future Virgin brands and services that will ultimately enter the region.

Evandro

Ok, the first step, so then other brands can follow.

Jeff

Yeah. Obviously we think there will be complementarily as we add to the brands, in terms of raising awareness, building the brands, as we increase the number of services.

Evandro

When you developed this plan, and you looked at Brazil, and ok, there are four major carriers over there, how do you feel you could enter this market and make a difference?

Jeff

In terms of the general competitive environment, of course there is keen competition, it has been expressed primarily lately with reference to reduce price to attract market share, and TIM has probably been the most aggressive on that, then there's the challenging characteristic in the market for new entrant like us, there is also the disadvantage to the new entrant to the giving this tendency for carrier to price on-net and off-net calls much differently, as you're able to understand.

Taking the regulatory environment, it's improving a bit to support new carriers, making it less difficult to enter because the state synchronous termination regime penalizes weak. But despite those challenges, we see Brazil in particular, because of its size and other characteristic, as particularly attractive for us.

One reason is that we think the brand fits well the youth segment in that middle B to middle C range. It's a little bit of irreverent brand, little bit of rebel street construct, we think it really plays well to that group, who wanna be their own man and woman. We don't want to serve the giant company whether is Claro, Vivo, TIM Brazil. They wanna be their own person, they wanna have a different identity, and because we're focused on this segment, we can attract that group more than one of these major brands can. It has to be everything to everybody. That's one reason.

The second reason is, generally speaking, Brazil may have the lowest customer satisfaction, out of any country in the region. Customers in other regions are also dissatisfied, but it seems like Brazilian customers are more dissatisfied with their mobile services than customers are in the surrounding countries. Customer care is one of the pillars we seek to build the brand on. So, in the end of the day, we have to spend more money on customer care, so that one customer calls us, we actually answer the phone quickly, and we have the expertise to solve the problem at first time. And just by doing that, we think we can differentiate significantly from the existing competition. That's not the only way we can differentiate, but it's one of the most important. So, we see a huge opportunity because of this poor customer satisfaction to enter the market.

Third thing that we see about the market is that, even though the use of data services is growing fast with the pre-paid customers, penetration as a percentage of total pre-paid base is still quite low. And that's where we think the big role to play is, we think we can do a very good job packaging service offerings to appeal to those youth customers, in this data services area, which we want to be attractive. A continuum about some of the good reasons we're excited about Brazil.

Evandro

Very good reasons. You pointed out the main areas you can differentiate. I'll go back to the brand later but I just have to ask you about the regulation: you're able not only because of Virgin's experiences in other countries, but also for your own expertise, your own background. Can you compare Brazilian regulation with others? Some pros and some cons, just to have this international view.

Jeff

Yes, one thing I say is that countries across the region share about regulatory oversight on MVNO's is that they don't seek to limit or constrain MVNO activity. To secure a license in those countries is much more an administrative process, some processes to qualify or to prove you're capable. It's more a matter of submitting the application materials, try to make sure they receive the attention they need at the regulator. And waiting around until approval is made, that's true about all countries.

The difference with Brazil is that there is a pre-requisite to applying for a full MVNO license, which is known as Autorizada, and then you must submit along with the application, the operator host agreement, before you can apply. And that has been a concern for us, because the few licenses that have been issued so far, have each required up to 10 or 11 months time processing within Anatel.

So, our concern has been if that's the same time that we face, it extends or delays our time to market after the point we get the operator agreement. We had some conversations with Anatel. Bruno Ramos is the guy we have been talking to, his focus is on mobile for Anatel and he has assured that now, today, because of changes in their process internally, they'd be able to issue the license one month after receiving the application.

So, it's a very nice thing to hear. We're applying some extra months to our expectations, like if it's three or four months then it'd be fine for us, we'll not be hindering a critical path of launch.

Evandro

They may be in the learning curve.

Jeff

Yes, they've done a few times now, and one of the major changes they've made in the process is that one of those applications no longer have to be approved by the full board, they can be approved by the professional engineering, operations level at Anatel, so they claim that will reduce the time required.

So, we'll find out. We hope to have an agreement with one of these operators signed by the end of this year, or January of 2013, and then we'll prepare to submit the application within days of securing the operator agreement.

Evandro

Just to finish the topic on Anatel: these conversations that you were mentioning were the first ones or you guys were involved in the first moments of the regulation, when the regulatory body was being constructed?

Jeff

First direct conversation we had with Anatel were six weeks ago, we learned a lot about what happened historically, actually from Datora, who you probably know, along with Porto Seguro has secured the first two licenses. We're also using a legal advisor who was

responsible to filing those two licenses, as well as a third that has been awarded to an MVNE, Sisteer. His name is Fernando Shulhoff, he's working for us, so we have knowledge and experience, and it seems that Anatel is quite enthusiastic that we're entering the market. They know the brand, they know the group, that we're successful in other parts of the world, so we're optimistic. I'm sure Anatel want to improve competition, increase customer choice, so they understand we can do that.

Evandro

Great. On this process, you mentioned Datora, which is a critical partner, I would say strategic partner, this choice... what are the main reasons for choosing Datora?

Jeff

Well, we had an MOU signed with Datora, we ended up deciding not to go with them, we planned at one point to have them and TIM as shareholders in a joint-venture with us, to own Virgin Mobile Brazil. We ended up deciding not continue down that course with those partners, and there's different reasons for why we ended up not continuing with Datora versus TIM, so I'll give you a short summary. Some things bare on confidential side, I cannot explain them all.

Evandro

No problem.

Jeff

As you can guess, Datora was going to be the platform provider for us, and to make a long story short, we had trouble getting to an acceptable set of pricing for their services. One of the characteristics of the MVNO business is that you live on small margins, compared to the carrier, so you have to be very efficient on your cost. So we weren't satisfied with pricing for the platform services from Datora.

And then in the case of TIM, they actually as a result of their reorganization, the crisis in the country with problems in delivering services, having capacity that their customers required, they actually told us they decided not to be pursuing any other MVNO businesses at the current time. So, we were one of those. Looking back on it, it's probably a very fortunate thing for us, because we'd suffer with the same problems their own customers suffer right now.

Evandro

And with the same bad mood of the regulator...

Jeff

Potentially. We think that even in poor network we can improve customer satisfaction...

Evandro

But you still rely on their network...

Jeff

At the end of the day, you won't have a better experience, objectively, than those carrier's...

Evandro

On this value chain... Yes, this is a good perspective, as you mentioned Datora didn't meet your patterns in terms of pricing... you're looking for a partner that can provide you with

these technical elements, I would say billing, things like that, and back-end system that you can provide front-end system like yours in the call center operations... is that the design that you have in mind?

Jeff

It's one alternative. Let me just point that we're about to issue an RFP to a small group of vendors, some of those vendors will propose to sell us a platform, to capital investment for us. Others will propose to us to provide that solution as a service, and charges for it as we use it. As you can guess, in the long run, it's cheaper if you invest on your own platform, if you look out of five years or more, the price is much lower to build it. But it's a big cost from day one, whereas if you outsource your cost is much lower in front-end. So, overtime these fees you pay become quite high. So, we're considering both.

Evandro

In other countries, if you guys set up an operation like this in Brazil, having your own platform, you could share services with Chile, with Colombia?

Jeff

We could share elements of it, not everything could be delivered in Chile from a platform operated in Brazil. That's probably not the best example, as we already have a complete platform in Chile, we've spent money on it.

In the case of Colombia, we invested in the same platform, but it's been operated by our vendor, which is i-New. It's not quite an outsource approach, but neither is one that we invested all the capital, it's a bit of hybrid.

Virgin Mobile around the world have used both approaches overtime, running its own platform, versus using an MVNE for example. Both have their benefits and drawbacks, it just depends on the financing that is available on our side at time. One of the advantages of MVNE can be to enter in the market faster. So, we haven't decided about that in the case of Brazil yet, we're considering.

Evandro

Now that you have this indication that TIM will no longer be the network partner, when you see the other players, do you notice differences? We know that in the very beginning TIM was very pro-active in reaching MVNO agreements, I don't know if the other carriers are doing the same right now.

Jeff

TIM was certainly the first to declare: "we are going to pursue, this is part of our strategy". They were the carriers who the licensees would seek to agree with, in order to get their licenses.

Claro seems not interested, Claro seems its decision-making is centralized in Mexico, and the operations basically follow the orders from Mexico. American Movil runs the most successful operation in MVNO, maybe in the world, here in the US. So, they understand the model, they just haven't decide to apply it in the market where they have their own networks. So, we don't see them as much as an option anywhere. We've talked to senior management in Mexico, they know who we are, we're interested if they change their minds.

Vivo is probably not moving as fast as TIM in the last couple of years with regards to MVNO opportunities, but now they're committed, they've made some investments in their own MVNE platform, that will enable them to attract Credenciada and Autorizada MVNOs, possibly operating on their own MVNE platform. They're pursuing actively, the way they've

invested in an MNVE platform, so it's a strategic decision, pursuing MVNO... we are in discussions with them as well, and they're interested. Time will tell if we deploy Vivo. Nextel we're also in conversations with.

Evandro

In terms of pricing, you didn't mention any problem with TIM, but... are all the carriers in the same pricing level, in terms of wholesale?

Jeff

Really, they're sort of all over the place. I think that reveals it's an immature market, so how do you set the wholesale price? They're uncertain, and some of them are concerned that if the wholesale price is too low that it permits the MVNO to compete on the price and maybe further lower the prices in the market, which is not what they want.

I think that concern is not a valid one, as in Brazil prices are, or at least appear, low already. But there is a concern for the MVNO's, so the MNO's tend to keep prices high to MVNO's, to prevent them to going down and say "we're the cheapest".

Evandro

One thing TIM is making in order to avoid this...

Jeff

"Ilimitado".

Evandro

Yeah.

Jeff

The structure of their pricing is different.

Evandro

Yes. On-net calls...

Jeff

So, it makes difficult to compare, in one sense. And then, all the promotions and price differences per state, per area code, make it more complex to compare. So, it's hard to say what the average price is, we have some opinion about that, it's concealed pretty well by the operators. They don't want it to be easy to compare.

Evandro

But I mean, one thing that is possible to do, and I think TIM is kind of trying to do when they negotiate with you guys at all the MVNO's, is that they're trying to be part of the upside. I mean, they're partnering the businesses as shareholders. Is that a good option in your view, or just masking the actual prices you're saying?

Jeff

Well, we have been talking with TIM about being a shareholder. And that has been a typical approach to structuring the MVNO businesses for Virgin around the world. Most of the other businesses, we've got a 50/50 partnership with the carriers.

In the case of Brazil, we expect not to have the host operator as a shareholder, even though we've discussed that with TIM. There are a number of reasons for that, one of the biggest

reasons is we're looking ahead to the day when there is an exit opportunity for shareholders, either through an IPO or strategic investment from some telecom company perhaps, who want to stand in the region. They may not have a presence in the region at all today, and so when you have a telecom as investment partner, it complicates the exit. It might make more difficult to roll out multiple countries in one offering, for example.

So, we think it simplifies our life in the future, when liquidity that happens, not to have that type of shareholders. That's a general statement; we may end up with some exceptions around the world.

Evandro

Ok, just talk to me about the products. What's your view on the Brazilian audience, what do you think it fits best?

Jeff

Well, we're starting the process to formulate concrete offerings right now. So I can tell you, but we don't have them finished. But I can tell you some of the characteristics that they are going to be. So, one characteristic I think it's important is to offer products and pricing that are easy to understand. That alone is a differentiator. That's also one of the value pillars of the brand: good value for money, there's something we want to transmit. That doesn't mean the cheapest, but it's a fair offer, one that people don't be confused about it. That's one characteristic.

Another is, because we can focus on a niche, this youth segment, I think we can formulate offers that fit their use patterns, their preferences better, than big guys can. And some examples of how we've done that in Chile is that we used what we called "bolsas", that might include that if you top-up to a certain level, you got free access to Facebook as part of your data offering, for a full month.

That's quite attractive because major use for data services throughout the region is Facebook. Another one offers unlimited free Facebook access plus email access, and a third one is those two plus text over IP app, like Whatsapp. So, those are examples of how we bundle an offer to be a really good value to customer, not too complicated but really meet his preferences. So, we'd do similar things in Brazil, it may not be the exact same bundles.

Evandro

Ok, I'll let you go.

PART 2

Evandro

Well, we were talking about products, and then it became clear that you guys are planning some kinds of prepaid offer that somehow relate to data, so that you can cash back in data or things like that, more focused on the youth audience.

What do you feel about, when you look at the prepaid market there in Brazil, you have this huge difference of on-net calls and off-net calls, so many people tend to have more than one SIM card, to keep switching to the best price. How do you plan to deal with that?

Jeff

That's the hardest characteristic, or reality, in the market, this huge difference. For example, prepaid on-net calls are in the range of R\$ 0,07 to R\$ 0,10 per minute, off-net are over R\$ 1. It's like a huge difference... and the termination rates that we'll pay require us to price the off-net calls higher, otherwise we'll lose money.

I think we can make our difference between on-net and off-net smaller, so that our off-net calls be less costly.

Evandro

At least in the beginning that'll be important.

Jeff

Yes, we expect that pretty quickly we'll have a large percentage of on-net calls, because customers tend to join with their family and friends, and as you might know, if you look at the customers' calling pattern, if you take four or five people he calls most often, it's 90% of his traffic. We think they'll come to us in groups, so even though our customer base after a year may not be enormous, it'll exhibit a high degree of on-net calls, even after a year.

But, in the future, as I mentioned in the presentation, we hope network quality will improve to support Voice Over IP, and we look at that as a mean of making very low cost or free, if you might call it, off-net calls. But this is not something we can do today.

Evandro

In terms of usability... I've never seen this model, just a curiosity: are you able to switch from... on-net then you're using your own network, and then it's fine, but when you're off-net, you switch to this VoIP in a seamless way?

Jeff

On smartphones there's software that you can program to do that, so from a user interface standpoint, that technology is available. The problem is network quality, or the lack of it, to support a reasonable, reliable quality of voice.

Evandro

The other reality we have there in the market, we've discussed a bit on distribution earlier, and you mentioned "oh, it's good that in Brazil you have a fragmented market", you don't have this buyer power from the retailers.

Jeff

Yes, it probably helps to some extent. In Brazil, I think there is lots of power per region, just not nationally.

Evandro

You are right.

Jeff

For example, first couple of years, our expectation is to be offering services only in Rio and São Paulo states, and then expand after that, more broadly, across country. So, it's probably a more diverse market in terms of distribution than Chile, it's so much bigger. The whole population of Chile is less than half of São Paulo state. The city of São Paulo is bigger than the country of Chile.

Evandro

I had a question for the end of this meeting... Is this plan of launching in Rio and São Paulo, are you starting from the main cities or from the countryside and then...

Jeff

Main cities. The Virgin brand is kind of urban brand, so our focus will be on big urban areas. That's the intention right now.

Evandro

That concentration might help you, because you have less retailers to talk to...

Jeff

It's such a big country, we think it's just not practical to go for a national roll-out. It'd cost so much money and manpower to do that, just not practical.

Evandro

...and advertising plus other expenses... On the top-ups, I mean, when we talk about the youth, they might have a different standard of purchasing airtime? Are planning to do something different from the incumbent operators?

Jeff

Not really. The key with top-up is that it has to be available like everywhere. So, there are digital top-up networks operated by third parties, you've seen some of them...

Evandro

Yes, GetNet and others.

Jeff

So, if you take the top 10, they provide you a huge footprint, so it's pretty simple to get top-up established. More complicated is SIM and handsets. We'd like to be SIM all the way, but we'll have to offer some handsets. Too many people associate the service with the device.

Evandro

In your case, that may make a big difference, because if you're talking about data plans, but don't have devices prepared for data, then it's...

Jeff

Yes, we need to offer some smartphones, low-end smartphones.

Evandro

When it comes to the brand, the idea of building this brand, it's probably something that you've experienced in many other markets, what is the main strategy, starting the branding communication from greenfield?

Jeff

Well, we use conventional communications channels but we won't do so at the scale of (???), it's too expensive, so we'll have to be more targeted to the channels that youth really focus on. So, of course that's online, not probably very much on TV, however we'd be able to get a huge value from public relations, it's free. Specially associated with Richard Branson: he likes Brazil, he's hoping to establish additional Virgin businesses there, and so he's frequently visiting there. His face is on the front pages of the newspapers, when he shows up.

And, when we launch in Brazil, he'll be there, he'll do some kind of stunt. He likes to jump off stuff, with parachute, so I don't know, maybe we'll go to Corcovado and jump from there, I don't know.

Evandro

Wow, that'll be a great idea!

Jeff

That really raises the profile, at cost zero.

Evandro

It's only PR, and then you get spread it out.

Jeff

So, I'll give you an example. In 2008, when Virgin entered India, our brand awareness was 3%. After two years, it ended up to 92% in urban areas, it's unbelievable. We did spend money on marketing and advertising, but not anything with the scale that you'd assume.

Evandro

You shared that experience from India and it sounds impressive... Are there other things you can leverage to Brazil, Latin America in general?

Jeff

There certainly are... For example, in this country, we've taken the same geographic focus. Virgin Mobile is not available everywhere, I don't think it's offered in Denver for example. Probably it is in Chicago. So, I think the lesson is: it's an urban brand, you don't have to offer it everywhere.

The service can still function through the use of roaming, but we don't think Brazilians travel that much around the country. I mean, they do but not very often. And if the major priority for a customer is to make domestic long-distance calls, he's probably be already with TIM and we're probably not going to attract him.

Evandro

How many subscribers would you expect to have in Brazil?

Jeff

After 5 years, we talk about 6 million customers. In this country for example, we have 7 million customers today, and we have like 7 years in business.

Evandro

How competitive is the market here?

Jeff

It's a different kind of market here. Virgin started here with prepaid only.

Evandro

You joined the company for Latin American project?

Jeff

Myself and some other guys, we are working on it for a long time, we started on MVNO to focus on Latin America, and after a year we persuade Virgin to become an investor. So, they're a minority investor, but because of the brand license, they've got a lot of control.

Evandro

It doesn't seem too hard to convince those guys, Branson and his team, to jump on this kind of venture.

Jeff

They've been pretty open. It kind of surprised me they didn't take the initiative to do this themselves, but there are so many things going on, they don't have a big corporate office.

Evandro

I heard that a good part of Virgin businesses come in the way that you just described: people go and present to them a new opportunity...

Jeff

They describe themselves as a "brand private equity company", so by definition they are on the passive side.

Evandro

If you could estimate, considering a five years timeframe, Brazil must have a few MVNO's in place by then, what is the penetration like? I mean, what is your estimate of the penetration of the whole MVNO market?

Jeff

Their share in the region? 2% maybe. I think in 10 years it'll be approaching 10%.

Evandro

In a business like this, in which scale is important, is still a good place to be?

Jeff

I think so. Scale is important, but if you structure in a certain way, you can actually operate a break-even business with a 100 thousand customers. It's not very profitable, but you cover the cost. You just have to have a low operating cost and a decent wholesale agreement.

Evandro

Are you aware of other global investors in this area, Latin America?

Jeff

No. The one point... supermarket Carrefour was looking to expanding its MVNO's, but the one they have in France is not very successful right now, so I don't think they're looking to do more of that. A few years ago, they were looking into it.

Evandro

Yes, I know they have been talking with Sisteer back there in Brazil, but I don't know if the business evolved.

ANEXO D – ATUALIZAÇÃO CONECTA – JANEIRO DE 2013

Mestrado - MVNO

Evandro Gabarra <evandro.gabarra@gmail.com>

8 jan (2 dias atrás)

para tibagalli

Olá Tiago, td bem?

Apenas para refrescar a memória, estou trabalhando numa tese de Mestrado sobre MVNO, motivo pelo qual tivemos uma ótima conversa a respeito.

Estive fora do Brasil nos últimos meses, mas acompanhei as notícias, e fiquei feliz pelos 8 mil terminais já implantados pela Conecta. Parabéns!

Para atualizar alguns pontos da minha tese, que finalmente sai do forno agora em Fevereiro, peço sua ajuda para responder algumas questões relacionadas aos acontecimentos mais recentes.

As respostas podem seguir por email mesmo, e caso haja algum ponto que envolva confidencialidade ou alguma restrição, por favor, apenas mencione que existe essa impossibilidade de responder.

1- Por que a priorização do lançamento de serviços M2M pela Conecta? Para quando devemos esperar o lançamento dos demais serviços?

2- O que são 300 terminais “não M2M” reportados pelo site Teleco? Apenas testes da operação de voz, ou já se trata de alguma operação comercial?

3- Os recentes problemas envolvendo a qualidade da TIM, que suscitaram ação do regulador, afetaram de alguma forma o relacionamento com esse parceiro do negócio?

4- Como a Conecta se prepara para evitar eventuais problemas com a rede da TIM?

5- Poderia confirmar meu entendimento sobre as responsabilidades de cada parceiro no negócio, conforme lista abaixo? (a idéia é, a partir disso, que eu produza um gráfico de cadeia de valor explicitando esses papéis)

- Rede de Acesso e Rede Core: TIM

- OSS/BSS: Ericsson

- Produtos e Serviços (Voz, Dados, VAS): Porto Seguro

- Marketing, Vendas, Publicidade: Porto Seguro

- Processos de Faturamento Clientes: Datora

- Atendimento e Suporte a Clientes: Datora

- Processos de Logística e Aquisição de Aparelhos: Porto Seguro

Mais uma vez, agradeço pela ajuda.

Um grande abraço!



Tiago Galli

8 jan (2 dias atrás)

para mim

Fala Evandro.

Seguem as respostas:

1. Lançamento de M2M veio antes por dois motivos: serviço demanda apenas rede de dados 2G, mais simples. E a demanda é latente para este serviço dentro da Porto.
2. Os 300 são beta testers dentro da porto.
3. Não, não afetaram, na verdade ajudam pois estão investindo pesado na melhoria de rede.
4. 85% do tráfego depende da nossa rede e não da TIM. Mas deixamos claros que nossa MNO é a TIM para evitar falsas expectativas aos clientes.
5. Faturamento - Conecta; Atendimento a clientes - Conecta. Rede - Datora/Ericsson

Abs!

ANEXO E – ATUALIZAÇÃO TIM – MARÇO DE 2013

Eduardo Henriques Resende

14:59 (5 horas
atrás)

para mim

Imagens não exibidas Exibir imagens abaixo - Sempre exibir imagens de
eresende@timbrasil.com.br

Olá Evandro,

Seguem as respostas abaixo. Depois deixe ver o resultado final do seu trabalho de mestrado.

Abcs, Eduardo.

From: Evandro Gabarra [mailto:evandro.gabarra@gmail.com]

Sent: sexta-feira, 1 de março de 2013 00:24

To: Eduardo Henriques Resende

Subject: Mestrado sobre MVNO

Olá Eduardo,

Estou finalizando o material a ser apresentado à FGV para conclusão do meu Mestrado em Administração, e como já passamos um ano da entrevista, gostaria apenas de checar alguns pontos de atualização sobre esse período, para poder incorporar ao trabalho:

- após a crise do setor em 2012, com a suspensão da comercialização de novas linhas, a operadora revisou sua estratégia sobre MVNO? Sim, estamos muito focados em resolver, prioritariamente, os problemas internos para na seqüência acelerar o desenvolvimento de novos negócios.

- além da Conecta, cujo plano de atuação pude conhecer com mais detalhe através das entrevistas, a TIM tbm suporta a operação de outras duas MVNOs, a Datora Mobile e a Sisteer. Vc poderia pontuar rapidamente sobre elas? Em termos dos objetivos de cada negócio, e formato de participação da operadora no negócio. O foco da Datora é o M2M. A Sisteer é por ora confidencial.

- há novas negociações de MVNO em andamento na TIM? No momento não.

- como vê o desenvolvimento do mercado de MVNO no Brasil, depois de pouco mais de 2 anos de regulamentação? tem alguma explicação a falta de MVNOs Credenciados? Ainda lento, mas com grande potencial. Acredito que os próximos 2 anos será bem diferente, ou seja, com expansão e penetração do mercado MVNO no Brasil. MVNO credenciado é um modelo mais complexo, devido ao grau de responsabilidade cruzada para com as operadoras.

ANEXO F - CODIFICAÇÃO DO CONTEXTO E PROCESSO OBSERVADOS

Fonte: autor, baseado nas entrevistas de campo

	Operadoras		MVNE	Candidato a MVNO		Regulador
	Operadora <i>first-mover</i> : TIM	Operadora <i>follower</i> : Oi	MVNE: Datora	Candidato a MVNO como negócio complementar: Conecta	Candidato a MVNO centrado em Telecom: Virgin Mobile	Regulador: Anatel
Background organização	Segunda operadora em <i>market share</i> móvel. Inovadora em planos Pré-pagos. Problemas com capacidade da rede.	Quarta operadora móvel, forte presença em outras áreas de Telecom. Pioneira nos planos sem rescisão contratual e venda de planos sem aparelho.	Operadora de interconexão, telefonia fixa e longa distância.	Porto Seguro é um grupo diversificado de serviços, com 20 empresas, que nasceu de uma seguradora. Reputação de ótimo atendimento e serviços inovadores.	Associação entre investidores americanos e o grupo Virgin. Marca forte, identidade com jovens. Experiência global em MVNO.	Regulador atuando há 15 anos. Histórico de incentivo à competição, redução de preços e qualidade dos serviços.
Estrutura orientada a MVNO	Diretoria específica, orientação estratégica para MVNO.	Postura reativa, sem estrutura específica. Avalia caso a caso as solicitações do mercado. Por ex, M2M é analisado pela área de Vendas Corporativas.	Unidade de negócios dedicada a MVNO.	Criação de empresa específica, com participação acionária da MVNE Datora.	<i>Start-up</i> sediado nos EUA, escritório local será aberto quando o serviço for lançado.	Atuação dentro da área Móvel da agência, para o Licenciamento e fiscalização dos serviços.
Objetivo com MVNO	Parceria para complementar a oferta da operadora, focada em algum nicho.	Alternativa regulatória para atender a demandas específicas de clientes. Oportunidades M2M: rastreamento, serviços financeiros, telemetria.	Fornecer atividades específicas do negócio de Telecom, relacionadas a tecnologia e operações. Busca se tornar um MVNA.	Gerar fidelização de seus clientes e corretores de seguros de autos	Ser a provedora de Telecom preferida do público-alvo: urbana, 15-34, B+/C+. Ponta de lança para futuros negócios Virgin (em outros setores).	Alinhamento com os objetivos macros da agência. Aumento do número de usuários e de investidores.
Valor agregado com MVNO	Foco no segmento: Vendas e Atendimento customizados, maior agilidade, menor custo de aquisição. Impulsiona o <i>core business</i> de empresas de outros setores. Aumenta consumo de Telecom. Pode haver criação de novas demandas.	Base de clientes e tráfego: maior consumo de Telecom, a custo de aquisição inferior. B2C: fidelização do negócio <i>core</i> , não nova receita. M2M: vantagens tributárias e redução de custos operacionais.	Oferta complementar a empresas de outros setores: fidelização, não nova receita. Oportunidades de mercado não atendidas: bancos, mídia, varejo, grupos étnicos e serviços <i>premium</i> .	Experiência superior de uso, das vendas até o cancelamento. Atendimento diferenciado Porto Seguro. Redução de custos de telefonia.	Marca jovem. Qualidade no atendimento a clientes. Ofertas focadas no segmento: produtos, distribuição.	Compartilhamento dos investimentos em redes (3G, 4G). Ocupação de capacidade ociosa. Atendimento a nichos específicos. Oportunidades do setor bancário.
Fatores de sucesso do modelo	Interesse das Operadoras. Regulamentação que impulse Maturidade do mercado.	Desenho de negócios específicos: não competir com as quatro grandes. Envolvimento de participantes com grandes bases de clientes: bancos, varejistas, companhias aéreas.	Interesse das Operadoras. Proposta de valor dos MVNOS.	Oportunidades: explorar nichos não cobertos pelas Operadoras. Perfil dos participantes. Exemplo: presença física de bancos e varejistas são diferenciais.	Superar dificuldades do mercado brasileiro: altos custos de interconexão, distribuição complexa de aparelhos, altos custos de publicidade. Escala não é tão crítico: MVNO pode ter <i>break-even</i> com 100 mil clientes.	Regulamentação adequada: incentivo ao modelo, sem intervenção. Serviços e propostas de valores inovadores.

Processo	Visão sobre o processo	Operadora é líder do processo Baseado na Cooperação entre Operadora, MVNE e MVNO. Avalia cada negócio podendo ter participação acionária nas MVNOs. Anatel apoia o modelo. Etapas: análise de complementaridade, definição do modelo regulatório mais apropriado, negociação final, governança.	Oposição ao modelo: mercado precisa estar mais rentável e consolidado para ter MVNO. Mercado ainda é desinformado. Demandas muitas vezes podem ser atendidas fora da regulação de MVNO. Nem sempre há a figura do MVNE.	Operadora é líder do processo e tem grande poder de negociação. Cada acordo de MVNO é tratado de maneira separada. Licenciamento Anatel: morosidade e burocracia, creditados à "primeira experiência".	Interesse: TIM era única operadora interessada. Regulação tem mais exigências à MVNO. Autorizada do que aparenta. Divisão de papéis com MVNE é importante, assim como escolha da plataforma tecnológica.	Operadoras receosas que Virgin ataque seus segmentos, com baixos preços. Grande variação de preços de <i>airtime</i> no atacado: baixa maturidade. Pode ter participação acionária de Operadora. Negociações de preços com MVNE em revisão, vários modelos em análise. Percepção positiva sobre Anatel.	Resistências das Operadoras foram quebradas. Lentidão na implantação se deve a fatores exógenos a MVNO: mudanças nas Operadoras. Operadoras atuando em conjunto com MVNEs para desenvolver mercado. Oportunidade de M2MAgência tem participação consultiva em discussões entre Operadoras e Candidatos a MVNO.
	Visão sobre a regulação	Positiva, traz comprometimento entre as partes. Participação acionária de Operadoras em MVNO não deveria ser limitada.	Ainda incipiente; sem críticas ou sugestões.	Positiva: MVNO pode entrar gradualmente no negócio de Telecom, primeiro como Credenciado e depois como Autorizado.	Expectativa de revisão da norma sobre obrigações inadequadas das Autorizadas: pontos de presença e interceptação de chamadas	Positiva: como nos outros países da América Latina, não há restrições a MVNO. Prazo para licenciamento é longo, mas Anatel prometeu melhoria no processo para reduzir.	Positiva: não intervencionista, incentiva a cooperação. Medidas complementares para incentivo a MVNO. Inspiração da regulação foi a Índia.
	Resultados atuais e previstos	Atual: operação Conecta, contrato com Datora e análise em andamento. Futuro: não comentou.	Atual: provedores de serviços financeiros (POS), de logística, e BB. Futuro: ceticismo.	Atual: Conecta e preparação da estrutura M2M da Datora. Futuro: em 2 anos, de 5 a 10 Autorizados; dezenas de Credenciados	Atual: serviços M2M em operação, demais ofertas em implantação. Futuro: mercado terá Credenciados em maior número, Autorizados apenas com capital para distribuição física.	Atual: negociações com Operadoras e MVNE's, plano de lançamento no 2º semestre de 2013. Futuro: 6 milhões de clientes em 5 anos; MVNO como um todo deve ser 2% do mercado em 5 anos, 10% em 10 anos	Atual: 3 Autorizadas aprovadas e vários pedidos de Credenciadas. Futuro: há potencial para o total das MVNO's ter 10% ou mais de <i>share</i> .