

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE ELETRÔNICA - DAELN  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO DE SERVIÇOS DE  
TELECOMUNICAÇÕES**

**RICARDO ROMERA TREVISAN**

**EVOLUÇÃO DOS SERVIÇOS OFERTADOS PELAS OPERADORAS  
DE TELECOM NO BRASIL**

**MONOGRAFIA**

**CURITIBA**

**2016**

**RICARDO ROMERA TREVISAN**

**EVOLUÇÃO DOS SERVIÇOS OFERTADOS PELAS OPERADORAS  
DE TELECOM NO BRASIL**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em MBA em gestão de serviços de Telecomunicações, do Departamento Acadêmico De Eletrônica - DAELN, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. MSc. Alexandre Jorge Miziara

**CURITIBA**

**2016**



---

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**(A SER FORNECIDA PELA SECRETARIA DO CURSO)**

**EVOLUÇÃO DOS SERVIÇOS OFERTADOS PELAS OPERADORAS DE  
TELECOM NO BRASIL.**

por

**RICARDO ROMERA TREVISAN**

Esta Monografia foi apresentada em 06 de Dezembro de 2016 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão de Serviços de Telecomunicações. O(a) candidato(a) foi arguido(a) pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

---

Alexandre Jorge Miziara  
Prof.(a) Orientador(a)

---

Roberto Candido  
Membro titular

A Deus e seus presentes: Adilson,  
Valquiria, Eduardo, Carolina e Prim,  
motivos para acordar, levantar, e viver a  
vida todos os dias.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Professor e Coordenador Alexandre Miziara pela orientação e oportunidade de aprendizado, e ao corpo docente da UTFPR e os palestrantes que contribuíram com esta turma do curso de especialização.

Agradeço aos meus colegas que diretamente e indiretamente me ajudaram na elaboração deste trabalho e de uma fase de muitas mudanças.

Agradeço aos colegas de trabalho que compreenderam os momentos de devaneios e atenção dividida durante este período.

Agradeço a meus pais Valquiria e Adilson e meu irmão Eduardo, família que incentivou e deu razão a este trabalho.

Agradeço a Carolina, minha companheira, maior fonte de força e motivação; Alicerce do nosso lar durante este período de ausência, sempre preparada para me elevar o humor mesmo quando esta a ela faltava.

## RESUMO

TREVISAN, Ricardo Romera. **Evolução dos serviços ofertados pelas operadoras de Telecom no Brasil**. 2016. 71 p. Monografia (Especialização em MBA de Gestão de Serviços de Telecomunicações) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2016.

O presente trabalho visa estudar a evolução dos serviços de telecomunicações e radiodifusão e de suas formas de oferta no Brasil. O mercado de prestação de serviços enfrenta o impetuoso processo de convergência tecnológica e o surgimento de serviços alternativos decorrentes do contexto de evolução dos dispositivos pessoais e das redes de transmissão. A fundamentação teórica baseia-se em estudos e conceitos das áreas de geografia, economia, administração e telecomunicações. Para análise foram coletados dados de entidades da área de consultoria especializadas em telecomunicações; e dados institucionais das empresas referenciadas. Para iniciar o estudo foi feita uma contextualização histórica dos serviços de telecomunicações e radiodifusão no Brasil, relacionando desde a implantação das primeiras linhas de comunicação até a privatização do setor. Foram estudados conceitos teóricos sobre convergência tecnológica, cadeia de valor, satisfação e lealdade do cliente. Serviços não regulados criados à margem do avanço nas áreas de informática e telecomunicações foram referenciados em comparação aos serviços e sistemas mais comuns presentes no mercado de ofertas. Foram utilizados dados operacionais das maiores operadoras em ação no mercado brasileiro, com os quais puderam ser aplicados os conceitos teóricos e com a ajuda de relatórios elaborados por especialistas da área, traçar tendências para o futuro do setor, finalizando este trabalho relacionando o entendimento de todos os dados e aspectos estudados e conclusões obtidas.

**Palavras-chave:** Telecomunicações. Serviços. Ofertas. Evolução.

## ABSTRACT

TREVISAN, Ricardo Romera. **Evolution of services offered by telecommunications providers in Brazil**. 2016. 71 p. Monografia (Especialização em MBA de Gestão de Serviços de Telecomunicações) - Federal Technology University - Parana. Curitiba, 2016.

The present work aims to study the evolution of the telecommunications services and broadcasting and its offering forms in Brazil. The service providing market faces the impetuous process of technological convergence and the rising of alternative services resulted from the context of evolution of personal devices and transmission networks. The theoretical basis consists in studies and concepts in the fields of geography, economy, administration and telecommunications. Data was collected for analysis from entities working in consulting and specialized in telecommunications; and institutional data of the referred companies. To begin the study a historical contextualization of telecommunications services and broadcasting provided in Brazil, relating the times since the deploying of the first communication lines, to the sector's privatization process. Theoretical concepts about technological convergence, value chain, customer satisfaction and loyalty were studied. Non-regulated services created in the edge of the advance in the fields of computing and telecommunications were referred in comparing the most common systems and services existing in the sales market. Operational data from the biggest players in the Brazilian market were used for applying the theoretical concepts, and with the help of reports elaborated by specialists draw tendencies for the sector's future, finishing this work relating the understanding of all data and aspects studied, and obtained conclusions.

**Keywords:** Telecommunications. Services. Offerings. Evolution.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Divisão de regiões de acordo com o Plano Geral de Outorgas (PGO, 1997, à esquerda) e pelo plano Geral de Códigos Nacionais (PGCN, 2002, à direita).....	23
Figura 2 - Cadeia de Valor Genérica.....	27
Figura 3 - Modelo da hélice dupla. ....	29
Figura 4 - O setor de infotenimento e suas "caixas", "condutores" e "conteúdos".....	30
Figura 5 - Modelo atualizado dos componentes do modelo de Fine (1999).....	32
Figura 6 - Diagrama de integração e convergência entre tecnologias e serviços de telecomunicações.....	63
Gráfico 1 - Quantidade de celulares por operadora 2006 a 2016.....	44
Gráfico 2 - Market Share de Telefonia Fixa por operadora 2001 a 2016 .....	45
Gráfico 3 - Market Share de TV por assinatura das maiores operadoras 2009 a 2016. ....	47
Gráfico 4 - Market Share de Banda Larga fixa. ....	47
Gráfico 5 – Presença dos serviços por domicílio no Brasil 2003 a 2014.....	51
Gráfico 6 - Quantidade de acessos fixos em relação a acessos móveis 1995 a 2014. ....	52
Gráfico 7 - Quantidade de acessos do serviço móvel por tipo. ....	54
Gráfico 8 - Adições líquidas do serviço móvel Pré-pago.....	56
Gráfico 9 - Adições líquidas de acessos móveis em 2016. ....	56
Gráfico 10 - Participação de acessos pré-pagos no total da base de cada operadora 2013 a 2016. ....	57
Gráfico 11 - Receita média mensal por usuário por operadora 2012 a 2016. ....	58
Gráfico 12 - Participação de usuários de Internet entre as faixas etárias. ....	60
Gráfico 13 - Participação de usuários de Internet entre as faixas de renda. ....	60
Gráfico 14 - Presença de conexão à Internet por tipo nos domicílios brasileiros. ....	61



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Vivo: Acessos por serviço no 2º trimestre de 2016 .....	44
Tabela 2 - Claro: Acessos por serviço no 2º trimestre de 2016.....	46
Tabela 3 - Oi: Acessos por serviço no 2º trimestre de 2016.....	49
Tabela 4 - TIM: Acessos por serviço no 2º trimestre de 2016 .....	50
Tabela 5- Quantidade de acessos por serviço (fixos). .....	52

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 PROBLEMA .....	13
1.2 JUSTIFICATIVA .....	14
1.3 OBJETIVOS .....	14
1.3.1 Objetivo Geral .....	14
1.3.2 Objetivos específicos .....	14
1.4 METODOLOGIA .....	15
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	15
<b>2 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DOS SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES E RADIODIFUSÃO PRESTADOS NO BRASIL.....</b>	<b>16</b>
2.1 OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO MODERNOS NO BRASIL .....	16
2.2 A ESTATIZAÇÃO E CRIAÇÃO DO SISTEMA TELEBRÁS .....	18
2.3 A PRIVATIZAÇÃO E O ATUAL MODELO DE MERCADO .....	20
2.4 O CENÁRIO ATUAL NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS .....	25
<b>3 A EVOLUÇÃO DA CADEIA DE VALOR.....</b>	<b>26</b>
3.1 DEFINIÇÃO DE CADEIA DE SUPRIMENTOS E CADEIA PRODUTIVA.....	26
3.2 A CADEIA DE VALOR NA OFERTA DE SERVIÇOS: CAIXAS, CONDUTORES E CONTEÚDOS .....	28
3.3 CONVERGÊNCIA TECNOLÓGICA .....	30
3.4 SERVIÇOS NÃO REGULAMENTADOS: OVER THE TOP .....	33
3.4.1 Streaming de áudio e vídeo .....	33
3.4.2 Mensagens instantâneas e VoIP .....	35
3.4.3 Relação com as operadoras .....	36
3.5 OFERTAS DE SERVIÇOS COMBINADOS .....	37
3.6 SEGMENTAÇÃO, SATISFAÇÃO E LEALDADE .....	39
3.6.1 Segmentação.....	40
3.6.2 Satisfação .....	40
3.6.3 Lealdade .....	41
<b>4 DADOS ATUAIS E TENDÊNCIAS DE UM NOVO CENÁRIO .....</b>	<b>42</b>
4.1 ASPECTOS DAS MAIORES PRESTADORAS DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL.....	42
4.1.1 Vivo.....	43
4.1.2 Claro S.A. ....	45
4.1.3 Oi S.A. ....	48
4.1.4 TIM Participações S.A. ....	49

4.2 A ATRAÇÃO DA BANDA LARGA.....	51
4.3 A EVOLUÇÃO DO MERCADO PARA A MOBILIDADE .....	53
4.3.1 Tendências na telefonia móvel .....	54
4.3.2 Receita e retorno: o caso da Vivo .....	55
4.4 RELAÇÃO ENTRE CONSUMIDOR E PRESTADOR: APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE SATISFAÇÃO E LEALDADE .....	59
4.5 TENDÊNCIAS PARA O FUTURO.....	62
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E PERSPECTIVAS DE TRABALHOS FUTUROS..</b>	<b>65</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>67</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na década de 2010, o mercado brasileiro de telecomunicações chegou a um ponto chave, onde os maiores players em serviço no país passaram a concentrar a oferta de todos os serviços compreendidos no setor: STFC (Serviço de Telefonia Fixa Comutada); SeAC (Serviço de acesso condicionado, ou TV por assinatura); SCM (Serviço de Comunicação Multimídia, comunicação de dados ou acesso à internet); e o SMP (Serviço Móvel Pessoal) que compreende os serviços de voz e dados móveis (ANATEL).

Resultando da privatização e do consórcio Telebrás, as concessionárias - que detêm a concessão da infraestrutura legada da estatal, e as autorizadas - que surgiram e ergueram suas infraestruturas do investimento integral e privado para gerar competição às concessionárias – juntaram-se na forma de fusões e aquisições, aglomerando suas licenças e influências geográficas no que hoje se baseia a competição a nível nacional de quatro grandes operadoras: Vivo, Claro, TIM e Oi.

A convergência de ofertas, porém, concorre paralelamente à convergência tecnológica, direcionada pela demanda criada pelo mercado consumidor e fomentada pelos avanços das indústrias de tecnologia e informática e o setor de infotainment, marcado pela presença de serviços que surgem à margem da normativa atual regulada pela ANATEL no serviço de comunicação de dados, seja este móvel ou fixo, utilizando a estrutura de transmissão de dados para oferecer serviços que em diversos casos confrontam de forma acirrada as ofertas e sistemas tradicionais de telefonia e televisão.

### 1.1 PROBLEMA

A oferta de serviços de telecomunicações e radiodifusão seguiam de perto a evolução tecnológica, apresentando e oferecendo ao mercado consumidor o que havia de novo no setor.

Ao passo que este mercado consumidor passa a ficar mais condicionado e atualizado com o que há de tecnologia, serviços que outrora foram novidade e

símbolo de poder e sofisticação passam a perder gradativamente seu valor, sendo substituídos por novas tecnologias e novas plataformas. Nesse mesmo passo, indústrias antes verticalizadas e em alguns casos quase monopolizadas como produção e distribuição de conteúdo audiovisual passam a se abrir horizontalmente, dando espaço a produtos focados na experiência do usuário e contraindo o protagonismo dos representantes tradicionais.

Os impactos da evolução da cadeia de ofertas em relação a demanda consumidora, bem como os agentes que direcionam estes players tornam-se o objeto deste estudo.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O estudo de ofertas e de serviços, bem como o de sua base consumidora e como estes se relacionam a níveis legais, administrativos e evolutivos são um ponto em comum no estudo de gestão de serviços de telecomunicações, tornando o estudo cabível ao tema da Especialização.

A convergência tecnológica e o surgimento de novos serviços que inovam e desafiam a regulação atual no setor brasileiro são assuntos atuais, e portanto seu estudo agrega conhecimento à base acadêmica.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral analisar as evoluções das ofertas dos serviços pelas operadoras de Telecom no Brasil para os consumidores.

### 1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Revisar o contexto histórico de prestação de serviços no Brasil

- Buscar e estudar conceitos pertinentes ao contexto evolutivo das ofertas de serviços de Telecom no Brasil
- Analisar dados e ponderar fatores e tendências que podem direcionar a evolução da cadeia produtiva de ofertas no Brasil, bem como as preferências de sua base consumidora.

#### 1.4 METODOLOGIA

Este trabalho tem como formato a pesquisa exploratória envolvendo levantamentos bibliográficos e de dados colhidos em sites de entidades prestadoras de serviços de consultoria e institucionais de operadoras do setor (TE GERHARDT, 2009).

#### 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O primeiro capítulo é dedicado à contextualização histórica da presença e da prestação de serviços de telecomunicações e radiodifusão no Brasil.

O segundo capítulo destina-se a apresentação de conceitos teóricos e aplicados ao mercado de telecomunicações brasileiro.

No terceiro capítulo são expostos dados operacionais das operadoras; aplicação dos conceitos teóricos estudados e tendências analisadas para a evolução do mercado.

## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DOS SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES E RADIODIFUSÃO PRESTADOS NO BRASIL

Embora o objetivo deste trabalho não seja uma análise ou comparação com o passado do setor estudado, considera-se importante compreender alguns aspectos históricos para que o presente e o futuro se façam mais claros. Iozzi, em sua dissertação “Políticas Territoriais das Empresas de Telecomunicações no Brasil: universalização do serviço de telefonia fixa”, reconhece três períodos distintos no processo de formação do sistema:

“[...] 1) a implantação de redes de telefonia e sua operação por empresas privadas. Este período inicia-se em meados do século XIX e estende-se até a década de 1960. 2) a estatização das empresas e a formação do Sistema Brasileiro de Telecomunicações, fase compreendida entre a década de 1960 até final da década de 1990. 3) a privatização e a nova regulação do setor, período iniciado no ano de 1998, cujas principais características perduram até hoje.”  
Iozzi (2006, p.19)

A partir desta delimitação histórica, serão apresentados de forma resumida a seguir aspectos históricos, geográficos e sociais acerca da formação do sistema de telecomunicações brasileiro, até os dias próximos a data de elaboração deste trabalho.

### 2.1 OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO MODERNOS NO BRASIL

Um ponto primordial das comunicações modernas a ser citado foi a primeira transmissão utilizando sinais elétricos em um sistema ponto-a-ponto, em 1844, quando Samuel Morse transmitiu a primeira mensagem em uma linha entre Washington e Baltimore (FERRARI, 1991) utilizando seu próprio sistema sinais breves e longos (código Morse). A presença desta tecnologia no Brasil se dá poucos anos depois, com uma linha de telégrafo elétrico inaugurada em 1852, no Rio de Janeiro, contando com a criação de uma Diretoria Geral dos Telégrafos Elétricos e a aprovação do uso público no final da mesma década (TATSCH, 2003).

Marechal Cândido Rondon foi responsável por conectar grande parte do interior do território nacional, levando estrategicamente o sistema telegráfico às regiões Norte e Centro-Oeste do país, visando a formação de povoados e a proteção destas regiões pouco habitadas (ARANHA, 2010).

O lançamento do primeiro telefone na Filadélfia (EUA) em 1876, contou com a presença do imperador do Brasil D. Pedro II que encomendou um dos primeiros modelos. (IOZZI, 2006). Após esta introdução à modernidade dos novos meios de comunicação, a presença de empresas estrangeiras começa a ganhar destaque no setor. Autorizações para explorar serviços telefônicos foram decretadas como o caso da Telephone Company of Brazil no Rio de Janeiro e Niterói, fundada em Nova York porém com escritório de representação no Brasil (TATSCH, 2003). Em seguida, linhas telefônicas foram sendo instaladas onde havia especialmente grande circulação de capital e pessoas; Conforme Tatsch: “[...]novas concessões se outorgavam, permitindo que os serviços de telefonia fossem estendidos a outros municípios, como São Luís (MA), Fortaleza (CE), Recife (PE), Maceió (AL), Salvador (BA), Campos (RJ), Ouro Preto (MG), Santos (SP), Campinas (SP), Curitiba (PR), Porto Alegre (RS), Pelotas (RS) e Rio Grande (RS)”. (TATSCH, 2003 p. 38).

O interesse e atuação de empresas estrangeiras no setor se mostrou mais forte desde então, e sua presença se firmou até a metade da década de 1950, quando até então elas detinham praticamente um monopólio dos serviços de telecomunicações. Nesta primeira fase, além das comunicações ponto-a-ponto começaram a surgir as tecnologias de radiodifusão. O Rádio, invenção de Marconi no século XIX baseado nos conceitos de Maxwell e Hertz, foi introduzido ao Brasil na década de 1920, quando na data de 7 de setembro de 1922, no evento de comemoração da Independência do Brasil, em um discurso do presidente Epitácio Pessoa, no Rio de Janeiro, e transmitida para receptores em São Paulo, Petrópolis e Niterói. (SAROLDI; MOREIRA, 2005). Segundo os mesmos autores, no ano seguinte foi fundada a Rádio Sociedade do Rio de Janeiro. Com o surgimento de outras estações de rádio nas principais cidades brasileiras, iniciou-se o processo de consolidação de um modelo de exploração do serviço com as emissoras recebendo autorização para veicular publicidade em sua programação, modelo que perdura na radiodifusão aberta até os dias atuais. Sob influência direta do rádio, a televisão brasileira nasceu na década de 1960, utilizando inicialmente sua infraestrutura, seus técnicos e artistas e, conseqüentemente, um formato semelhante de programação. A



televisão, nesse quadro, foi um modelo de comunicação inovador, possibilitando o uso das ondas eletromagnéticas para transmissão e reprodução de vídeo, aumentando o apelo do modelo de publicidade na radiodifusão.

## 2.2 A ESTATIZAÇÃO E CRIAÇÃO DO SISTEMA TELEBRÁS

Entre as décadas de 1950 e 1960 o Brasil passava por diversas transformações econômicas, sociais e espaciais como a construção da nova capital Brasília, instalação da indústria automobilística e construção de rodovias, criação e implantação de usinas hidrelétricas, ampliação e consolidação de polos industriais e investimentos em telecomunicações (JURADO DA SILVA, 2015). A proposta de colonização do interior do país criou uma demanda por serviços de telecomunicações mais eficientes e abrangentes, tornando a consolidação do setor um fator estratégico para o desenvolvimento do país, o que levou à estatização do mesmo no final da década de 1960. (IOZZI, 2006)

No início da década de 1960 a Companhia Telephonica Brasileira (CTB), de origem Canadense, dividia o mercado de prestação de serviços telefônicos com a Companhia Telefônica Nacional (CTN), subsidiária da companhia norte-americana International Telephone Telegraph (ITT), concentrando as operações no Rio Grande do Sul e Paraná, além de 900 outras pequenas empresas operando no Brasil. (IOZZI, 2006). Ressaltando que 70% da base telefônica instalada no país se concentrava no Rio de Janeiro e em São Paulo (POCHMANN, 2000). No área emergente de radiodifusão, 15 emissoras de Televisão operavam nas mais importantes cidades do país. Foi somente nesse período, quando o consumo de produtos industrializados cresceu e se massificou devido ao forte investimento e consolidação do setor de bens duráveis, que as emissoras de televisão se tornaram economicamente viáveis passando a exercer forte influência sobre os hábitos de consumo da sociedade brasileira.

A importância estratégica do setor de telecomunicações na integração do mercado nacional levou à instituição do Código Brasileiro de Telecomunicações, que disciplinava e colocava a prestação do serviço sob controle federal. Estas mudanças

foram acompanhadas pela criação do Conselho Nacional de Telecomunicações (Contel), vinculado diretamente à presidência da república e do Fundo Nacional de Telecomunicações (FNT). Já a partir da ditadura militar foi estruturada a política nacional de telecomunicações e depois desencadeada a nacionalização da Companhia Telefônica Brasileira, seguida pela criação da Embratel (Empresa Brasileira Telecomunicações), com a finalidade de iniciar o processo de modernização das telecomunicações brasileiras e que tinha como origem de recursos uma sobretarifa de 30% cobrada pelo FNT em todos os serviços públicos de telecomunicações. (IOZZI, 2006).

Pouco depois era criada a Telebrás (Telecomunicações Brasileiras), em 1972. O Sistema Brasileiro de Telecomunicações passa a ter então a seguinte organização: em nível superior, o Ministério das Comunicações (MINICOM), criado após a reforma ministerial de 1967, que tinha como função estabelecer as diretrizes gerais do desenvolvimento do setor, além de sua regulação; em um nível intermediário, a Telebrás, que coordenava o sistema, adquiria os equipamentos necessários, aplicava os recursos e promovia o desenvolvimento tecnológico por via do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (CPqD); na base do sistema estavam 27 empresas subsidiárias resultantes da incorporação de operadoras menores locais, que operavam em cada estado da federação as redes urbanas e intraestaduais e 4 empresas independentes (porém integradas tecnicamente ao sistema), sendo a Companhia Riograndense de Telecomunicações (CRT, controlada pelo governo do estado do Rio Grande do Sul), a Serviços de Comunicações de Londrina (Sercomtel, controlada pela prefeitura de Londrina-PR) e a Centrais Telefônicas de Ribeirão Preto (CETERP, operadora da prefeitura de Ribeirão Preto-SP) e a Companhia de Telecomunicações do Brasil Central (CTBC), que era privada e atuava no Triângulo Mineiro e alguns municípios dos estados de São Paulo, Goiás e Mato Grosso do Sul. (IOZZI, 2006). A Telebrás cresceu nas décadas seguintes e o país passou de 2 milhões de linhas fixas, em 1973, para 12,4 milhões 20 anos depois, passando no mesmo período a densidade de terminais para cada 100 habitantes de 1,9 para 8,1. (TATSCH, 2003). Ainda citando o autor, a necessidade de conectar o país tanto a nível nacional quanto internacional leva à busca de alternativas, como o mesmo escreve:

“Entre 1974 e 1975 ocorreram eventos importantes, como a regulamentação que estabelecia as regiões prioritárias para a implantação da telefonia móvel terrestre entre São Paulo, Rio de Janeiro e Distrito Federal. Foram instaladas antenas em Manaus e Cuiabá para atender aos serviços domésticos via satélite e a nova Rede Nacional de Estações Costeiras. Em 16 de setembro de 1975, inaugurou-se a Estação de Tanguá II. Três anos mais tarde, surgem três novas Estações Terrenas de Comunicações Domésticas via satélite: Porto Velho (RO), Rio Branco (AC) e Macapá (AP), e em 1979, é inaugurada a Estação Tanguá III (RJ). [...] Em 1980, entrou em atividade o cabo submarino Brasil – Estados Unidos (Brus). As inaugurações do serviço de DDI de Portugal para o Brasil, as Estações Terrenas de Altamira-Itaituba, Sinop e Alta Floresta na Amazônia ocorreram em 1981. A Rede Nacional de Televisão por satélite (TV SAT) e o sistema de cabos submarinos Atlantis foram inaugurados em outubro de 1982.” (Tatsch, 2003, p.49)

Este investimento em tecnologias móveis e via satélite, veio a oferecer um sistema telefônico integrado a nível nacional e proporcionou posteriormente a concessão de mais canais de TV. Os satélites geoestacionários BrasilSat-I e BrasilSat-II foram lançados em 1985 e 1986 respectivamente, integrando todo o território brasileiro com serviços de telefonia, telegrafia e televisão. (TATSCH, 2003). Algumas emissoras como a Globo, Bandeirantes e SBT puderam financiar uma cobertura nacional na época em que os satélites brasileiros foram lançados.

Porém, esta leva de transformações no setor começou a esgotar-se, especialmente nas décadas de 1980 e 1990, quando este se tornou alvo do ideário privatista. Os investimentos feitos pelo Estado foram reduzidos, comparando-se com o período da ditadura militar. O processo de redemocratização e a crise da dívida externa no país fomentam a liberalização da economia e a privatização do setor, num modelo que dura até os dias atuais.

### 2.3 A PRIVATIZAÇÃO E O ATUAL MODELO DE MERCADO

A abertura ao capital estrangeiro se mostrou necessária, visto o cenário de desemprego e inflação em que a economia brasileira se encontrava devido a crise que se iniciara no final da década de 1970, fatores que ameaçavam principalmente os grupos nacionais; o setor de telecomunicações, principalmente telefonia fixa e móvel, não se excluía deste grupo afetado.

O modelo estatal alcançou resultados extraordinários, porém se esgotou quando ficou evidente que, apesar da evolução ocorrida, a quantidade, a diversidade e a qualidade dos serviços oferecidos a população estavam muito abaixo da demanda (Tatsch, 2003). O autor ainda ressalta que no final do ano de 1997 havia uma fila de espera de 13,4 milhões de pessoas inscritas no plano de expansão da rede fixa aguardando as empresas da Telebrás terem condições de entregar a linha telefônica, sendo 7,2 milhões somente em São Paulo.

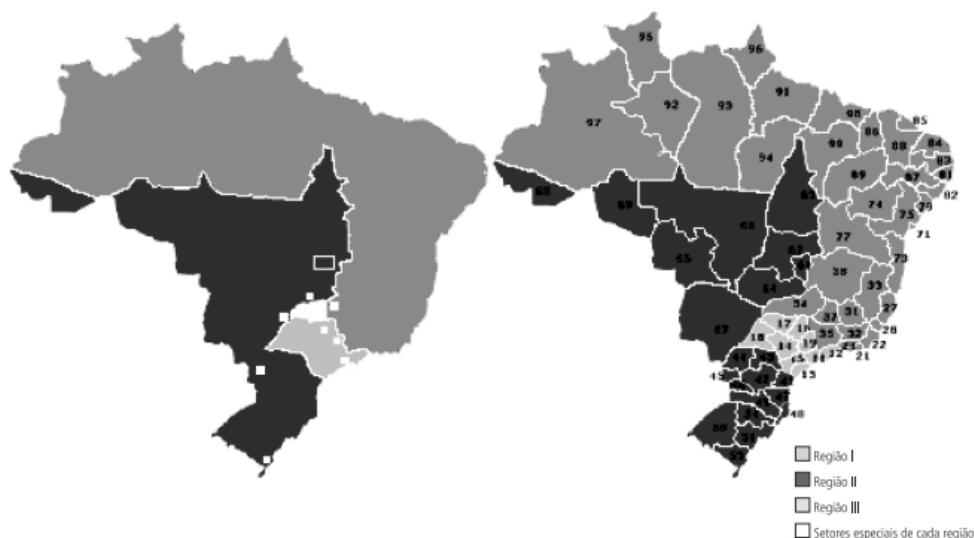
A Emenda Constitucional nº8, de 15 de Agosto de 1995 que altera o inciso XI e do artigo 21 da Constituição federal de 1988, abriu a exploração de serviços públicos de telecomunicações ao capital privado e previu a criação de um órgão regulador para o setor; o inciso XII do mesmo artigo, separou os serviços de telecomunicações dos serviços de radiodifusão, que até então eram unidos legalmente. O Ministério das Comunicações alinhou a essa operação a tarefa de reduzir as distorções dos planos de tarifas internacionais e nacionalmente, além de extinguir subsídios envolvidos entre tarifas locais e de longa distância, que envolvia a Embratel. Porém isto resultou num aumento tarifário muito grande entre os anos de 1995 e 1997, em especial da assinatura básica mensal. A partir de 1997 foi extinto o autofinanciamento, que incluía ações da Telebrás no valor pago para a aquisição da linha telefônica, que custava mais de mil reais; E foi instituída a tarifa para instalação, ou pagamento da habilitação, que deixando de incluir as ações como no modelo de autofinanciamento alcançou um valor mais acessível, com valor girando em torno de trezentos reais inicialmente (IOZZI, 2006)

Para preparar o sistema para a transição ao modelo privado e torná-lo atrativo ao investimento tomaram-se algumas medidas, como a criação do PASTE (Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal) com o objetivo de melhorar as infraestruturas de telecomunicação no país e valorizar as respectivas empresas para a privatização do setor, sendo complementado posteriormente pelo Plano Geral de Metas de Universalização em 1998. (JURADO DA SILVA, 2015). Para a regulação nesta fase, segundo Iozzi (2006), três leis foram de grande importância: A Lei 9.295 de 16 de julho de 1996, ou Lei Mínima, abriu o mercado para os serviços de telefonia móvel celular (SMC) da banda B, serviços via satélite, serviços limitados, trunking, paging e redes corporativas; A Lei 8.987 de 13 de fevereiro de 1995 ou Lei de Concessões de

serviços públicos em geral; E a Lei 8.977 de 06 de maio de 1995 ou Lei de TV a Cabo, que estipulava a concessão desse serviço baseava sua regulação.

Porém ainda na questão legal, foi a Lei Geral das Telecomunicações (LGT) de 1997 que definitivamente providenciou a desestatização do sistema de telecomunicações brasileiro, amparada pelo Plano Geral de Outorgas, e pelo Plano Geral de Metas para a Universalização do Serviço Telefônico Fixo. Ela trata, em quatro volumes, dos direitos e deveres do Poder Público, dos usuários e das operadoras em relação ao setor; Da criação e organização do órgão regulador do setor, bem como suas competências; Da definição de telecomunicações, da classificação e organização dos serviços relacionados, bem como sua regulação; Da desestatização das empresas do sistema Telebrás, e sua reestruturação conforme o Plano Geral de Outorgas.

O plano geral de outorgas de 1998, essencialmente, dividia o território nacional em áreas para viabilizar o processo de desestatização e concessão; ditava o número de prestadoras para cada região e o prazo de concessão e determinava que uma mesma concessionária não poderia atuar em duas áreas distintas. O critério para divisão dos setores foi a disponibilidade de infraestrutura e de mercado consumidor, com o objetivo de assegurar o interesse das empresas privadas em adquirir as concessões. O governo então aprova a divisão da holding Telebrás em doze grupos, sendo três companhias de telefonia fixa, oito companhias de telefonia celular, e uma empresa de telefonia de longa distância, ficando dispostas como: Embratel (serviço telefônico de longa distância) na região IV; Telesp na região III; Tele Norte-Leste na região I; Tele Centro-Sul na região II; E as operadoras do serviço móvel: Telesp Celular; Telemig Celular; Tele Sul Celular; Tele Nordeste Celular; Tele Centro-Oeste Celular; Tele Norte Celular; Tele Leste Celular; Tele Sudeste Celular (IOZZI, 2006).



**Figura 1 - Divisão de regiões de acordo com o Plano Geral de Outorgas (PGO, 1997, à esquerda) e pelo plano Geral de Códigos Nacionais (PGCN, 2002, à direita).  
Fonte: Miranda et al, 2011**

Para gerir o novo regime de exploração dos serviços de telecomunicações, foi criada a Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações), por meio da Lei Geral de Telecomunicações. Funciona como uma autarquia especial financeiramente autônoma e administrativamente independente, com sede no Distrito Federal e vincula-se ao Ministério das Comunicações, reduzindo o papel deste como ente regulador no setor de telecomunicações. Entre suas atribuições estão zelar pelos direitos dos usuários; Expedir ou reconhecer a certificação de produtos; Normatizar e padronizar a prestação de serviços e os equipamentos utilizados e administrar espectros de radiofrequência e uso de órbitas. As decisões da Anatel só podem ser contestadas por via judicial e os responsáveis pela sua direção possuem mandatos fixos. A premissa então era de que a Anatel, a reforma setorial pelo PASTE-PGMU (o Plano Geral de Metas de Universalização dá continuidade ao PASTE) e a efetiva privatização do setor de telecomunicações traria somente benefícios ao consumidor final, reduzindo os custos de instalação e levando à universalização das telecomunicações no Brasil.

Para o leilão dos grupos compostos pelas empresas da Telebrás, ocorrido em 1998, o governo impôs algumas restrições no caso da telefonia celular, como a exigência de experiência na administração de empresas prestadoras de serviço móvel e limitação de 49% à participação de capital estrangeiro votante. Para o leilão

da telefonia fixa não foi restrita a participação de estrangeiros e tampouco que empresas candidatas às concessões fossem do ramo de telefonia. (IOZZI, 2006).

A forma como foram leiloados estes então “lotes espaciais” originados da divisão da Telebrás impediu, ao menos em primeira instância, que os grupos atuassem em mais de uma área configurada pelo PGO, com exceção da Embratel que operava serviços de longa distância em todo o país. Esta estratégia dava aos grupos consorciados uma fatia praticamente exclusiva de mercado evidenciada em âmbito nacional e principalmente dentro de seu território de atuação. Neste momento se faz necessário evidenciar outro tipo de atuação dos territórios concedidos após a privatização, cujos grupos ficaram conhecidos como “empresas espelho”.

As empresas espelho, apesar de obedecerem a divisão territorial conforme o padrão do leilão de 1998, não atuam como concessionárias, sendo estas herdeiras de uma infraestrutura originada do modelo estatal e obrigadas por lei a operarem em seus respectivos territórios por no mínimo 25 anos. As espelhos deviam primeiramente implantar a infraestrutura necessária para oferecimento de seus serviços, o que levava a um maior investimento inicial, porém com maior liberdade na cobrança de tarifas e na utilização da tecnologia da rede suporte para prestação de serviços. Então, de acordo com Iozzi (2006):

“Conforme a Lei Geral de Telecomunicações, há dois regimes jurídicos possíveis no que diz respeito à prestação de serviços de telecomunicações: o público, que tem obrigações como a da universalização e continuidade, tendo o Estado o dever de garantir à população o acesso a serviços de qualidade, sem interrupções injustificadas e com preços acessíveis e o privado, que obedece aos princípios constitucionais da atividade econômica.”  
(IOZZI, 2006)

O regime público diz respeito às concessionárias, e trata-se então de um acordo em que o governo dá a responsabilidade de execução de um serviço público e de interesse coletivo a uma entidade; no caso mostrado a telefonia fixa aos consórcios vencedores do leilão, tendo estes obrigações com expansão, universalização e continuidade da prestação do serviço, além da regulamentação e fiscalização conforme estes deveres. No regime privado, as empresas espelho têm autorização para exploração do serviço público feita no interesse particular, e

portanto não tem obrigações de universalização, de prazo de exploração e tampouco restrições a tarifas praticadas.

## 2.4 O CENÁRIO ATUAL NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Após a divisão territorial efetuada no leilão da Telebrás, os serviços de telefonia se encontraram divididos entre as regiões separadas pelo Plano Geral de Outorgas, onde a atuação ocorria por meio das empresas concessionárias e autorizadas a prestar os serviços. O serviço de TV por assinatura nesta época era prestado por diversas empresas, majoritariamente originadas de capital nacional, com pouca participação financeira estrangeira. A popularização e comercialização do acesso à Internet estava em sua fase inicial, tendo deixado de ser uma rede destinada exclusivamente à comunidade acadêmica em 1995 no Brasil; a gama de provedores de acesso disponíveis ainda era pequena, porém em notório crescimento, assim como a base de usuários e computadores residenciais no país. (JURADO DA SILVA, 2015)

Este cenário hoje encontra-se em um nível de complexidade maior. As empresas que outrora atuavam em serviços específicos, focadas no desenvolvimento de um produto ou mercado, hoje atuam como grandes grupos com forte influência internacional e altamente focada nos lucros através da conquista territorial. Apesar do modelo de competição com as empresas espelho ter sido, em termos, um duopólio, a percepção do consumidor final aparentemente não era de falta de opções, visto que para os demais serviços além da telefonia convencional havia ainda um leque maior de referenciais e empresas especializadas na prestação de um determinado serviço. A barreira entre regiões que evitava o monopólio e alimentava a competição entre as concessionárias e autorizadas foi penetrada com o uso estratégico de parcerias e fusões, além da permissão de atuação fora da área de concessão cedida em 2002 às concessionárias que tivessem atingido as metas anuais de universalização estabelecidas (MIRANDA et al, 2011). Esta abertura de mercado possibilitou que os grupos já consolidados no setor de prestação de serviços a níveis macrorregionais competissem com as empresas de outras regiões, o que afetou principalmente as menores operadoras, lentamente deixando o



mercado consumidor com cada vez menos opções no que se refere a marcas e grupos disponíveis.

Hoje as marcas que servem de referência como os maiores atuantes no país e como ofertantes de múltiplos serviços são: Vivo, Claro e Oi que oferecem serviços de telefonia fixa, móvel, banda larga e TV por assinatura; A Tim, que oferece móvel e banda larga, com participações em telefonia fixa em longa distância e local; A Sky, cujo foco é a Televisão por assinatura e recentemente passou a ofertar serviços de banda larga através da tecnologia LTE 4G. (Teleco)

Posteriormente serão apresentados aspectos sobre a formação, participação e resultados destas marcas visando referenciar o contexto deste estudo de forma mais clara, sendo a Vivo, a Claro e a Oi atualmente as únicas ofertantes de serviços de telefonia fixa, móvel, Banda Larga e TV por assinatura simultaneamente.

### **3 A EVOLUÇÃO DA CADEIA DE VALOR**

Para analisar o fator evolutivo das ofertas de serviços no setor de telecomunicações, faz-se necessária não só a verificação das cadeias de valor do setor. Desta forma, além destes conceitos, também são abordados neste capítulo conceitos teóricos e aplicados relativos a convergência tecnológica, marketing e relações com o cliente, regulamentação e evolução de serviços e ofertas no setor brasileiro.

#### **3.1 DEFINIÇÃO DE CADEIA DE SUPRIMENTOS E CADEIA PRODUTIVA**

Baseado nos conceitos de Porter (1989), Brimson (1996) e Novaes (2001), Santos et al (2010) define o conceito de cadeia de valor como sendo o conjunto de funções empresariais que adicionam valor aos produtos e serviços da organização.



**Figura 2 - Cadeia de Valor Genérica.**  
 Fonte: Porter (1989) apud Santos et al (2010).

Conforme a figura 2, a cadeia de valor é composta pelas atividades primárias e de apoio, sendo as atividades primárias as envolvidas na criação, venda, e transferência do produto ao comprador além da assistência pós-venda. A importância de cada uma dessas atividades pode variar em razão da obtenção de vantagem competitiva dependendo da empresa. As atividades de apoio são atividades de suporte às atividades primárias e a elas mesmas. As linhas tracejadas indicam as atividades que apoiam as atividades primárias e a cadeia inteira. A infraestrutura está associada à cadeia de valor inteira (Porter, 1989 apud Santos, 2010).

O conceito de cadeia de valor, como definido por Porter, se baseia em uma só empresa, o que mudaria caso alguma atividade fosse terceirizada, adicionando uma outra empresa ao processo e conseqüentemente uma outra cadeia de valor; No caso, produtos intermediários se alimentariam de diferentes cadeias de valor para sua produção, resultando em uma extensão da cadeia de valor (Kaplinsky e Morris, 2000).

Derivando da cadeia de valor de Porter, surgiram na literatura os termos Cadeia Produtiva e Cadeia de Suprimentos, das quais as definições mais distintas encontradas foram:

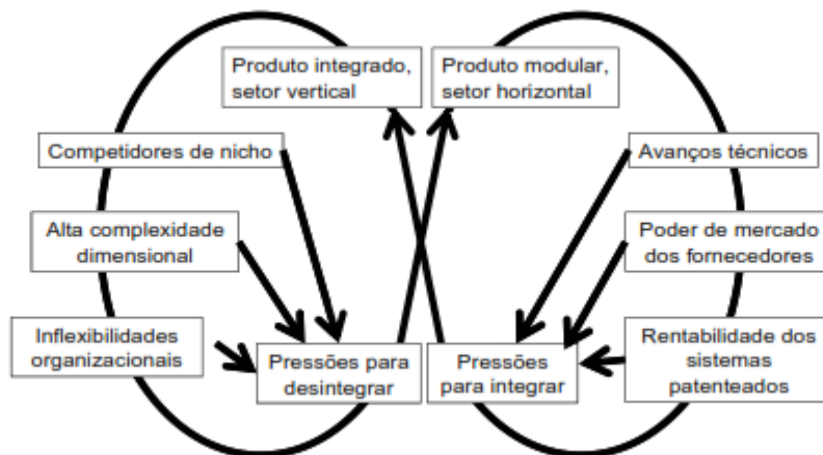
- Cadeia de suprimentos: Sistema por meio do qual empresas e organizações entregam produtos e serviços a seus consumidores, em uma rede de organizações interligadas (Poirier e Reiter, 1997 apud Parra e Pires, 2003).

- Cadeia produtiva: Sequência de operações que levam à produção de bens, influenciada pela possibilidade tecnológica existente, sendo seus agentes tipicamente interdependentes ou complementares (Morvan, 1998 apud Fusco, 2005).

Entende-se então que a distinção entre os conceitos é de que a cadeia de suprimentos se refere aos agentes, empresas, ou organizações envolvidos na cadeia produtiva, que por sua vez se refere aos processos de transformação da matéria-prima no produto final. Ambos são abrangidos pelo modelo de cadeia de valor, envolvendo os aspectos de governança e atividades, incluindo as extensões ao tratar-se de atividades terceirizadas e produtos intermediários.

### 3.2 A CADEIA DE VALOR NA OFERTA DE SERVIÇOS: CAIXAS, CONDUTORES E CONTEÚDOS

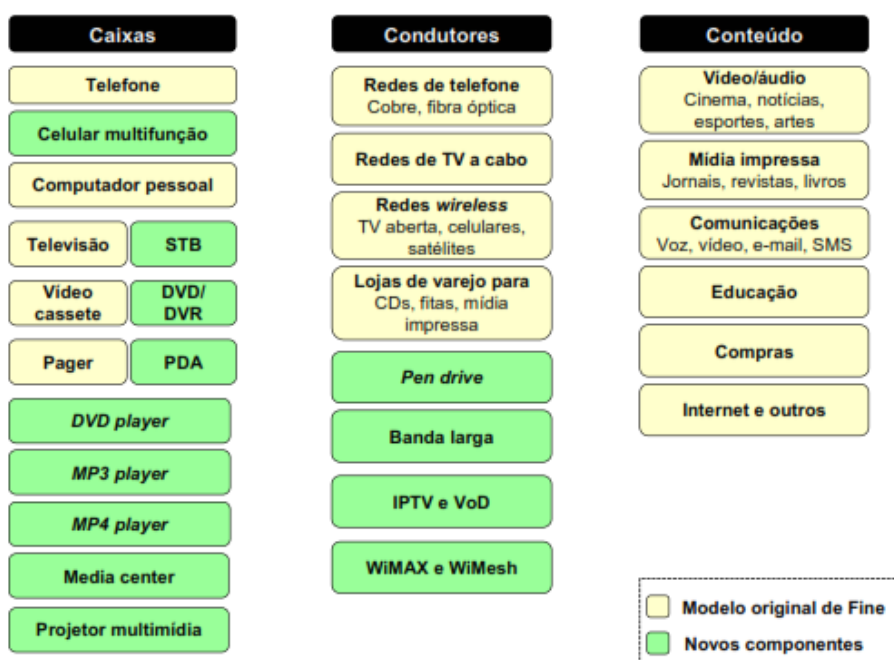
Utilizando como base o modelo de Fine (1999), Engelbert, Weiler e Graeml (2008) analisam o setor de infotenimento, resultado da convergência dos setores de multimídia, informação, comunicação e eletrônica. O modelo de hélice dupla de Fine trata principalmente dos ciclos de horizontalização e verticalização de setores e produtos, influenciado por forças internas e externas, conforme representado na Figura 3.



**Figura 3 - Modelo da hélice dupla.**  
 Fonte: Fine (1999) apud Engelbert et al (2008)

O modelo analisa os movimentos cíclicos entre momentos em que setores e produtos se apresentam integrados verticalmente, compostos por empresas de porte normalmente grande, e momentos em que esses setores são desintegrados horizontalmente, constituídos por uma multidão de inovadores, cada qual buscando seu nicho próprio no amplo espaço resultante da prévia extinção das empresas gigantes do momento anterior (Fine, 1999 apud Engelbert et al, 2008).

Os autores, então, analisam a evolução dos componentes do modelo de Fine para o setor de Infotainment, classificados em “caixas”, “condutores” e “conteúdos”. Conforme resumido pelos autores, O conteúdo é disponibilizado para utilização na caixa por meio de um condutor, que é responsável pela transferência do conteúdo dos geradores para os consumidores.



**Figura 4 - O setor de infotainment e suas "caixas", "condutores" e "conteúdos".**  
 Fonte: adaptado de Fine (1999) por Engelbert et al (2008)

Assim como os componentes propostos pelos autores em 2008 sobrepõe os componentes do modelo de Fine em 1999, novos componentes e substitutos foram criados até o presente; Estes serão discutidos posteriormente na próxima seção.

### 3.3 CONVERGÊNCIA TECNOLÓGICA

Um aspecto recente e que será discutido posteriormente, é que o Serviço de Comunicação Multimídia, reconhecido popularmente como acesso à rede de dados e internet ganhou cada vez mais espaço no cotidiano dos consumidores, deixando-o na posição de serviço com maior peso na escolha de ofertas. Este aspecto se baseia na versatilidade de conteúdos oferecidos por meio da rede de dados, além do avanço tecnológico que hoje possibilita que um dispositivo possa fazer chamadas telefônicas, receber sinais de televisão digital e rádio, acessar a internet, registrar fotografias em alta definição, dentre outras ferramentas já consolidadas nos tradicionais computadores e notebooks, como edição e visualização de documentos e imagens, agenda pessoal e aplicativos de entretenimento. Todos estes atrativos

são encontrados em conjunto na maioria dos Smartphones comercializados atualmente. Segundo uma publicação no portal Teleco em Maio de 2015, a venda de Smartphones no início de 2015 já representava 94% do total de telefones celulares vendidos no ano, sendo estes diferenciados por possuírem um sistema operacional.

Com base em Basole et al. (2014) e Stieglitz (2003), Lima (2015) sintetiza que a convergência tecnológica “pode também ser definida como a combinação de diferentes tecnologias em um novo produto comum”. Este conceito é facilmente observado no exemplo dos Smartphones, quando citados seus diversos usos, enfatizando com base no tema deste estudo a recepção de sinais de televisão digital, as chamadas telefônicas e o acesso à rede de dados. Pode-se observar o mesmo conceito em outra síntese de Lima (2015), que baseando-se em Stieglitz (2003) escreve sobre dois efeitos consequentes da convergência tecnológica:

“De um lado a convergência de produtos substitutos (ou seja, a partir da convergência tecnológica são criados produtos que vem a substituir outros já existentes) e, do outro, a convergência de produtos complementares (ou seja, a partir da convergência tecnológica, são criados produtos desassociados que combinados passam a valer mais aos consumidores).”  
(Lima, 2015)

É possível relacionar estes produtos complementares aos serviços não regulados, ou Over The Top, que são serviços baseados na infraestrutura de transmissão de dados e o acesso contratado pelo próprio consumidor para seu funcionamento e rentabilidade. Estes serviços de valor agregado por vezes são vistos por consumidores e fornecedores de acesso por óticas antagônicas, pois a popularidade e quantidade crescente de usuários pode prejudicar a estabilidade e qualidade de serviço da rede, como por exemplo o Netflix que oferece conteúdo audiovisual via internet e o Whatsapp, que oferece troca de mensagens, imagens, vídeos, áudio e até chamadas de voz via dados. Estes serviços serão retratados posteriormente.

Tomando como exemplo a Figura 4 com as propostas de novos componentes para o modelo de Fine, baseando-se na convergência tecnológica e em como os dispositivos são usados atualmente, propõe-se uma atualização do modelo, conforme a Figura 5.

Caixas	Condutores	Conteúdo
Computador / Notebook	Redes de telefone: Cobre, fibra óptica	Vídeo/áudio: Cinema, notícias,
	Redes Wireless: TV	Mídia impressa: Jornais, revistas, livros
Smart TV	Redes de TV a cabo	Comunicações: Voz, vídeo, e-mail, SMS
Blu-Ray / DVD Player		
Smartphone / Tablet	Lojas de varejo	Educação
	Banda larga fixa / móvel (3G e 4G)	Compras
	IPTV e VoD	Internet e outros
Media Center	Serviços não regulados	
Projetor Multímídia	Armazenamento em nuvem	

**Figura 5 - Modelo atualizado dos componentes do modelo de Fine (1999) proposto pelo autor.**

Assim como no modelo proposto por Engelbert et al (2008), não houveram mudanças nos componentes de “conteúdo”.

As mudanças visíveis nos “condutores” se dão na banda larga móvel 3G e 4G (substituindo o WiMax). A presença dos serviços não regulados proporcionando comunicação e entretenimento audiovisual se torna cada vez maior; Em contrapartida, apesar do mercado ainda existir, as mídias físicas também perdem cada vez mais espaço para armazenamento em nuvem, compartilhamento direto via internet, streaming e outros serviços alimentados pelo avanço das redes de comunicação de dados, reduzindo o uso de pen drives, CDs e DVDs, assim como a fatia das lojas de varejo, que ainda existem porém em um numero cada vez mais reduzido e atendendo a pequenos nichos de mercado.

A mudança mais visível está nas “caixas”, que convergem para cada vez menos componentes. Apesar de não abranger nichos específicos que necessitam de maior capacidade de processamento, reprodução de mídias físicas ou necessidade de uma tela maior para visualização, os Smartphones poderiam substituir quase todos os componentes dentre as “caixas”.

### 3.4 SERVIÇOS NÃO REGULAMENTADOS: OVER THE TOP

A internet transforma continuamente a forma como o usuário consome os conteúdos, em alguns casos possibilitando que ele explore esta alteração na cadeia transformando-o no produtor ou empreendedor. Desta horizontalização de mercados surgiram idéias inovadoras para incentivar e facilitar a comunicação, levar conteúdo diretamente para consumo, e outras focados em mercados secundários como marketing e análise de informações dos próprios usuários.

O que se percebe é que muitas destas idéias como Google, Facebook e Youtube foram criados por usuários, focando nos próprios usuários, eventualmente causando conflitos com os provedores de serviço e conteúdos por diminuírem ou burlar a burocracia e os impostos para oferecer uma experiência igual ou no mínimo similar à tradicional. A seguir serão apresentados alguns exemplos de inovações que impactaram fortemente os mercados tradicionais se aproveitando da popularização, desenvolvimento e neutralidade da rede de acesso à Internet.

#### 3.4.1 Streaming de áudio e vídeo

Muitos aplicativos que utilizam a internet para entrega de conteúdo afetaram significativamente o mercado audiovisual, originando apenas um profundo debate sobre direitos autorais, mas também a mudança na dinâmica da oferta dos produtos. Este embate surgiu em 1999 com o Napster, uma plataforma de compartilhamento de músicas entre usuários por conexões ponto-a-ponto. Aplicativos similares de compartilhamento entre usuários surgiram, oferecendo compartilhamento de cada vez mais tipos de mídia e arquivos. Porém os serviços que ofereciam conteúdos em vídeo e áudio, mesmo não sendo de forma livre e sem custo, foram os que mais afetaram os mercados já consolidados como o de mídias físicas, produção de conteúdo musical e audiovisual e lojas de varejo.

O Spotify, lançado em 2008 na Europa, se destaca por oferecer um streaming de áudio ilimitado, ou seja o usuário pode ouvir o quanto quiser a todo o catálogo de músicas disponíveis no serviço através de uma assinatura gratuita, onde o usuário, de tempos em tempos, tem que ouvir a anúncios de publicidade; ou



uma assinatura mensal paga, onde o usuário não precisa ouvir as publicidades; pode acessar sua conta de qualquer país, mesmo daqueles onde o serviço ainda não foi lançado, além de salvar músicas, álbuns ou listas de músicas para ouvir quando não estiver conectado à internet e desfrutar de uma qualidade superior de áudio digital.

A Netflix é uma empresa americana surgida em 1997 inicialmente como uma locadora de vídeos em mídias físicas, atendendo pela Internet. A companhia começou a crescer exponencialmente ao adotar o modelo de streaming, similar ao Spotify tendo como diferença o tipo de conteúdo. A Netflix oferece streaming de conteúdos em vídeo para mais de 50 países, de forma legal e justa com os direitos autorais. O serviço conta com filmes, séries, documentários nacionais e internacionais, e com cada vez mais conteúdos produzidos pela própria empresa. Os conteúdos são exibidos em uma interface virtual, que pode ser acessada de um computador, Smartphone ou Smart TV. Este conceito de Video On Demand é explorado por outras empresas e produtores de mídia similares no Brasil e no mundo, como a Globosat, Amazon e HBO. Prestadoras de serviço de TV por assinatura como NET, Claro e Vivo também contam com plataformas de VOD, com o diferencial de que o consumidor deve possuir um plano de TV e este plano em alguns casos pode determinar que conteúdo On Demand será cobrado individualmente. Em contrapartida, o plano mais completo do Netflix custa no Brasil atualmente menos de R\$ 30,00 ao mês e inclui utilizar o serviço em quatro dispositivos diferentes ao mesmo tempo e visualização de conteúdos em resolução UHD.

O Youtube, do grupo Google, também oferece streaming de conteúdos audiovisuais, com a diferença de que todo o conteúdo de vídeo é disponibilizado por outros usuários. Além disso, não há mensalidade ou assinatura do serviço, visto que a monetização fica por parte de publicidade presente na página e nos conteúdos de vídeo exibidos. Esta iniciativa transforma a dinâmica de interação com conteúdo audiovisual na internet. Similar a uma rede social, os usuários do Youtube podem se inscrever nos canais ou perfis de outros usuários, demonstrar reações ao conteúdo visto ou comentar sobre o mesmo, além de todos os vídeos possuírem um contador de visualizações, indicando a popularidade do conteúdo, o que pode gerar recompensas e premiações aos usuários criadores de conteúdo pela companhia de acordo com o número de inscritos que possuem no canal. Isto expandiu os limites do

usuário ou consumidor, que por iniciativa própria pode se tornar um produtor de conteúdo.

### 3.4.2 Mensagens instantâneas e VoIP

Utilizados desde a década de 1990, aplicativos de mensagens instantâneas se diferenciavam do sistema tradicional de e-mails pela agilidade no contato, o que tornava interações sociais informais na internet mais fáceis. Estes aplicativos começaram a conflitar com os interesses dos grandes grupos de telecomunicações quando deixaram de operar somente em computadores pessoais e entraram no mundo da mobilidade com os Smartphones.

Serviços como o ICQ, MSN, AIM ou Google Hangouts que um dia já foi o GoogleTalk começaram como aplicativos de plataforma simples em computadores pessoais, que ofereciam troca de mensagens de texto, evoluindo posteriormente e integrando mensagens de voz, imagens e arquivos em geral. Se destaca o Skype, que inovou ao possibilitar a comunicação direta de voz VoIP (Voice over Internet Protocol) e vídeo chamadas, tendo sido modelo para outros aplicativos como o Google Hangouts e o Facetime da Apple, todos presente hoje em plataformas móveis. Recentemente o aplicativo Whatsapp vem se consolidando e desenvolvendo no mercado, tendo sido criado especialmente para uso em plataformas móveis.

Criado em 2009, o Whatsapp oferece as funções dos mais utilizados serviços de mensagens instantâneas como ICQ e MSN, antes restritos aos computadores pessoais. Possibilita a seus usuários trocar mensagens, imagens, vídeos e realizar chamadas de voz via dados como o Skype, usando como identificação do usuário o próprio número do celular, facilitando a utilização com sincronização de agenda. Há a possibilidade de criar listas de transmissão e grupos personalizados. Alguns usuários inclusive usam o recurso como ferramenta profissional em atividades que requerem agilidade de contato, embora informal.

O uso do serviço conflita com os serviços de voz, SMS e MMS oferecidos pelas operadoras via rede celular, usando o avanço da tecnologia móvel complementada pela facilidade de comunicação oferecido e o domínio dos Smartphones no mercado de telefonia celular.

### 3.4.3 Relação com as operadoras

Para as prestadoras de serviços, a polêmica gerada sobre os serviços isentos de regulação vai além do uso intenso do tráfego de rede. Em uma publicação no portal Teleco em Outubro de 2015 intitulado “O Futuro da TV por Assinatura no Brasil”, ao refletir sobre o futuro em relação às transformações na forma de consumir vídeo, o autor afirma que o formato em pacotes de canais da TV por assinatura tradicional está gerando insatisfação aos usuários, que estão preferindo o formato de Video On Demand a pagar mensalmente por uma grande quantidade de canais de conteúdo linear aos quais não irão assistir. As velocidades de conexão ofertadas pela banda larga fixa e a evolução dos dados móveis via 4G fazem com que computadores, Smartphones e outros dispositivos com acesso à Internet passem a dividir posto de principal dispositivo para consumo com a Televisão. A perda gradativa recente de assinantes de TV por assinatura e crescimento da base de banda larga fixa é um processo que sustenta este fato. Esta perda é mais acentuada nos grupos maiores de prestação de serviços, visto que por trabalharem com ofertas de acesso a Internet e TV por assinatura, o aumento do tráfego de rede e a perda de assinantes de TV são agravantes inter-relacionados, fato que levou alguns destes grupos a se manifestarem por meio das franquias de consumo para pacotes de banda larga, que dão limite a quantidade de dados trocados em rede pelo usuário, podendo este ter sua velocidade de conexão reduzida até um novo ciclo mensal. Estas franquias, além de previstas em lei, já estavam implementadas em algumas operadoras como a NET, porém não eram aplicadas com severidade. A comoção popular contra a aplicação destas franquias de consumo foi tamanha, que exigiu intervenção da Anatel, tendo a mesma oficialmente em 2016 proibido as prestadoras de banda larga fixa reduzir ou suspender o serviço de acesso e até cobrar pelo excedente da franquia estipulada em contrato por prazo indeterminado, até que seja analisada a ação em relação aos direitos do consumidor. (Anatel, 2016)

### 3.5 OFERTAS DE SERVIÇOS COMBINADOS

Analisando o contexto histórico da oferta de serviços no Brasil e aplicando-se os conceitos de cadeia de suprimentos e o modelo de Fine, observa-se que as ofertas de serviços sofreram um processo de verticalização após a privatização no setor, visto que além da busca por dominação territorial de mercado, as empresas ofertantes de diferentes serviços foram se integrando na forma de aquisições e fusões. Além disso, antes da privatização as ofertas eram feitas de forma concentrada em algumas regiões de atuação, e por diversas empresas diferentes. Atualmente, observa-se a elevação a nível nacional da área de atuação dos maiores grupos prestadores de serviços, além da quantidade de serviços ofertados por companhia. Por consequência, as marcas mais consolidadas no mercado que representavam um determinado serviço passaram gradativamente a ofertar mais soluções de comunicação e entretenimento. Como observado por Jurado da Silva:

“A análise das telecomunicações no Brasil revela-se em grande complexidade, no momento atual, em que as corporações ampliam o seu poder de ação no uso do território nacional de modo integrado, disponibilizando diversos serviços em conjunto aos consumidores. O mercado é concorrido e o cenário de disputa comercial é dividido entre poucos competidores (especialmente nos segmentos de televisão paga, telefonia celular e fixa), mas que apresentam altos lucros a cada ano, com investimentos concentrados, especialmente nos grandes centros urbanos brasileiros, adensados em termos de população e renda.”  
(JURADO DA SILVA, 2015)

Segundo o autor, em comparação ao modelo inicial pós-privatização onde a competição da prestação do serviço telefônico se dava dentro de territórios pré-determinados entre concessionárias oriundas das antigas estatais e autorizadas a prestação do serviço, o cenário atual mostra os efeitos de uma onda de liberalização comercial a partir da década de 2000. Este processo se iniciou no começo da década, após observado o fato de que pequenas regiões consideradas de baixa rentabilidade do país não atraíam o interesse das empresas espelho ou autorizadas. Isto prejudicava tanto a competição quanto a universalização do serviço. A Anatel concedeu então autorização a pequenas empresas conhecidas como “espelinhos” para atender estas regiões. Em 2002 foram eliminadas as restrições quanto ao número de operadoras em cada região e permitido que uma concessionária atuasse

fora de sua região de concessão, desde que atendidas as metas de universalização estabelecidas para 2003. Outro ponto importante foi a permissão para que estas operadoras de telefonia fixa participassem nos processos de licitação das bandas de telefonia móvel. (Miranda et al). Foram criadas neste processo 67 sub-regiões dentro das 3 regiões de concessão de telefonia fixa local, conforme o Mapa 1, às quais a telefonia móvel também se adaptou. Sobre as mudanças entre os grupos atuantes no setor no período que se seguiu, o IPEA, através do texto de discussão sobre a liberalização dos serviços de telecomunicações citado anteriormente, expôs que:

“Após a nova regulamentação, as antigas operadoras de telefonia móvel acabaram migrando para o novo sistema, sendo permitidas então mudanças e trocas na composição acionária das mesmas. [...] A Portugal Telecom e a Telefónica de Espanha, controladoras de diferentes empresas nas bandas A e B, se associaram na formação do grupo Vivo. A Telecom Américas, controlada pela América Móvil, passou a operar com o nome Claro. A Telecom Itália lançou a marca TIM. A Telemar e a Brasil Telecom, operadoras de telefonia fixa nas regiões I e II, adquiriram novas autorizações para exploração de telefonia móvel em suas regiões, surgindo a Oi e a Brasil Telecom Celular.”  
(Miranda et al, 2011)

Estas empresas então passam a atuar em mercados ainda não tão focados na utilização do território a nível nacional, porém com um grande potencial para fazê-lo se concentrado o controle das empresas atuantes, como o caso das operadoras de TV por assinatura via satélite DTH, além de provedores de internet banda larga, que em maioria usavam a estrutura da telefonia fixa. O período foi marcado também pela forte evolução dos serviços de dados móveis e popularização dos smartphones, resultando no crescimento exponencial do serviço de telefonia móvel que hoje ultrapassa todos os outros na quantidade de acessos. Hoje as barreiras impostas pelas tecnologias via cabo são gradativamente quebradas pelo avanço da banda larga móvel, utilizando a transmissão via rede celular. Neste contexto, é observado por Jurado da Silva:

“[...] observa-se especialmente a concentração de capital e de poder dos grupos, no cenário em que os capitais mais débeis são absorvidos, ou mesmo quando se dá o processo de fusão e aquisição entre operadoras, que até então tinham razões sociais distintas, no sentido de criar uma nova companhia ou até fortalecer uma marca já existente, movimentando altas somas de capitais, periodicamente. As estratégias das companhias têm, portanto, experimentado uma diversificação na qual há um número cada vez menor de companhias atuando no mercado, participando de um processo de concentração e, ao mesmo tempo, centralização dos serviços.”  
(JURADO DA SILVA, 2015)

E sobre alianças entre capital nacional e internacional firmadas no período pós privatização, o autor afirma:

“[...] os sócios estrangeiros têm investido cada vez mais e controlado, por sua vez, as empresas que antes tinham uma importante participação do capital nacional nas telecomunicações. Os serviços de telefonia celular, internet, televisão paga e telefonia fixa caminham no sentido de as operadoras ofertarem todos os serviços em conjunto. Com isso, os clientes se tornam fidelizados às companhias e estas ganharão, por sua vez, ainda mais.”

(JURADO DA SILVA, 2015)

Em uma ressalva a esta citação, diversos fatores envolvendo desde a linha tênue entre os direitos e os interesses do consumidor, até a evolução tecnológica e surgimento de novas soluções contribuem para que a oferta de serviços combinados não seja o único fator de fidelização dos clientes do mercado de telecomunicações.

### 3.6 SEGMENTAÇÃO, SATISFAÇÃO E LEALDADE

Em um mercado onde as grandes operadoras disputam basicamente o mesmo território, conseguir a maior fatia do mercado é o objetivo principal, além de se obter uma boa rentabilidade de se seus consumidores. Neste contexto, conseguir satisfazer seus clientes é um passo fundamental para qualquer empresa, tanto para o fator simples de que estes não sejam perdidos para a concorrência, quanto para manutenção e crescimento da receita da operadora. Clientes deixando a base da empresa causam uma diminuição do fluxo de caixa mesmo sendo substituídos por novos clientes, pois estes custam dinheiro para adquirir. Além disso, clientes antigos tendem a produzir mais lucros que os novos (Reichheld, 1996).

Para melhor compreender a relação do consumidor de serviços de telecomunicações com sua operadora de escolha, são apresentados nesta seção conceitos teóricos de apoio sobre o estudo da segmentação na oferta de serviços, e os conceitos de satisfação e lealdade.

### 3.6.1 Segmentação

Algumas práticas e estratégias de segmentação são usadas para se obter o resultado de satisfação do consumidor. Com exemplo na telefonia móvel, os planos pré-pagos com foco em usuários específicos que se interessam mais pelos serviços de voz e dados ou os planos pós-pagos destinados aos usuários que desejam variedade e ofertas robustas; neste caso independente da questão da rentabilidade do plano citada anteriormente. Este trabalho de atender fatias de mercado com interesses específicos se baseia no estudo da segmentação de diferentes perfis dos usuários. Conforme Miziara:

“A estratégia da categorização por segmentos permite às empresas evitar a competição de mercado não apenas com base em preço, mas também pelos planos, através do apelo promocional, método de distribuição e serviço superior.”  
(Miziara, 2009)

Oferecer um produto direcionado ao perfil o cliente torna mais simples a tarefa dos setores de marketing e vendas, exigindo um menor investimento para a divulgação e oferta e focando na geração de valor. Reichheld (1996) em seu artigo “Learning from customer defection” diz que o nível de valor percebido pelo cliente pode ser definido pela soma das interações com a companhia ao longo do tempo; Ou seja, compras sucessivas de um determinado produto ou produtos de uma mesma empresa podem significar que o produto ou a empresa possui qualidade e diferencial positivo, ou que o consumo deste produto gerou satisfação nas compras anteriores. Mas analisar o que faz o produto ter valor para um consumidor daquele perfil e os motivos de ele não atender outros perfis da mesma forma podem ajudar a empresa a conquistar os mercados que ainda não conseguiu alcançar, ou identificar aqueles nos quais ela deve ou não focar seus esforços.

### 3.6.2 Satisfação

Sobre o conceito de satisfação, Oliver (1999) o define como o preenchimento prazeroso de uma necessidade, ou seja, a sensação do cliente de que o consumo trouxe resultados dentro do padrão de contentamento ou descontentamento. Para o autor, satisfação frequente ou cumulativa é necessária

para se atingir a lealdade ao produto ou a marca. Reichheld (1996), em seu artigo “The satisfaction trap” onde são discutidas as inconsistências dos métodos e aplicações das pesquisas de satisfação tradicionais no pós-venda, comenta que a satisfação é um estado mental instável, temporário e difícil de medir. No mesmo artigo o autor destaca que “Companhias podem evitar a armadilha da satisfação se lembrarem que o que importa não é o quão satisfeitos tornam os clientes, mas quantos clientes conseguiram tornar satisfeitos e rentáveis”. O que se entende dos conceitos de Oliver é que para que o consumidor volte a comprar com a empresa, este deve ter sido satisfeito em sua compra anterior ou na maioria de suas compras anteriores, e isto o leva a confiar à empresa a satisfação de uma compra futura. Dos conceitos de Reichheld, entende-se que se tratando da base consumidora num modo geral é difícil se medir a satisfação em determinados momentos no pós-venda, devido a natureza volátil do sentimento de satisfação, porém usar da análise de segmentação para estreitar o público alvo e conseguir satisfaze-lo é um passo mais seguro e assertivo.

### 3.6.3 Lealdade

A lealdade, no conceito de Oliver (1999), é um estado resultante de um processo em fases a partir da satisfação do consumo. No artigo “Whence customer loyalty?” o autor critica e compara conceitos baseados na relação entre satisfação e lealdade, concluindo que não são estados existentes em conjunto, ou mesmo contidos um no outro. Segundo Oliver da perspectiva da firma, satisfação é entregue ao consumidor. A lealdade é um estado de preferência persistente obtido pelo consumidor. No modelo do autor os níveis de lealdade resultantes do estado de satisfação são:

- Cognitivo, onde a preferência se baseia nas informações como preço e outras características;
- Afetivo, quando a preferência se baseia no fator sentimental de o consumidor gostar do produto;
- Conativo, ou de intenção comportamental, quando o consumidor aparentemente se foca no comprometimento em comprar o produto, porém



podendo ser efetivamente um desejo precipitado e inconsciente de recompra;

- Nível de Ação ou inércia, baseado no comprometimento e na efetiva recompra do produto apesar das influências circunstanciais e tentativas de marketing dos concorrentes.

O conceito do nível de ação foi citado anteriormente ao referenciar os dados que indicam a preferência pelo acesso à Internet em relação aos outros serviços ofertados pelas operadoras de multisserviços dando ênfase à superação de influências circunstanciais, ou seja, uma visão mais relacionada ao nível cognitivo e não se baseando no reconhecimento efetivo da marca. No conceito completo do nível de ação, a superação de obstáculos à recompra envolve uma indiferença aos concorrentes e um reconhecimento firme da marca preferida, o que reforça o modelo de Oliver baseado em fases; Sendo assim, é preciso ter a experiência com o produto, reconhecer a vantagem em relação ao concorrente, desenvolver afeição e desejar a recompra antes que a ação inercial, ou o nível mais próximo do conceito puro de lealdade seja atingido.

#### **4 DADOS ATUAIS E TENDÊNCIAS DE UM NOVO CENÁRIO**

Neste capítulo, além de uma visão retrospectiva e analítica das principais operadoras em serviço no mercado brasileiro de telecomunicações, são abordados dados coletados de grupos e pesquisas de consultoria, além de relacioná-los e interpretá-los fazendo uso dos conceitos teóricos estudados no capítulo anterior.

##### **4.1 ASPECTOS DAS MAIORES PRESTADORAS DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL**

Conforme referenciado na contextualização histórica da prestação de serviços no Brasil, após o leilão da Telebrás o controle das ofertas de serviços passou a centralizar-se em um número menor de empresas, tendo sido autorizada uma competição entre empresas herdeiras diretamente do consórcio Telebrás e

empresas espelho autorizadas a competir com estas na mesma área geográfica de atuação, com a condição de que teriam que investir totalmente em sua própria estrutura. Apesar do termo competição, o resultado foi de um duopólio competitivo que acabou resultando na incorporação das empresas entre si, ao ponto em que os grupos formados das ofertantes de telefonia fixa e celular, além dos serviços de internet e TV por assinatura explorados por outras empresas, competem hoje a nível nacional pelo mercado consumidor.

Os maiores grupos, seus contextos de formação e aspectos operacionais serão comentados nesta seção.

#### 4.1.1 Vivo

A Vivo no Brasil atua somente sob esta marca desde 2012, e anteriormente no campo da telefonia fixa como Telefônica no Estado de São Paulo, tendo o grupo controlador desta adquirido a antiga Telesp e com o passar do tempo outras empresas menores locais. Foi inicialmente comandada pela Telefónica España e Portugal Telecom, porém desde 2010 apenas pela primeira devido ao grupo português ter vendido sua posição. Iniciou no setor de TV por assinatura com a aquisição da TVA, que pertencia ao Grupo Abril, um gigante no segmento de mídia no Brasil. Hoje oferece os serviços de TV via fibra (IPTV) no Estado de São Paulo, cabo coaxial e satélite DTH, somando a base de clientes que já possuía nesta tecnologia à base da GVT, operando no momento por dois satélites distintos.

A Vivo, pelo grupo Telefonica e por empresas controladas por este, possui autorização para operar em todo os estados com serviços de telefonia fixa e banda larga e possui também cobertura nacional de serviço de voz e dados móvel. Apesar da autorização para operação, ela não atua efetivamente em todo o território brasileiro. Segundo dados do website nacional da Telefônica verifica-se que a Vivo possui no segundo trimestre de 2016 um total de 97,1 milhões de acessos, sendo no segundo trimestre de 2016 líder em quantidade de acessos na telefonia fixa e móvel (Teleco). Conforme a tabela 1 abaixo é possível observar separadamente os tipos de serviço e suas respectivas quantidades de acessos:

**Tabela 1 - Vivo: Acessos por serviço no 2º trimestre de 2016**

Serviço	Acessos (em milhões)
Telefonia fixa	14,738
Telefonia móvel	73,304
Banda larga	7,431
TV por assinatura	1,762

Fonte: Teleco. Reconfigurado pelo autor

A companhia tem se mantido na liderança em relação ao número de acessos móveis nos últimos anos, conforme o gráfico 1 abaixo extraído da base de dados da Telebrasil, assim como se mostra acima de seus maiores concorrentes no que se refere a satisfação do cliente nessa modalidade, segundo a Pesquisa de Satisfação e Qualidade Percebida realizada pela Anatel em 2015.

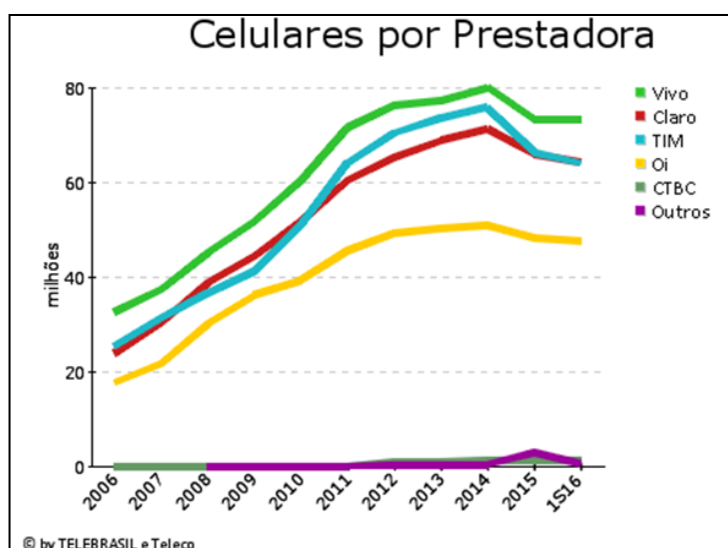
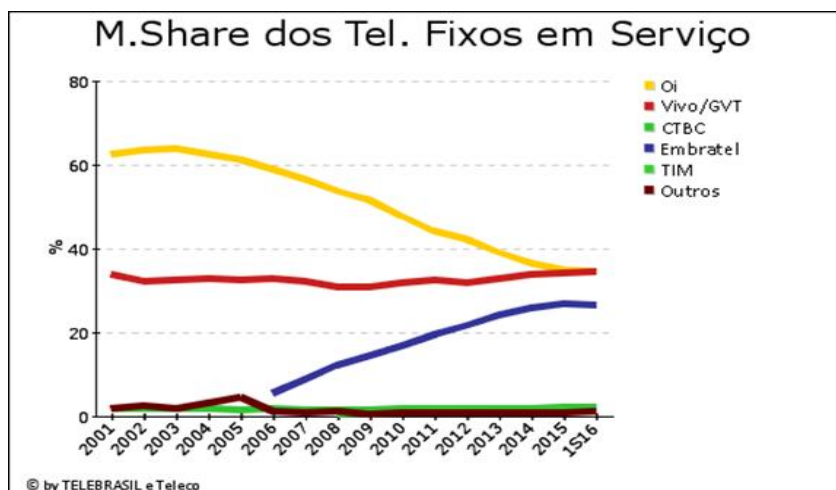


Gráfico 1 - Quantidade de celulares por operadora 2006 a 2016

Fonte: Telebrasil

Na telefonia fixa, a Vivo mantém sua média no Market Share dos telefones fixos em serviço, apesar do cenário competitivo do serviço, como se observa na queda constante da fatia da Oi no mercado e a ascensão da Embratel na mesma proporção a partir de 2006.



**Gráfico 2 - Market Share de Telefonia Fixa por operadora 2001 a 2016**  
**Fonte: Telebrasil**

Atualmente, como verificado no portal online da Vivo, não há ofertas combinadas para todos os serviços oferecidos pela empresa, sendo encontradas apenas ofertas envolvendo serviços de telefonia fixa e banda larga; e telefonia fixa, banda larga e TV por assinatura. Porém segundo uma notícia publicada no fórum oficial da empresa, até o final de 2016 a operadora pretende oferecer serviços combinados quad-play em toda a sua área de atuação, combinando as ofertas triple play ao seu serviço de telefonia móvel. Neste padrão de ofertas de serviços, seus únicos concorrentes no Brasil são o grupo Claro/NET e a Oi.

#### 4.1.2 Claro S.A.

As marcas Claro e NET atualmente pertencem ao grupo América Móvil, e junto da Embratel são as empresas representantes do grupo no Brasil.

Segundo o portal online da Embratel a empresa existe desde a década de 1960, atuando em comunicação via satélite, conexão telefônica internacional, infraestrutura e interconexão para transmissão de dados, permanecendo com a mesma marca após o período de desestatização, quando foi adquirida integralmente por capital americano (JURADO DA SILVA, 2015). Posteriormente passou a ser controlada pelo grupo mexicano Telmex Internacional, que foi incorporado pela América Móvil em 2010. Neste contexto, outro movimento notável da Telmex foi a aquisição de 49% de participação na Globo Participações em 2005 passando a

integrar o controle da NET Serviços, antes conhecida por Multicanal, uma das pioneiras no serviço de TV por assinatura no Brasil (Portal NET). A Claro entra como outra empresa subsidiária do grupo America Móvil no Brasil, tendo sido originada pela união de empresas de telefonia celular oriundas do processo de privatização (JURADO DA SILVA), comercializando serviços de voz e dados móveis, TV por assinatura na tecnologia DTH, oriunda do serviço Via Embratel

Estrategicamente, a America Móvil inicia em 2011 ofertas do Combo Multi, que utiliza serviços de todas as suas subsidiárias, sendo telefonia e dados móveis oferecidos pela Claro; Telefonia fixa utilizando a parceria NET/Embratel com tecnologia VoIP; TV por assinatura e Internet Banda larga oferecida pela NET.

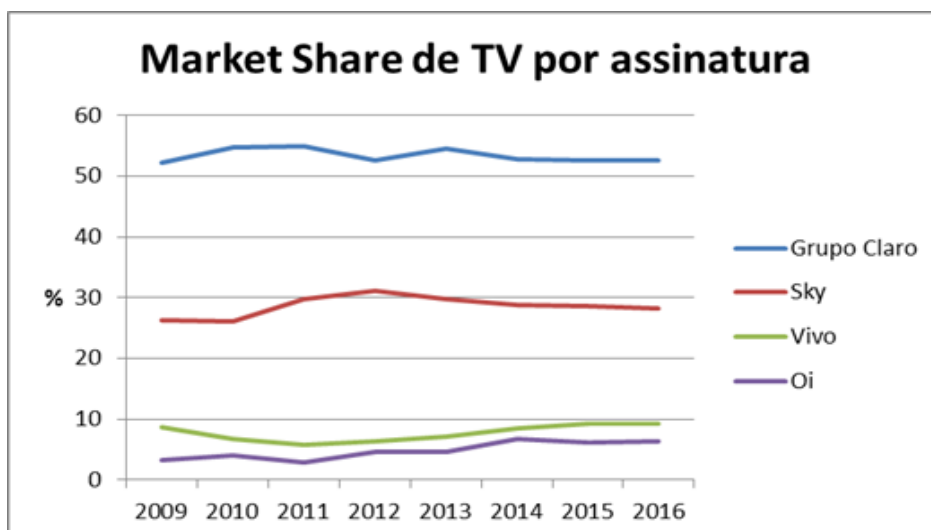
No portal da Teleco é possível verificar que no primeiro trimestre de 2016 a quantidade de acessos por serviço do grupo Claro, rearranjados na tabela 2.

**Tabela 2 - Claro: Acessos por serviço no 2º trimestre de 2016**

Serviço	Acessos (em milhões)
Telefonia fixa	11,342
Telefonia móvel	64,264
Banda larga	8,4
TV por assinatura	9,995

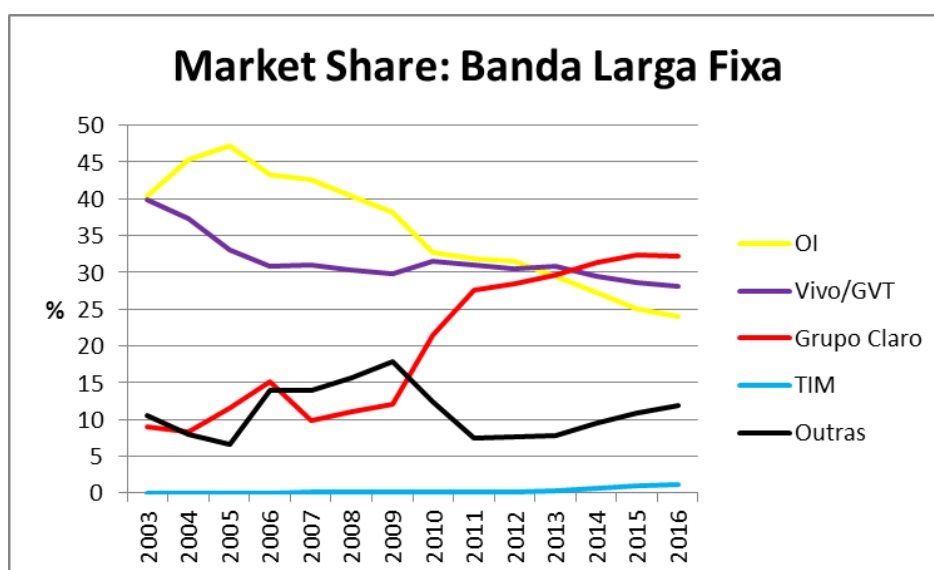
**Fonte: Teleco. Reconfigurado pelo autor**

A Claro, conforme dados da base do portal Telebrasil, domina o Market Share de TV por assinatura com mais da metade dos acessos do serviço, assim como hoje se coloca acima de seus concorrentes em relação a quantidade de acessos a Internet Banda larga:



**Gráfico 3 - Market Share de TV por assinatura das maiores operadoras 2009 a 2016.**

Fonte: Telebrasil e Teleco. Reconfigurado pelo autor



**Gráfico 4 - Market Share de Banda Larga fixa.**

Fonte: Telebrasil e Teleco. Reconfigurado pelo autor

É válido ressaltar que apesar da parceria, a Claro continuou oferecendo serviços de TV por assinatura e telefonia fixa via 3G, visto que por estes serviços utilizarem o espectro de radiofrequência no ar como meio de transmissão, alcançam locais que a parceira NET não atende devido à sua estrutura cabeada HFC, combinando transmissão via fibra óptica a longas distâncias e cabos coaxiais distâncias menores. Hoje as três empresas formam o grupo Claro S.A.

#### 4.1.3 Oi S.A.

A Oi surgiu da união de duas concessionárias de telefonia fixa originadas no processo de privatização em 1998, a Telemar na região I e a Brasil Telecom na região II. Apesar do contexto da privatização e da forte influência do capital externo no processo, a Telemar teve apenas investimento nacional, e a Brasil Telecom tinha apenas a Telecom Itália como investimento estrangeiro, o que torna inicialmente a Oi como a marca com maior investimento nacional dentre as maiores do país no setor (JURADO DA SILVA, 2015). A marca surgiu quando a Telemar conseguiu autorização da Anatel para atuar no serviço de telefonia móvel, e passou a representar todos os produtos da empresa em 2007, que perdurou mesmo após a incorporação da Brasil Telecom.

Iniciando com serviços de telefonia fixa as empresas tiveram trajetórias bem parecidas, no sentido de que adquiriram autorização para operação do serviço móvel no mesmo ano, além de serviços de ligação a longa distância e banda larga ADSL, TV por assinatura e ofertas convergentes de serviços. A união entre as companhias foi marcada por importantes mudanças regulatórias, especialmente pela Anatel, que teve que alterar o Plano Geral de Outorgas original para que a operação pudesse ser executada, o que permitiu também a outras operadoras a operação em diferentes áreas de concessão mediante o atingimento de metas de universalização (Miranda et al, 2011). A Oi também protagonizou movimentos de liberdade comercial importantes para a competitividade no setor, como o desbloqueio de aparelhos celulares para utilização de serviços de outras operadoras, reforçando a posição da Anatel com o então recém-instituído processo de portabilidade numérica dado como direito ao consumidor, além da extinção da multa para cancelamento de serviços telefônicos pós-pagos, independente do tempo de utilização do serviço. Hoje a Oi opera com Telefonia fixa, banda larga, e TV por assinatura pela tecnologia DTH em todos os estados, exceto o de São Paulo, além de possuir cobertura nacional de telefonia móvel.

É possível observar pelos gráficos 2 e 4 que a Oi vem perdendo gradativamente sua fatia no mercado, principalmente nos serviços de telefonia fixa e banda larga. A quantidade de acessos por serviço da Oi no primeiro trimestre de 2016 de acordo com o portal Teleco pode ser observado na tabela 3 a seguir.

**Tabela 3 - Oi: Acessos por serviço no 2º trimestre de 2016**

Serviço	Acessos (em milhões)
Telefonia fixa	14,729
Telefonia móvel	47,553
Banda larga	6,389
TV por assinatura	1,209

**Fonte: Teleco. Reconfigurado pelo autor**

Segundo um artigo na sessão para comentários do portal Teleco publicado em Abril de 2014, as obrigações regulatórias da manutenção de serviços de telefonia pública, consomem investimentos que poderiam ser utilizados para serviços rentáveis, no caso a banda larga, serviço no qual a operadora se encontra até hoje em defasagem tecnológica diante de seus concorrentes. O maior desafio da operadora nos últimos anos tem sido reduzir suas dívidas financeiras em geral, além de dívidas com a Anatel e trabalhadores e fornecedores de serviço. Mesmo com a integração da Portugal Telecom, período no qual ocorreu um salto no endividamento do grupo, e a venda de ativos da mesma, a Oi teve que entrar com um pedido de recuperação judicial em Junho de 2016, onde o pagamento de suas dívidas foi congelado por 180 dias. Neste período ela deverá negociar os valores a serem pagos com seus credores.

#### 4.1.4 TIM Participações S.A.

A TIM se originou do consórcio Telebrás com a compra de parte da Tele Celular Sul e pela Bitel Participações S.A., tendo essa posteriormente adquirido o controle total da companhia, e da Tele Nordeste Celular. Adquiriu licenças nas bandas D e E em 2001 e se tornou a primeira operadora de telefonia celular autorizada a oferecer serviços em todo o país, lançando em seguida a tecnologia GSM nas áreas das bandas recém-adquiridas e posteriormente para toda a sua área de atuação. Em 2007 Adquiriu licença para operar na telefonia fixa em todo o país, aperfeiçoando-se no setor com a aquisição da Intelig, empresa espelho de telefonia em longa distância e concorrente da Embratel, em 2009 e a levando eventualmente atingir o primeiro lugar em Market Share de longa distância.



A TIM teve grande sucesso com seu portfólio de planos pré-pagos como o Infinity, que apesar do baixo retorno em receita tiveram grande popularidade por oferecer uma grande flexibilidade ao usuário do serviço de voz. O plano hoje, após reformulação, proporciona ao usuário pagar menos de R\$ 1,00 ao dia pelo uso do serviço de voz, para ligações entre usuários da base locais e de longa distância, com limite de 300 minutos ao dia. O mesmo plano oferece por R\$ 1,29 por dia de uso 50 MB de franquia de consumo de internet móvel e envio de SMS ilimitado, além de proporcionar ao usuário o uso do aplicativo Whatsapp sem desconto da franquia referida. Para ambos os casos, o usuário não paga as taxas citadas se não utilizar o serviço.

A TIM ocupa o primeiro lugar no Market Share de celulares pré-pagos entre as operadoras, além de ter sua base constituída majoritariamente por usuários do tipo. A empresa possui a segunda maior base de celulares entre as operadoras do país, porém sua base acompanha a queda de usuários ativos assim como grande parte das outras operadoras (Gráfico 1) devido ao abandono do 2º chip por usuário, ocasionado pela popularização dos aplicativos móveis de mensagens instantâneas como o Whatsapp.

A quantidade de acessos por serviço da TIM no segundo trimestre de 2016 está disposta na tabela 4 a seguir:

**Tabela 4 - TIM: Acessos por serviço no 2º trimestre de 2016**

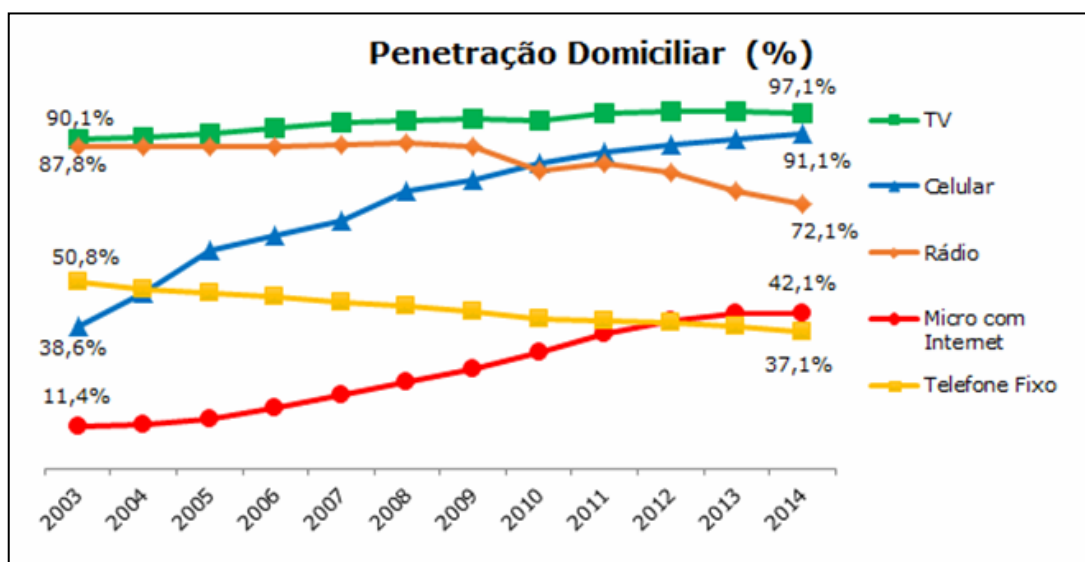
TIM Participações S.A.	
Serviço	Acessos (em milhões)
Telefonia fixa	0,609
Telefonia móvel	63,988
Banda larga	0,304

**Fonte: Teleco. Reconfigurado pelo autor**

Em 2016, a TIM não oferece serviços de TV por assinatura, porém ocupa uma pequena fatia do mercado em telefonia fixa local, sendo seu foco no setor a telefonia em longa distância após a aquisição da Intelig. A operadora também oferece banda larga fixa pela marca Live TIM em alguns locais dos estados de São Paulo e Rio de Janeiro.

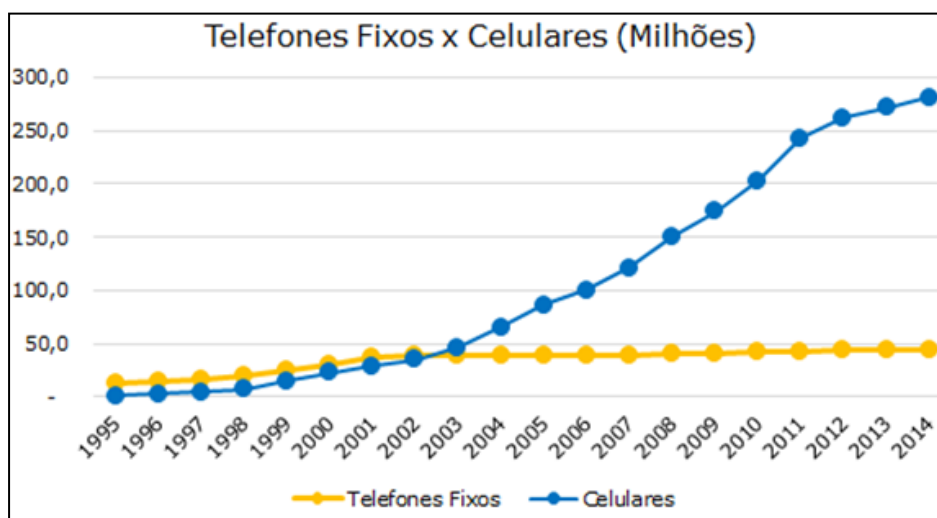
## 4.2 A ATRAÇÃO DA BANDA LARGA

Em uma análise aos dados do PNAD 2014 (Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios) num artigo publicado na seção de comentários do portal Teleco em Novembro de 2015, é possível observar no gráfico 5 que enquanto a penetração domiciliar de acessos móveis cresce em grandes quantidades ao longo dos anos de 2003 a 2014, passando de 38,6% em 2003 para 91,1% em 2014. No mesmo período a penetração do serviço de telefonia fixa apresentou apenas queda, indo de 50,8% em 2003 para 37,1% em 2014.



**Gráfico 5 – Presença dos serviços por domicílio no Brasil 2003 a 2014.**  
Fonte: Teleco

Em outro gráfico baseado na mesma pesquisa, percebe-se que o número de acessos em telefonia fixa cresceu notavelmente até 2001, e nos anos seguintes o crescimento da base foi quase imperceptível, não ultrapassando a marca de 50 milhões de acessos.



**Gráfico 6 - Quantidade de acessos fixos em relação a acessos móveis 1995 a 2014.**

Fonte: Teleco

Em uma observação feita no artigo, o autor expressa que “a queda na quantidade de telefones fixos só não ocorreu de forma mais acentuada devido a sua venda em combos juntamente com a banda larga fixa”. Outros dados que sustentam o fato da queda de interesse nos serviços fixos e as prioridades do consumidor podem ser observados na base de dados do portal Telebrasil. Ao relacionar a quantidade de assinantes por serviço fixo, conforme a tabela 5 observa-se que houve a partir de 2015 uma diminuição no número de assinaturas dos serviços de telefonia fixa e TV por assinatura, que até então estavam em constante crescimento. Em contrapartida, o número de assinantes de banda larga fixa continuou aumentando. Relacionando estes dados à crise política e econômica em que o Brasil se encontra após 2014, pode-se observar que a prioridade ou o serviço fixo que tem o maior peso na escolha do consumidor brasileiro em geral é a banda larga. É possível também relacionar a queda do número de assinantes nestes serviços especificamente com a popularização dos serviços não regulamentados, ou OTTs (Over The Top), que utilizam a estrutura de transmissão de dados para fornecer conteúdos e serviços análogos aos de TV por assinatura e de voz.

**Tabela 5- Quantidade de acessos por serviço (fixos).**

(continua)

Ano	Acessos (milhões)		
Serviços	STFC (Telefonia Fixa)	SCM (Banda Larga Fixa)	SeAC (TV por assinatura)
2008	41,200	10,882	6,321
2009	41,500	12,798	7,473

**Tabela 5- Quantidade de acessos por serviço (fixos).****(conclusão)**

Ano	Acessos (milhões)			
	Serviços	STFC (Telefonia Fixa)	SCM (Banda Larga Fixa)	SeAC (TV por assinatura)
2010		42,000	15,316	9,769
2012		44,305	19,829	16,189
2013		44,882	22,186	18,020
2014		45,002	23,968	19,574
2015		43,580	25,574	19,106
1S16		41,830	26,130	18,910

**Fonte: Telebrasil e Teleco. Reconfigurado pelo autor.**

Sobre a definição de fidelização no sentido comercial, Oliver (1997, p. 6) afirma que a fidelidade é um compromisso forte em recomprar ou repatrocinar um produto ou serviço preferido consistentemente no futuro, apesar das influências circunstanciais e tentativas de marketing, que podem acarretar um comportamento de troca. Considerando neste contexto uma crise econômica que leve os consumidores a analisar e cortar gastos supérfluos como uma influência circunstancial, ao relacioná-la aos dados anteriormente citados que indicam um nível maior de prioridade para o acesso à Internet, a variedade ofertada em conjunto mesmo aliada a benefícios como descontos não pode ser considerada um fator determinante para levar à ação de recompra ou fidelização do cliente.

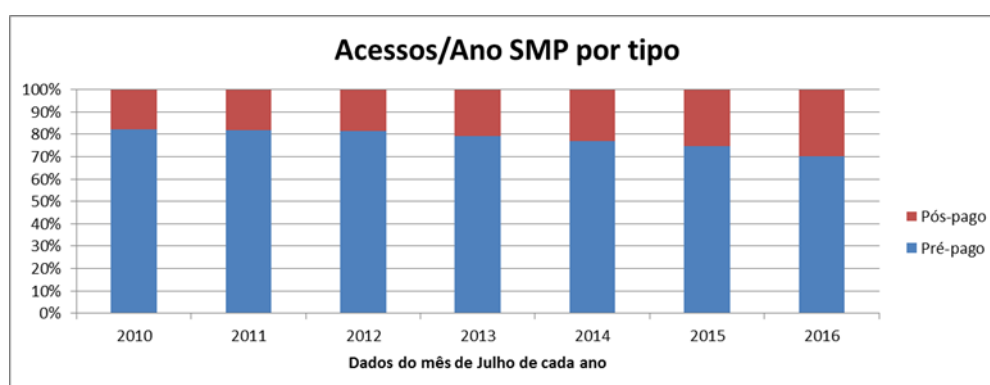
#### 4.3 A EVOLUÇÃO DO MERCADO PARA A MOBILIDADE

Na seção anterior, observa-se que uma crise política e econômica pode ser considerada uma influência circunstancial na decisão do mercado consumidor e que mesmo assim esta não impediu o crescimento da base consumidora de banda larga fixa. O contexto das franquias de consumo impostas pelas operadoras na seção que discute os serviços não regulamentados pode também ser considerada uma influência circunstancial, porém como observado no resultado de crescimento da base consumidora de banda larga na Tabela 5, e no crescimento recente de acessos entre outras operadoras menores em observação ao gráfico 4, seria uma influência maior na escolha de um prestador de serviços e não na contratação em si.

A franquia de consumo, porém, não é uma prática exclusiva no serviço de banda larga fixa, estando presente também no serviço de dados móveis, porém neste tipo de serviço a prática sempre foi bem explícita e aplicada. Por este motivo, a banda larga móvel está sendo bem aceita entre os consumidores mesmo com suas franquias significativamente menores que as impostas na banda larga fixa, o que se compensa pela troca normalmente menor de dados no sistema móvel, apesar de a tendência à utilização do Smartphone como principal meio de acesso à Internet mudar este conceito conforme sua evolução.

#### 4.3.1 Tendências na telefonia móvel

Um usuário de telefonia móvel pode ter dois tipos de contrato com a operadora de serviço celular: pré-pago ou pós-pago; sendo o primeiro condicionado a um pagamento prévio efetuado pelo usuário à prestadora para que possa utilizar o serviço de maneira equivalente ao valor pago. No pós-pago, o usuário é cobrado mensalmente pelo uso proporcional ao período. A participação do plano pré-pago, contudo, vem diminuindo ao longo dos últimos anos, como observado no gráfico 7 a seguir.



**Gráfico 7 - Quantidade de acessos do serviço móvel por tipo.**  
**Fonte: Telebrasil e Teleco. Reconfigurado pelo autor**

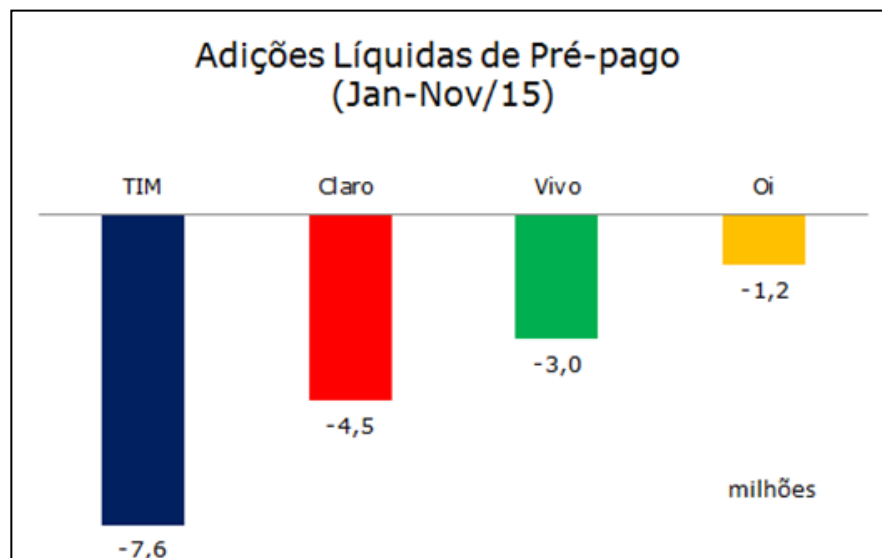
Este processo é atribuído ao desligamento de acessos móveis pré-pagos inativos, ou seja, que não realizavam recargas e não geravam receita às operadoras, que adotaram esta prática de acordo com sua necessidade de aumentar a receita média por usuário (ARPU). Além disso, segundo uma publicação no portal Teleco em Abril de 2013, esta diminuição também pode ser um indicador

da migração de usuários pré-pagos para planos controle do pós-pago, que possuem preço fixo e limitam o uso conforme franquia contratada.

Outro fato é a tendência dos usuários deixarem de utilizar mais de um “chip” ou mais de uma operadora, que era uma prática comum entre usuários para contornar os valores de interconexão de chamadas de voz entre operadoras diferentes, ficando conhecida vulgarmente no meio de telecomunicações por “efeito clube”. Conforme publicação no portal Teleco em Janeiro de 2016, sob o título “Até quando a participação do pré-pago vai continuar caindo?”, a atribuição deste processo de abandono da segunda operadora se dá ao uso cada vez mais popular de aplicativos de mensagens via dados, sendo o mais popular destes o Whatsapp.

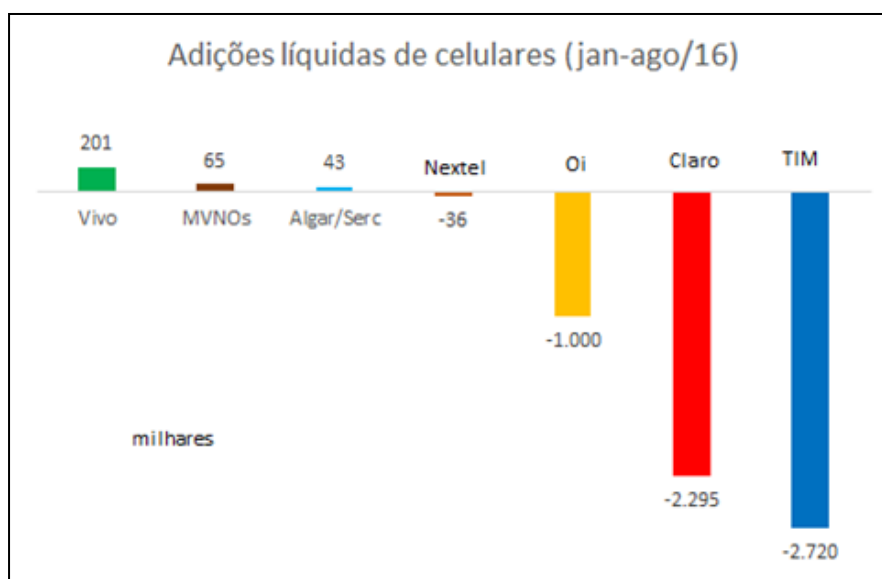
#### 4.3.2 Receita e retorno: o caso da Vivo

Apesar das possíveis causas desta tendência, a partir de dados obtidos no portal Teleco e na base de dados do portal Telebrasil observa-se que nos processos de abandono da segunda operadora e migração para planos pós-pagos a operadora Vivo está sofrendo um menor impacto. No gráfico 1 é notável que após o declínio acentuado no total de acessos entre os anos 2014 e 2015 as outras prestadoras continuaram apresentando uma queda gradual até o primeiro semestre de 2016. A operadora Vivo, em contrapartida, apresentou aumento na quantidade de acessos. Na publicação intitulada “Até quando a participação do pré-pago vai continuar caindo?” citada anteriormente, são apresentados dados referentes ao período de Janeiro a Novembro de 2015, exibindo as adições líquidas em acessos do tipo pré-pago e pós-pago das maiores operadoras do país.



**Gráfico 8 - Adições Líquidas do serviço móvel Pré-pago.**  
Fonte: Teleco.

Baseado na perda de acessos do tipo pré-pago entre todas as operadoras, nota-se que este processo é específico ao tipo de contrato e não à operadora contratada, podendo se afirmar também as causas relacionadas ao comportamento do consumidor citadas anteriormente.

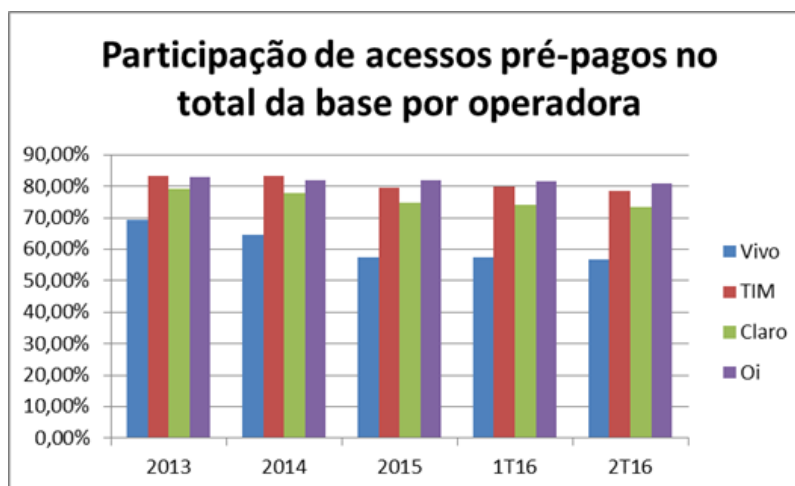


**Gráfico 9 - Adições líquidas de acessos móveis em 2016.**  
Fonte: Teleco

O que se resulta da análise dos dados é a queda no número de acessos entre as maiores operadoras neste período, com a menor queda sendo a da Nextel, que não opera com planos pré-pagos, e a maior queda sendo da TIM que chega a

mais de 2 milhões de acessos perdidos. Contudo, a Vivo lidera com 201 mil novos acessos.

A partir de dados obtidos na seção de telefonia móvel no portal Teleco, foi configurado o gráfico 10, que mostra a participação do tipo de acesso móvel pré-pago entre as maiores operadoras do setor.

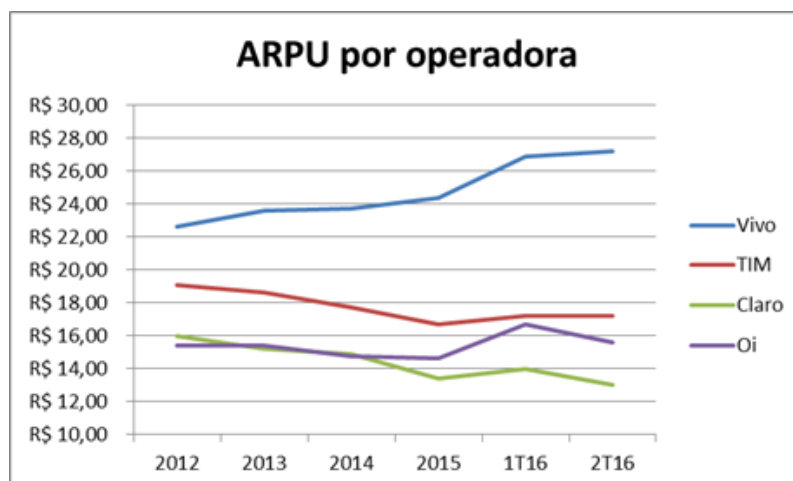


**Gráfico 10 - Participação de acessos pré-pagos no total da base de cada operadora 2013 a 2016.**

**Fonte: Teleco. Reconfigurado pelo autor**

Conforme os dados, a participação de acessos pré-pagos nos anos expostos é predominante na base total para todas operadoras. Porém a Vivo além de possuir a menor participação deste tipo de acesso, apresentou a maior diminuição no número dos acessos pré-pagos em sua base, fato atribuído a eliminação de acessos inativos. Aliando estes dados ao fato de que desde a década anterior a esta analisada a Vivo apresenta a liderança no Market Share do serviço móvel (Gráfico 1), pode-se constatar um foco maior da operadora na oferta do acesso pós-pago destinado a manter a receita média por usuário da operadora também em liderança, conforme gráfico 11 configurado a partir de dados do mesmo período analisado obtidos na seção de operadoras de telefonia celular no portal Teleco e base de dados do portal Telebrasil.





**Gráfico 11 - Receita média mensal por usuário por operadora 2012 a 2016.**

**Fonte Telebrasil e Teleco. reconfigurado pelo autor.**

Outro fator que corrobora estas informações é que desde a obrigação da disponibilidade do processo de portabilidade numérica em 2009, o custo para mudança de operadora do serviço móvel diminuiu significativamente, aumentando a competitividade e evidenciando a superioridade competitiva das operadoras associando-se a migração de clientes e o domínio de Market Share (Telebrasil).

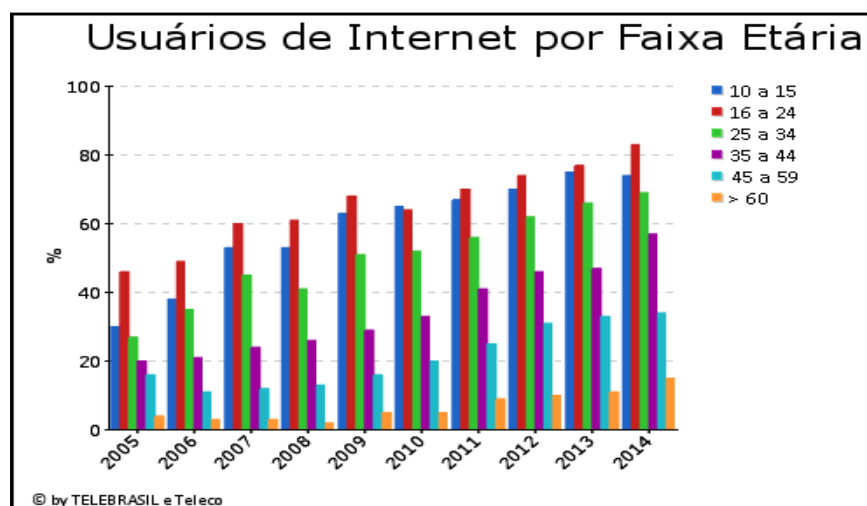
Exemplificando a questão da receita média mensal por usuário, a estratégia de algumas operadoras para atrair clientes e aumentar seu Market Share foi a criação de planos pré-pagos com ofertas direcionadas às tendências de uso dos consumidores, como franquias de voz e SMS diárias, posteriormente sendo direcionados à dados e alianças com fornecedores de serviço de valor agregado. Como exemplo pode-se citar o plano “Pula-Pula” criado em 2004 pela Brasil Telecom e posteriormente incorporado e descontinuado pela Oi, que convertia minutos de ligações recebidas num mês em bônus para ligação no mês seguinte, presenteando usuários que chegavam ao ponto de não precisar mais pagar para fazer ligações. Outros exemplos de promoções agressivas do mercado de acesso pré-pago oferecem franquias de acesso a internet, uso ilimitado de redes sociais e aplicativos de mensagem como o Whatsapp, além de grandes franquias de minutos ou até gratuidade para ligações entre clientes da base por um período pré-determinado, porém à preços muito baixos. Com a baixa rentabilidade destes planos, e seus usuários tendo como possibilidade um uso intenso da rede, há como consequência o baixo retorno e diminuição de investimento no serviço, além de clientes de maior rentabilidade migrarem para operadoras que atendam melhor seu

perfil devido às consequentes quedas na qualidade do serviço ocasionadas pelo uso intenso da rede.

Neste sentido, uma operadora cujo foco é a rentabilização de seu usuário, é a mais propensa a ter uma base satisfeita e leal, além de obter retorno para investir no serviço e aumentar sua base.

#### 4.4 RELAÇÃO ENTRE CONSUMIDOR E PRESTADOR: APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE SATISFAÇÃO E LEALDADE

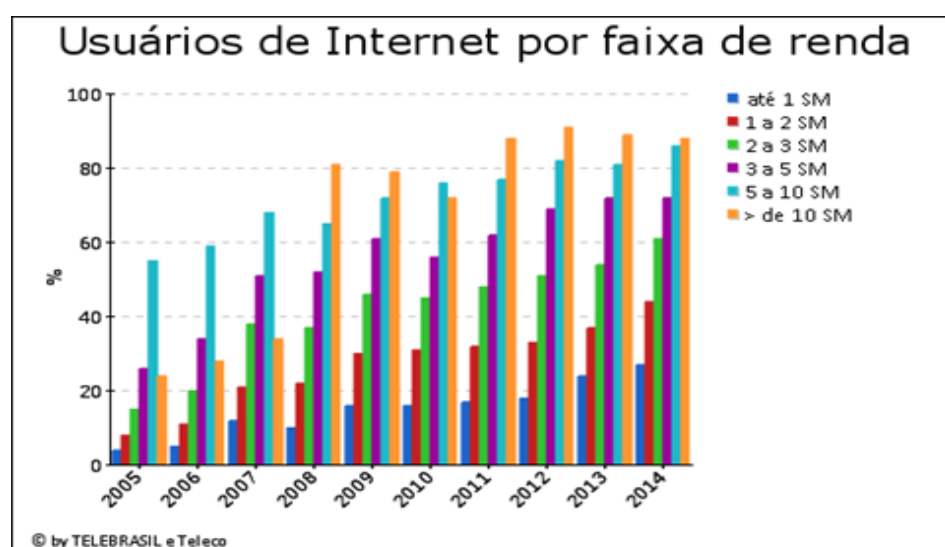
Aplicando estes conceitos ao mercado de telecomunicações, é possível identificar a partir de análises simples algumas tendências de mercado, como no caso citado em que frente a uma crise econômica levando a necessidade de busca de alternativas financeiramente viáveis, serviços como TV por assinatura e telefonia fixa são mais facilmente dispensáveis atualmente, enquanto banda larga e telefonia móvel parecem se encontrar em um nível maior entre as prioridades da massa consumidora. Da mesma forma, no processo de abandono de um segundo chip de celular é visível que as taxas de interconexão eram vistas como um transtorno para o consumidor, levando este à buscar alternativas; no mesmo processo, muitos consumidores receberam bem a alternativa do aplicativo Whatsapp para envio de mensagens e chamadas de voz ao ver que os valores de franquia de dados poderiam atender melhor suas necessidades de comunicação. A partir deste caso podem se visualizar outras tendências, com o complemento de alguns dados sobre a base de usuários brasileiros retirados do portal Telebrasil, para o período do ano de 2005 a 2014:



**Gráfico 12 - Participação de usuários de Internet entre as faixas etárias.**

Fonte: Telebrasil

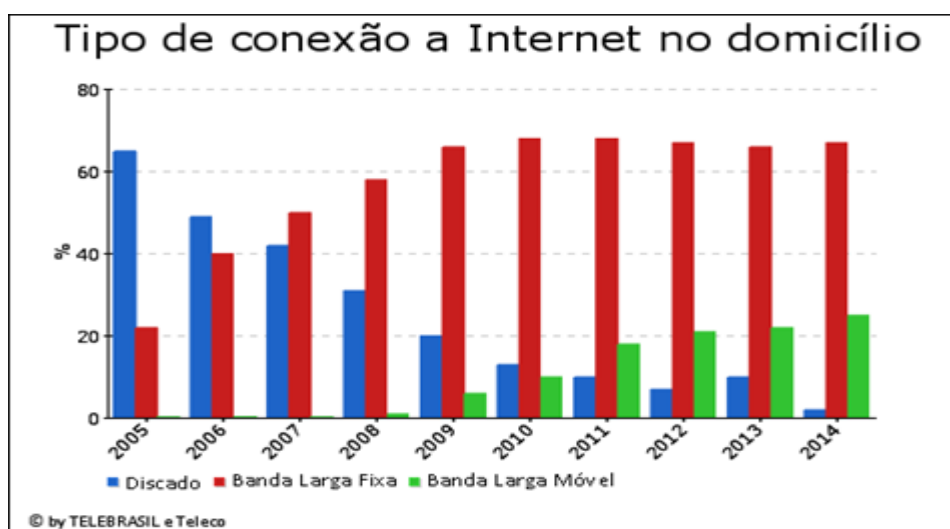
O aumento do número de usuários é visível em todas as faixas etárias, mas é notável também a predominância entre os usuários mais jovens. Considerando o contexto da acessibilidade e presença do serviço no cotidiano entre os usuários mais jovens, esta predominância é justificável, assim como o aumento entre os usuários mais velhos ao longo do período analisado já que, apesar da extensão do período analisado ser curta em comparação à expectativa de uma vida, estes já foram usuários mais jovens e por consequência mais propensos a utilizar o serviço. Seguindo a lógica, com o tempo a participação de usuários com idade avançada alcançará os mais jovens.



**Gráfico 13 - Participação de usuários de Internet entre as faixas de renda.**

Fonte: Telebrasil

A universalização, acessibilidade e inclusão através de programas sociais como o PNBL (Programa Nacional de Banda Larga) criado em 2010, fizeram com que o acesso à internet deixasse de ser tão associada ao poder aquisitivo. Ainda se nota uma predominância entre os usuários de maior renda, porém tal como a eventual equalização entre os usuários de diferentes faixas etárias, à medida que mais tarefas e momentos do cotidiano se tornam dependentes ou relacionados à rede de dados esta diferença entre a participação de usuários de menor renda tende a diminuir.



**Gráfico 14 - Presença de conexão à Internet por tipo nos domicílios brasileiros.**  
Fonte: Telebrasil

A rápida inversão entre a participação de conexões discadas e banda larga fixa ao longo do período analisado é um fator evolutivo, visto que a conexão discada não acompanharia a evolução do uso da internet. Porém no gráfico pode-se observar que a partir de 2008, a participação da banda larga móvel cresce a cada ano, enquanto aparentemente a banda larga fixa alcançou um patamar de estagnação. Isto não quer dizer necessariamente que o serviço de banda larga fixa está deixando de ser usado, mas demonstra que a preferência por mobilidade está aumentando entre os usuários.

Este aumento da participação da banda larga móvel a partir de 2008 se relaciona à implantação da tecnologia 3G no Brasil, além do início da popularização dos Smartphones, que em 2014 já superavam os aparelhos celulares comuns

(Teleco, 2015). Como exemplo, a operadora Vivo hoje possui uma receita maior no serviço de dados do que no serviço de voz na telefonia móvel (Teleco).

Gonçalves (2009), em uma síntese sobre o trabalho de Reichheld “A estratégia da lealdade” diz que a diferença entre satisfação e lealdade está na capacidade das empresas em vincular as compras às atividades regulares de seus clientes. Neste sentido, acompanhando a evolução de dispositivos portáteis; de geração de conteúdo e criação de novos modelos de transmissão de mídia; e da evolução do acesso à rede de dados nos sentidos de capacidade, tecnologia, universalização e mobilidade, pode-se observar a tendência de um mercado convergente onde os terminais já não são mais pré-determinados ou fornecidos pela operadora, tampouco sendo os conteúdos exibidos ou determinados diretamente pela geradora, onde a personalização e liberdade de escolha saem na frente na busca pela satisfação do consumidor.

#### 4.5 TENDÊNCIAS PARA O FUTURO

Atendendo a uma solicitação da SindiTeleBrasil, a LCA Consultores elaborou um diagnóstico do setor de Telecomunicações no Brasil, enumerando seus desafios e perspectivas de cenários futuros em relação a ações e investimentos públicos e privados, publicado em 2011. Embora entre a elaboração deste trabalho e a elaboração do diagnóstico pela LCA exista uma diferença de mais de cinco anos, a perspectiva observada para aquela época ainda se faz verdadeira em diversos aspectos, mesmo no que tangia à situação corrente.

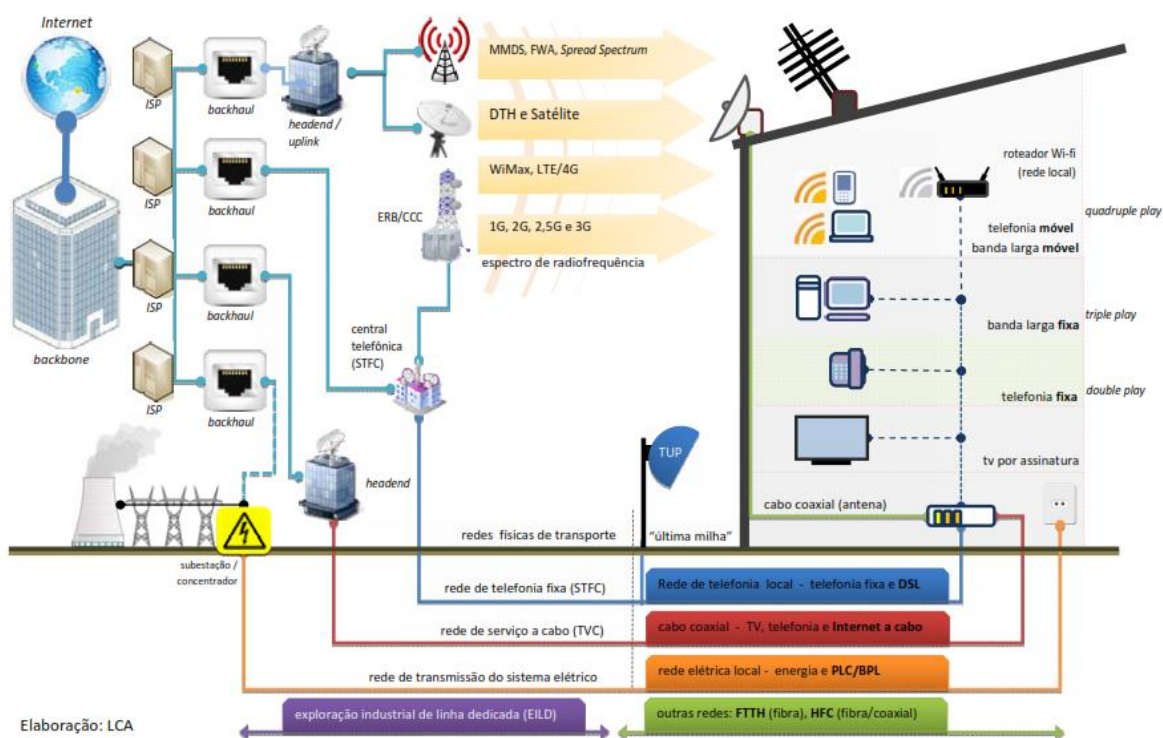
“O progresso tecnológico avança em direção à convergência entre indústrias e sistemas produtivos, motivo pelo qual as telecomunicações se tornaram uma infraestrutura essencial para radicar o crescimento econômico, integrando os novos setores produtivos e revitalizando aqueles considerados ultrapassados.”

(LCA Consultores, 2011)

Discutido anteriormente, o aspecto de convergência tecnológica é um aspecto inevitável e previsto no setor de telecomunicações tanto para a transmissão de dados multimídia quanto aos terminais, além de ser um fator gerador de demanda. Sobre esta sobreposição de serviços e plataformas, a LCA consultores

prevê dois tipos de impacto sobre o setor: A maior concorrência de diferentes plataformas para serviços convergentes, como no caso da oferta de serviços combinados entre diferentes prestadores; E a maior concorrência entre serviços, como entre os serviços não regulados e os meios tradicionais.

Um fato que merece atenção é que com o avanço da convergência tecnológica as telecomunicações se tornam cada vez mais uma infraestrutura aos olhos do cliente, que ao optar por serviços paralelos ou não regulamentados ganha poder sobre a escolha de conteúdos e seus geradores, além das “caixas”, em referência ao trabalho de Engelbert et al (2008), que passam a ser customizáveis e de livre acesso como Smartphones, SmartTVs e computadores convencionais; Todos apoiando-se no consumo através do “condutor” do serviço de comunicação de dados.



**Figura 6 - Diagrama de integração e convergência entre tecnologias e serviços de telecomunicações.**

**Fonte: LCA Consultores (2011)**

A respeito da harmonização entre a regulação definida pela agência reguladora, no caso a ANATEL, e o que ocorre na realidade é observado:

“[...] pode-se chegar à conclusão simultânea de que um mercado específico, tal como definido pelas fronteiras regulatórias (tecnológicas, por exemplo), é significativamente concentrado, quando, na realidade, ele se encontra sobre intensa pressão competitiva de alternativas tecnologicamente distintas em termos de finalidade ao usuário final.”  
(LCA Consultores, 2011)

Ou seja, visto que a demanda do consumidor é o que rege o direcionamento da ação dos prestadores de serviço, é necessária uma regulação condizente com a situação atual e a realidade evolutiva do mercado. Caso esta não acompanhe a tendência verificada no mercado, pode gerar distorções imediatas e de longo prazo, possibilitando implicações no que diz respeito ao investimento setorial e ao equilíbrio econômico-financeiro das operadoras em serviço (LCA Consultores, 2011).

Em concordância com os dados analisados nas seções anteriores, e em alusão ao diagrama da Figura 6, os autores do diagnóstico colocam a banda larga, fixa e móvel, como ponto focal da convergência em telecomunicações, enfatizando que a assimetria regulatória entre os diferentes serviços prestados frente a partilha de uma infraestrutura básica pode resultar no favorecimento de uma plataforma, como observado na preferência crescente da base consumidora por serviços não regulados via dados, tendo esta infraestrutura um impacto no setor como um todo. A banda larga então, graças às suas características evolutivas de capacidade de transmissão e suporte ao conteúdo multimídia, aplicações e serviços torna-se o vetor da convergência, e conseqüentemente a infraestrutura para a cadeia de valor na oferta de serviços no futuro.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E PERSPECTIVAS DE TRABALHOS FUTUROS

Da contextualização histórica de serviços se conclui que até o processo de privatização do sistema de telefonia, marcado pelo consórcio da estatal Telebrás, a infraestrutura de telefonia fixa encontrava-se concentrada em pequenas regiões pelas estatais subsidiárias; A demanda pelo serviço crescia, porém as companhias não respondiam este crescimento; além disso, a falta de competitividade não contribuía para que houvessem alternativas ou valor ao interesse do consumidor final. O custo dos serviços móveis ainda era inviável para a maioria da população. O acesso à internet até então estava em sua fase primordial no país e o mercado consumidor era atendido em sua maioria pela TV aberta e o rádio.

Observa-se depois do processo de privatização uma corrida para a conquista do mercado consumidor ainda não atendido, marcado por intermediações políticas e pressão do interesse privado. Na década de 2000 as operadoras, concessionárias e autorizadas, que se aglomeravam rapidamente em grandes grupos foram tomando um espaço cada vez maior na atuação a nível nacional, chegando ao contexto atual onde uma pequena quantidade de grupos atuantes domina o mercado, prestando todos os serviços antes ofertados por diversas marcas. Resumindo-se basicamente entre Vivo, Claro, Oi e TIM, estes grupos oferecem pacotes de serviços combinados com vantagens ao cliente, a fim de conquistar os consumidores e que estes evitem consumo da concorrência, além de manter a base.

O avanço tecnológico contribuiu ao longo desta jornada para que dispositivos de comunicação e multimídia se tornassem cada vez menores, mais acessíveis, e mais convergentes em suas funcionalidades. Dos resultados analisados, o dispositivo de maior presença atualmente é o Smartphone, que envolve todas as funcionalidades, dependendo do modelo, de um computador pessoal a um nível razoável de performance. Neste contexto não se excluem SmartTVs e tablets, que também possuem a plataforma para uso de aplicativos e conexão à rede de dados, porém a mobilidade do Smartphone se torna o foco devido aos avanços nas tecnologias de comunicação de dados móveis.

Os serviços então passam a ter rivais resultantes da versatilidade de dispositivos modernos com sistemas operacionais e do acesso móvel à internet,



além do acesso fixo de alta velocidade. Os serviços não regulados se mostram como alternativas viáveis aos sistemas tradicionais de TV por assinatura, serviço de voz móvel, SMS ou serviço de mensagens curtas. Além disso, em alguns casos estes inovam a interação e a relação do usuário com o conteúdo, como o Youtube que proporciona a chance de um usuário tornar-se um produtor de conteúdo. Casos como o Netflix e o Spotify alteram drasticamente as cadeias produtivas tradicionais, que envolviam a produção profissional, fabricação e logística de mídias físicas, a fabricação de reprodutores para os diferentes tipos de mídia e a distribuição do produto final no varejo.

Na área de comunicações, serviços de mensagens e ligações VoIP adaptados para Smartphones como Whatsapp e Skype levam o consumidor a evitar os planos tradicionais de telefonia móvel envolvendo minutos de voz e franquia de mensagens, dando preferência ao serviço de dados móveis e as franquias de consumo. Desta forma, o consumidor passa a enxergar a operadora gradativamente como um “condutor” para suas finalidades, referenciando Engelbert et al (2008), e não mais como sua referência para fornecimento de conteúdo e dispositivos para usufruto do serviço.

As perspectivas para o futuro apontam para a convergência dos serviços na utilização das redes de dados como estrutura principal, passando o consumidor a ter maior poder de escolha do conteúdo o qual pretende desfrutar e conseqüentemente pagar pelo uso. Os dispositivos para reprodução do conteúdo podem ser moldados à preferência ou poder aquisitivo do usuário, visto que o modo como qualquer um destes acessam o conteúdo passa a ser universalizado.

Neste contexto, os fornecedores de serviço de maior sucesso serão aqueles que oferecerem a melhor estrutura para as redes de nova geração, visto que a busca de melhores ofertas, franquias, estabilidade e velocidade no acesso à rede de dados passam a ser o fator determinante para a escolha de uma companhia pelos consumidores e usuários.

Como perspectivas para trabalhos futuros, o autor ressalta a necessidade de aprofundamento no estudo de redes convergentes de nova geração, e na busca de informações sobre as relações de competitividade ou cooperação entre os prestadores detentores da infraestrutura de acesso e os serviços alternativos não regulamentados, ou Over The Top.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Márcio W; CROSETTI, Pedro. **Infra-estrutura: perspectiva de reorganização; telecomunicações**. Brasília: IPEA, 1997.

ANATEL. **Anatel proíbe limites na internet fixa por prazo indeterminado**.

Disponível em :

<<http://www.anatel.gov.br/consumidor/component/content/article?id=544>> Acesso em: 15 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Atribuições**. Disponível em :

<<http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalPaginaEspecial.do?acao=&codItemCanal=1639>> Acesso em: 15 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de Satisfação e Qualidade Percebida - 2015**. Disponível em :

<<http://www.anatel.gov.br/consumidor/index.php/pesquisa-de-satisfacao-e-qualidade/2015>> Acesso em: 15 out. 2016.

ARANHA, Patrícia M. **Ciência e território: engenheiros militares e saber geográfico na Comissão Rondon (1907-1915)**. XIV ENCONTRO NACIONAL DA ANPUH. Anais. Rio de Janeiro, 2010.

BRANDÃO, A. C. **Telecomunicações e dinâmica regional no Brasil**. 1996. 244 f. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade de Campinas, Campinas.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)> Acesso em: 15 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 2.534 de 2 de Abril de 1998**. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/decreto/D2534.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/decreto/D2534.htm)> Acesso em: 15 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 6.654 de 20 de Novembro de 2008**. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/decreto/D2534.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/decreto/D2534.htm)> Acesso em: 15 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 4.117, de 27 de agosto de 1962.** Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4117.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4117.htm)> Acesso em: 15 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 9.472, de 16 de Julho de 1997.** Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9472.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9472.htm)> Acesso em: 15 out. 2016.

CLARO. **Institucional.** Disponível em <<http://www.claro.com.br/institucional>> Acesso em: 15 out. 2016.

DRUMOND, Igor. **Neutralidade de rede: Finalidade, Eficácia, Efetividade e Eficiência/Net neutrality: goal, efficacy, effectiveness and efficiency.** The Law, State and Telecommunications Review/Revista de Direito, Estado e Telecomunicações, v. 7, n. 1, 2015.

ENGELBERT, Ricardo; WEILER, Alexandre Luís Götz; GRAEML, Alexandre Reis. **Revisitando o modelo de fine: Ipod/Itunes e a Evolução da cadeia de valor do infotenimento.** São Paulo: Simpoi, 2008.

FERRARI, A. M. **Telecomunicações: evolução & revolução.** São Paulo: Érica, 1991

FUSCO, JOSE PAULO ALVES. **Redes produtivas e cadeias de fornecimento.** Arte & Ciência, 2005.

GONÇALVEZ, Carlos Alberto et al. **Antecedentes da Lealdade do Consumidor: um estudo empírico no mercado de telefonia celular.** Revista de Ciências da Administração, v. 11, n. 24, p. 136, 2009.

IOZZI, Fabiola Lana et al. **Políticas territoriais das empresas de telecomunicações no Brasil: universalização do serviço de telefonia fixa.** 2006.

KAPLINSKY, Raphael; MORRIS, Mike. **A handbook for value chain research.** Ottawa: IDRC, 2001.

LCA. **Diagnóstico, cenários e ações para o Setor de Telecomunicações no Brasil 2014 – 2020**. Telebrasil, 2011. Disponível em <<http://www.telebrasil.org.br/posicionamentos/estudo/326-diagnostico-cenarios-e-acoes-para-o-setor-de-telecomunicacoes-no-brasil-julho-de-2011>> Acesso em: 15 out. 2016.

LIMA, Marcos Felipe Chrispim. **O impacto da convergência de indústrias na configuração da cadeia de valor em empresas na indústria de telecomunicações no Brasil: um estudo de caso**. 2016. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. 2015

MIRANDA, P.; KUME, H.; PIANI, G. **Liberalização do comércio de serviços: o caso do setor de telecomunicações no Brasil (texto para discussão 1599)**. Rio de Janeiro: IPEA, 2011

NET. **Institucional**. Disponível em: < <http://www.netcombo.com.br/institucional>> Acesso em: 15 out. 2016.

OLIVER, R. L. **Satisfaction: a Behavioral Perspective on the Consumer**. New York: McGraw-Hill, 1997.

POCHMANN, M.; PORTO, JRD. **A Informática e as Telecomunicações no Brasil**. 2000.

SANTOS, Marciano Silva et al. **Evoluindo da cadeia de valor para cadeia de suprimentos**. Revista Produção Online, v. 10, n. 4, p. 753-778, 2010.

SAROLDI, Luiz Carlos; MOREIRA, Sonia Virgínia. **Rádio Nacional, o Brasil em sintonia**. Zahar, 2005.

SILVA, Paulo Fernando Jurado da. **Geografia das telecomunicações no Brasil**. Coleção PROPG Digital (UNESP), 2015.

STIEGLITZT, N. **Digital Dynamics and Types of Industry Convergence: The Evolution of the Handheld Computers Market**. In: Maskell, P. e Christensen, J. F. (Cap. 7). *The Industrial Dynamics of the New Digital Economy*. Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing, 2003. 179-208.

TATSCH, Cristiano Roberto. **Privatização do setor de telecomunicações no Brasil**. 2003.

TELEBRASIL. **Consulta à base de dados**. Disponível em: <<http://www.telebrasil.org.br/panorama-do-setor/consulta-a-base-de-dados>> Acesso em: 15 out. 2016.

TELECO. **Seção: Comentários. Até quando a participação do pré-pago vai continuar caindo?**. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/comentario/com663.asp>> Acesso em: 15 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Seção: Comentários. O brasileiro está migrando para o Pós-pago?**. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/comentario/com663.asp>> Acesso em: 15 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Seção: Comentários. O desempenho da Oi nos últimos cinco anos**. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/comentario/com570.asp>> Acesso em: 15 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Seção: Comentários. O desempenho da Telefônica/Vivo nos últimos cinco anos**. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/comentario/com571.asp>> Acesso em: 15 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Seção: Comentários. O Futuro da TV por Assinatura no Brasil**. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/comentario/com652.asp>> Acesso em: 15 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Seção: Comentários. PNAD 2014 confirma a opção do usuário por mobilidade**. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/comentario/com656.asp>> Acesso em: 15 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Seção: Comentários. Por que a Vivo está liderando o crescimento do celular em 2016?** Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/comentario/com702.asp>> Acesso em: 15 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Seção: Comentários. Telefone celular está virando sinônimo de Smartphone**. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/comentario/com626.asp>> Acesso em: 15 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Seção: Geral. Grupos de Telecom no Brasil.** Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/operadoras/grupos.asp>> Acesso em: 15 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Seção: Geral. Provedores (OTTs).** Disponível em: <<http://www.teleco.com.br>> Acesso em: 15 out. 2016.

TELEFONICA. **Telefônica em dados.** Disponível em: <<http://www.telefonica.com.br>> Acesso em: 15 out. 2016.

TE GERHARDT, Tatiana Engel et al. **Métodos de pesquisa.**[Organizado por] Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil–UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica–Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

TIM, **Institucional.** Disponível em: <<http://www.tim.com.br/pr/sobre-a-tim/institucional>> Acesso em: 15 out. 2016.