



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

O Mercado de Telecom no Brasil
Impacto e relevância dos PPPs

Oswaldo Antonio Lucho Neto

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2021.



Oswaldo Antonio Lucho Neto

O mercado de Telecom no Brasil

Impacto e relevância dos PPPs

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Sylvia Therezinha de Almeida Moraes

Rio de Janeiro
junho de 2021.

Resumo

Lucho Neto, Osvaldo Antonio. Moraes, Sylvia Therezinha de Almeida. O mercado de Telecom no Brasil, impacto e relevância dos PPPs. Rio de Janeiro, 2021. 56 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

 Este estudo exploratório visa entender como os PPP, Provedores de Internet de Pequeno Porte, cresceram e se expandiram em cidades pequenas e de baixo interesse pelas grandes operadoras. O estudo se baseou em entrevistas qualitativas com diretores, gerentes e fundadores de empresas de ambos segmentos, e buscou entender qual foi o modelo de negócio adotada por cada empresa, analisando e comparando as estratégias implementadas. Os resultados apontaram como as diferentes tomadas de decisões no caminho desses provedores os trouxe ao momento presente, um mercado extremamente competitivo, complexo e pulverizado.

Palavras- chave: Provedor de Pequeno Porte, Operadoras de Grande Porte, Telecomunicações, Banda Larga Fixa, Estratégia Competitiva.

Abstract

Lucho Neto, Osvaldo Antonio. Moraes, Sylvia Therezinha de Almeida. The Telecommunications market in Brazil, impact and relevance of ISPs. Rio de Janeiro, 2021. 56 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This exploratory study aims to understand how Small Internet Service Providers grew and expanded in small towns and of low interest by large operators. The study was based on qualitative interviews with directors, managers and founders from both segments, and sought to understand the business model adopted by each company, analyzing and comparing the strategies behind it. The results showed how the different decision-making in the

path of these providers brought us to the present moment, an extremely competitive, complex and fragmented market.

Key-words:

Small Internet Service Provider, Large Internet Operators, Telecommunications, Fixed Broadband, Competitive Strategy.



Sumário

1. O tema e o problema de estudo	46
1.1. Introdução ao tema	22
1.2. Problematização	22
1.3. Foco	22
1.4. Justificativa e relevância do Estudo	10
2. Referencial teórico	12
2.1. Forças Competitivas de uma Empresa	22
2.2. Estratégias de Crescimento e Estratégias Competitivas	22
2.2.1. Estratégias de Crescimento	15
2.2.2. Estratégias Competitivas	17
2.3. A Cadeia de Valor	22
2.4. Estratégias Competitivas de Mintzberg	22
2.5. Inovação	25
2.5.1. Mudança de Tecnologia	26
3. Métodos e procedimentos de coleta e Análise de dados do estudo	28
3.1. Procedimento e Ferramenta de Coleta de Dados	28
3.2. Seleção de Sujeitos	29
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	30
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	30
3.5. Limitações do Estudo	31
4. Apresentação e análise dos resultados	32
4.1. Segmentação das Empresas Entrevistadas	32
4.1.1. Provedores de Grande Porte	32
4.1.2. Provedores de Pequeno Porte	34
4.2. Respostas Obtidas e Análises	34
4.2.1. Questões Relativas à Estratégia de Preços	34



4.2.2. Questões Relativas à Estratégia de Tecnologia	36
4.2.3. Questões Relativas à Estratégia de Crescimento	41
4.2.4. Questões Relativas às Forças e estratégias de Competitivas	43
5. Conclusões e recomendações para novos estudos	47
5.1. Conclusões	47
5.2. Oportunidades para Estudos Futuros	48
6. Referências Bibliográficas	Erro! Indicador não definido.
7. Apêndice	52

Lista de Figuras

- Figura 1 - Evolução dos acessos de Banda Larga Fixa por Porte da Prestadora e Empresa.
- Figura 2 - As 5 Forças Competitivas de Porter.
- Figura 3 - Matriz das Estratégias de Crescimento (Matriz Ansoff).
- Figura 4 - Estrutura de estratégias e políticas competitivas.
- Figura 5 - Modelo de Cadeia de Valor de Porter.
- Figura 6 - Tipologia de Estratégias Competitivas Genéricas.
- Figura 7 - Evolução do Acessos de Banda Larga Fixa por empresa.
- Figura 8 - Evolução das tecnologias de rede de acesso fixo.
- Figura 9 - Next-Generation FTTH Passive Optical Networks.
- Figura 10 - Evolução do total de acessos por tipo de tecnologia (PPPs).
- Figura 11 - Evolução do total de acessos por tipo de tecnologia (Grandes Operadoras).

Lista de Tabelas

- Tabela 1 - Perfil dos profissionais entrevistados de Provedores de Pequeno Porte
- Tabela 2 - Perfil dos profissionais entrevistados das Operadoras de Grande Porte

1. O tema e o problema de estudo

1.1. Introdução ao tema

O ecossistema de Telecom, ou de Telecomunicações, engloba diferentes tecnologias de transmissão de informação. É formado por vários sistemas que possibilitam a troca de informações por longas distâncias através de meios eletromecânicos e eletrônicos, que permitem transportar todos os tipos de informação como metadados, dados, vídeo e voz.

Segundo MCLUHAN (2012), dentre essas tecnologias de transmissão de informação temos os antigos telégrafos, a transmissão de rádio e televisão, a telefonia (com e sem fio), satélites e fibra óptica.

A história do setor de Telecom traça um paralelo intrínseco com a história de cada tecnologia apresentada acima, onde o dinamismo e as rápidas mudanças trazem um impacto direto e radical no mercado, novas tecnologias substituindo as antigas e renovando todo um parque de estruturas instaladas.

De acordo com Christensen (2001), empresas com mais versatilidade e agilidade diante desse cenário conseguem prosperar e liderar o mercado, em que seus clientes trazem uma demanda cada vez maior por mais serviços modernos e com mais qualidade. Como a história demonstra, a demora na modernização das empresas de tecnologia pode levar à desatualização tecnológica e, conseqüentemente, à perda de clientes ou até mesmo à falência.

Um dos principais pilares do setor atual de Telecom são os provedores de acesso à internet, também conhecidos como ISPs (Internet Service Providers). Estes operadores são responsáveis por estabelecer as conexões locais e/ou regionais de modo a transmitir e receber os dados gerados entre seus clientes e a World Wide Web e outros ISPs. Em outras palavras, estas empresas são encarregadas de construir e cuidar da infraestrutura que conecta o consumidor final à rede de servidores, ou Backbone, sendo eles nacionais ou internacionais.

Segundo a ANATEL (2020), órgão regulador do mercado de Telecom no Brasil, podemos classificar os provedores de acesso à internet em duas categorias. Os ISPs com menos de 1,5 milhão de assinantes, ou PPPs

(Provedores de Pequeno Porte), que hoje correspondem a mais de 5 mil empresas registradas na ANATEL; e os ISPs com mais de 1,5 milhão de assinantes, que são conhecidos como Provedores de Grande Porte, ou Operadoras. Hoje no Brasil podemos identificar apenas 3 empresas que se encaixam nesse perfil: a Claro (que recentemente adquiriu a operação da NET), a VIVO e a Oi. A principal diferença nessa segmentação para a ANATEL, além da magnitude da empresa, se dá nos encargos tributários, em que os PPPs têm uma condição tributária menos onerosa.

1.2. Problematização

Segundo a ANATEL, nos últimos 10 anos o número de acessos de Banda Larga Fixa, ou de clientes que assinam pelo serviço de internet domiciliar no Brasil cresceu de 14.4 milhões (setembro de 2010) para 35.3 milhões (setembro de 2020). Esse crescimento de mais de 245% se deve principalmente à demanda da população brasileira pelo acesso à internet fixa domiciliar, no qual o consumidor consegue adquirir um serviço de conectividade com velocidades superiores à da banda larga móvel e por um valor mais acessível.

Destes 20,9 milhões de novos acessos, 9,9 milhões são de acessos gerados por PPPs (Provedores de Pequeno Porte) e 11,1 milhões são de Provedores de Grande Porte. Porém, em setembro de 2010 os PPPs correspondiam a 22% do total do mercado, enquanto no mesmo período de 2020 esse número atingiu 37%, aumentando sua participação diante dos Provedores de Grande Porte, conforme o gráfico da Figura 1 .

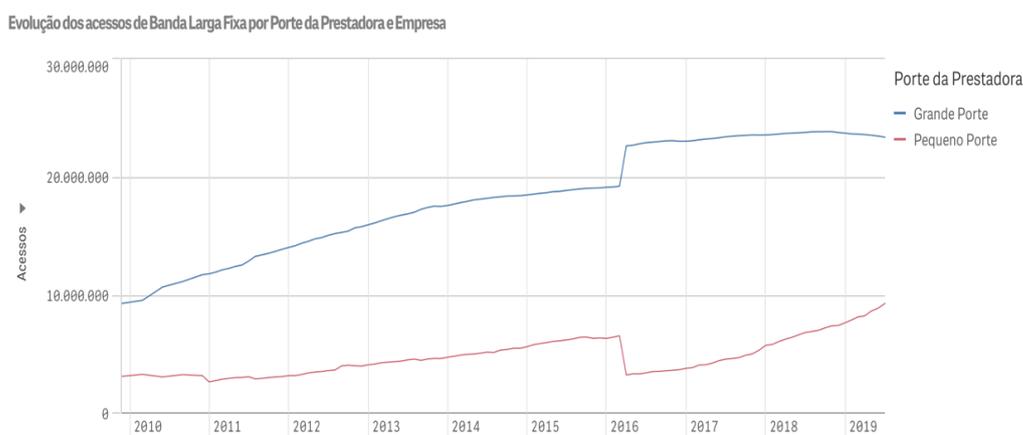


Figura 1 - Evolução dos acessos de Banda Larga Fixa por Porte da Prestadora e Empresa. Fonte: ANATEL (2020)

Na Figura 1, podemos identificar um degrau dentro deste mesmo período de 10 anos, que se deve ao fato de, em meados de 2016, ter ocorrido uma queda nos acessos de Pequeno Porte e respectivo aumento nos acessos de Grande Porte. Segundo a ANATEL (2016), este movimento ocorreu exclusivamente pela venda da GVT, uma empresa categorizada como PPP, para a Telefônica (dona da Vivo), segmentada como de grande porte. Nesta época, a GVT era classificada como maior PPP do país, com mais de 3 milhões de assinantes e operação em 156 cidades, oferecendo múltiplos serviços além de banda larga fixa. Sua operação contando com mais de 1,5 milhão de assinantes, mesmo que contrária à segmentação da ANATEL, era considerada desta forma visto que a empresa realizou uma estrutura organizacional buscando manter os benefícios fiscais.



Em um dos Workshops realizados pela ANATEL em 2018, com o tema “O Papel das Prestadoras de Pequeno Porte (PPPs) na Dinamização e Aumento da Competição do Setor de Telecomunicações Brasileiro”, foram abordadas as dificuldades que os provedores de pequeno porte enfrentam ao implementar novas tecnologias. Na mesma pauta, também destacam a falta de infraestrutura atual (Backbone) e o desinteresse de provedores de grande porte em levar tais serviços às cidades rurais.



Sendo assim, podemos constatar três situações interessantes que levam à problematização da presente pesquisa :

- A primeira é o aumento da participação das PPPs, ou do market share, no total de assinantes (ou de acessos de acordo com a ANATEL) à banda larga no Brasil em 15 pontos percentuais nos últimos 10 anos, demonstrando um crescimento robusto e com uma alta capilaridade de entrada em regiões sem a oferta do serviço.

- A segunda constatação é que enquanto o total do número de assinantes dos provedores de Grande Porte, em que desde a aquisição da GVT saiu de 22,6 milhões de acessos em abril de 2016 para 22,2 milhões de acessos em setembro de 2020, houve uma queda de 2% no valor absoluto. Sendo que neste mesmo intervalo de tempo houve uma ascensão da base de assinantes de provedores classificados como Pequeno Porte, com um aumento de 3,2 milhões para 13,1 milhões de assinantes, em um crescimento de 409% contrário ao das grandes operadoras .

- O último fato é a aquisição da GVT pela Telefônica, em que a carteira de assinantes foi transferida e reclassificada para um Provedor de Grande Porte. Buscando entender quais foram as motivações, o tipo de aquisição e em quais modalidades trouxeram vantagem para essas empresas. 

1.3. Foco

A presente pesquisa busca então analisar como se deu a expansão e consolidação do mercado de PPPs, identificando quais foram as principais estratégias, as tecnologias e ferramentas que trouxeram o diferencial necessário para crescer nas regiões onde as grandes empresas fracassaram. O objetivo final é entender porque as PPPs obtiveram maior sucesso nas expansões para regiões com menor densidade populacional do que as grandes operadoras. 

Para tal entendimento, é necessário também entender a disparidade do crescimento entre os PPPs e as Grandes Operadoras nos últimos 10 anos, em que entre os PPPs houve uma explosão em investimentos e adoção de novas tecnologias, e no segundo ocorreu uma estagnação do total de assinantes, com pouca movimentação no mercado nos últimos anos.

Faz-se necessário então relacionar as duas situações acima com o movimento ocorrido em 2016, na aquisição da GVT pela Telefônica. Uma hipótese então é presumir que a estratégia das Grandes Operadoras é alcançar uma consolidação do mercado dos PPPs através de aquisições.

1.4. Justificativa e relevância do Estudo

A importância desse estudo pode ser segmentada em duas vertentes, como detalhado a seguir:

Primeiramente em analisar a expansão dos PPPs no mercado brasileiro nos últimos anos e entender quais estratégias ajudaram estes a se diferenciar e crescer em mercados onde havia pouca oferta e interesse das grandes operadoras em atuar. Será interessante para que as empresas de ambos os portes possam entender como a aplicação das estratégias é implementada de

acordo com seu respectivo porte, tal como um estudo comparativo entre suas visões e percepções.

Em segundo lugar, esse estudo é importante para a academia, incluindo estudantes e pesquisadores, enriquecendo os estudos relacionados à estratégia e sua implementação nas empresas.

E, finalmente, vale ressaltar a importância também para empresas de outros segmentos e indústrias, em que a implementação de uma estratégia divergente da adotada pelas grandes corporações trouxe mais oportunidades e acesso a novos serviços em locais remotos e segregados.

2. Referencial teórico

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais, bem como estudos desenvolvidos sobre as estratégias de crescimento e competitivas, que servirão de base para a análise realizada.

Será abordada diferentes estratégias que podem ser utilizadas pelos provedores de acesso à banda larga, por meio das metodologias e diferenciais desenvolvidos para expandirem nos mercados em que as grandes operadoras deixaram em segundo plano.

2.1. Forças Competitivas de uma Empresa

Para PORTER (1979), toda empresa está inserida num ambiente composto por um conjunto de forças competitivas que determinam o seu nível de retorno ou rentabilidade, sendo que a intensidade dessas forças varia de negócio para negócio.

De acordo com o autor, as principais forças competitivas de um negócio são:

- Entrantes Potenciais;
- Fornecedores;
- Compradores;
- Substitutos;
- Concorrentes

Este conceito de forças competitivas expande a ideia de que a concorrência somente ocorre entre empresas que produzem o mesmo tipo de bem e serviço.

De uma certa forma, e, considerando as características inerentes a cada ramo de negócio, compradores, fornecedores, substitutos, novos entrantes também devem ser vistos como concorrentes. É o que Porter (1979) denomina de rivalidade ampliada. (Veja Figura 2.)

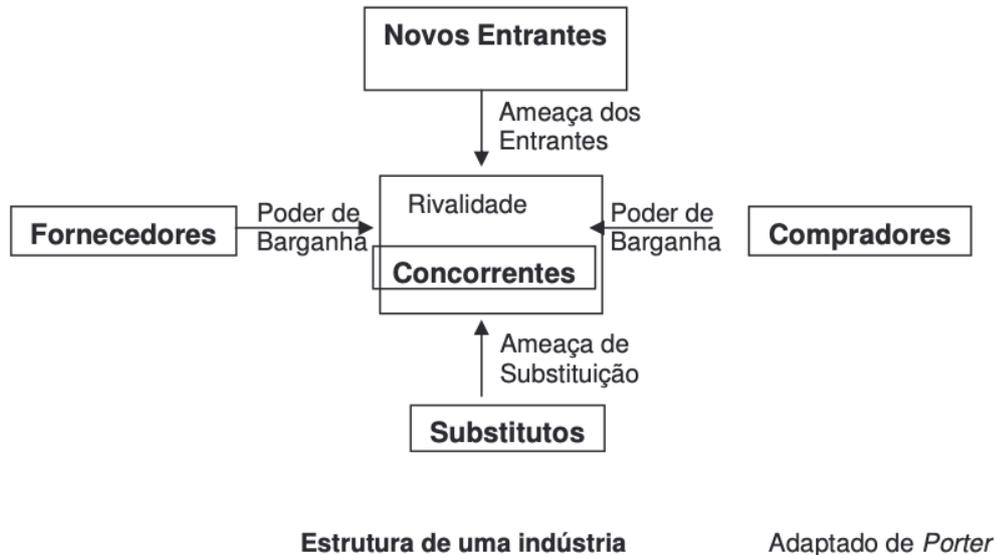


Figura 2 - As 5 Forças Competitivas de Porter. Fonte: Porter (1979)

- Entrantes Potenciais

São caracterizados por novas empresas que entram para um ramo de negócio com o objetivo de ganhar parcelas de mercado, implicando a diminuição da rentabilidade dos participantes do segmento de negócio.

- Fornecedores

Esta força competitiva é caracterizada pelo poder de barganha dos fornecedores sobre as empresas de um ramo de negócios, com ameaças de elevação de preços, diminuição de qualidade, etc., implicando também na diminuição da rentabilidade.

- Compradores

Analogamente aos fornecedores, os compradores em função de seu poder de barganha podem forçar a baixa dos preços da indústria vendedora, bem como a melhoria da qualidade dos produtos ou serviços, fazendo com que os grupos de empresas vendedoras entre em concorrência acirrada.

- Substitutos

Esta força competitiva é caracterizada por empresas que fabricam produtos substitutos aos produzidos por uma indústria. Neste caso, a lucratividade pode ser reduzida a partir do momento em que os produtos substitutos ofereçam uma alternativa de preço e qualidade mais atraente para os consumidores.

- Concorrentes

Esta força competitiva, por sua vez, caracteriza-se por disputas por parcelas de mercado entre as empresas de um mesmo ramo de negócios podendo assumir diversas formas, tais como: concorrência de preços, adição de valor a produtos e serviços, e assim sucessivamente.

Bem como dito anteriormente, cada uma dessas forças competitivas tem intensidade variável em função do tipo de negócio no qual a empresa se encontra, podendo representar uma série de ameaças.

2.2. Estratégias de Crescimento e Estratégias Competitivas

Sull (2015) apresenta que toda e qualquer empresa visa adotar estratégias para o atingimento de seus objetivos, visando direcionar e coordenar esforços, definir a organização e sobreviver em ambientes hostis. Define-se estratégia empresarial como um conjunto de orientações seguidas por uma empresa ou empreendimento, visando a melhoria de sua posição (frente às forças competitivas), através da seleção de linhas de negócio, alocação de recursos entre essas linhas e a criação de ações integradas entre as várias unidades da empresa.

De acordo com Sull (2015), professor na Sloan-School of Management do MIT, temos uma definição clara e amplamente aceita graças a Michael Porter. Mas sabemos bem menos a respeito de como traduzir uma estratégia em resultados. Os livros e artigos sobre estratégia superam e muito aqueles sobre a sua execução. Também sabemos que a execução é difícil, em que duas em cada três empresas têm dificuldades para implementar suas estratégias.

Sull (2015) apresenta que grande parte dos executivos atribuem a má execução a uma falta de alinhamento e a uma fraca cultura de desempenho. Acontece, porém, que na maioria das empresas as atividades se alinham bem com os objetivos estratégicos, e as pessoas que cumprem suas metas são consideravelmente bem recompensadas. Apesar das empresas terem seus processos eficazes para distribuição de metas em cascata, seus sistemas para gerir compromissos de desempenho horizontal são deficientes.

A recomendação que Sull (2015) propõe é que para implementar as estratégias, as empresas devem promover a coordenação entre unidades e desenvolver a agilidade para se adaptar às mudanças nas condições de mercado.

Para o autor, uma cultura que apoia a execução também deve reconhecer e recompensar outras coisas, tais como agilidade, trabalho em equipe e ambição.

De acordo com Porter (1979), as estratégias de uma empresa podem ser o produto de um processo consciente ou planejado ou estarem colocadas de uma forma implícita, mas internalizadas na cultura da empresa e de seus dirigentes. Pode-se classificar as estratégias empresariais em dois grandes grupos: estratégias de crescimento e estratégias competitivas, conforme explorado nas seções a seguir.

2.2.1. Estratégias de Crescimento

Geralmente visam ao longo prazo, objetivando maior penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, de produto, criação de conglomerados diversificados, etc.

De acordo com Kotler (2014), às Estratégias de Crescimento se constituem em:

- Estratégias de Crescimento Intensivo;
- Estratégias de Crescimento Integrativo;
- Estratégias de Crescimento Conglomerativo.

Visto que as Estratégias de Crescimento Integrativo e Conglomerativo não se aplicam à análise em foco da indústria, detalham-se a seguir as estratégias de crescimento intensivo subdivididas em linha com a teoria de Ansoff (1981), conforme a Figura 3.

	Produtos/ Serviços Atuais	Novos Produtos/ Serviços
Mercados Atuais	1 Penetração de Mercado	2 Desenvolvimento de Produto
Novos Mercados	3 Desenvolvimento de Mercado	4 Diversificação

Figura 3 - Matriz das Estratégias de Crescimento (Matriz Ansoff). **Fonte:** Kotler (2014)

A Matriz de Crescimento de Ansoff (2014) apresenta quatro diferentes estratégias de crescimento:

- Penetração de Mercado, quando se procura obter maior participação no mercado atual com produtos/serviços já produzidos pela empresa.
- Desenvolvimento de Produto, quando se procura obter maior participação no mercado atual da empresa com novos produtos/serviços.
- Desenvolvimento de Mercado, quando a empresa procura entrar em novos mercados, geograficamente ou estratificados por renda, com os produtos/serviços atuais.
- Diversificação, quando a empresa procura entrar em novos mercados com novas linhas de negócio, representados por novos produtos/serviços.

Buscando entender melhor como se dá a expansão de empresas para regiões com baixa densidade populacional, foi analisado também como outras empresas e indústrias planejaram e estudaram as diferentes estratégias e critérios para o crescimento em regiões com baixa oferta.

De acordo com Kapur (2014), pesquisadora associada a Accenture Institute for High Performance, enquanto a demanda por produtos e serviços de consumo permanece ociosa no mundo todo, os mercados rurais estão crescendo mais rápido que nunca em algumas das maiores economias emergentes. Empresas estão adotando estratégias inovadoras para conquistar uma fatia lucrativa do mercado rural e estão relatando uma margem maior em mercados rurais que em urbanos.

As empresas estão alocando recursos consideráveis em pesquisas de mercado detalhadas para analisar e quantificar aglomerados promissores com demanda suficiente para gerar lucros rapidamente. Elas utilizam tecnologias sofisticadas para construir um modelo abrangente e multidimensional de possíveis negócios, através de Mapeamento por Sistema de Informação Geográfica (GIS). Esse sistema permite observar, questionar e analisar dados de uma determinada região, buscando entender os padrões e tendências, servindo como informação de caráter estratégico para as empresas. E é durante esse processo que se descobre novos nichos.

Kapur (2014) cita também que grande parte dos habitantes rurais baseiam suas decisões de compra em relações pessoais e de confiança mútua. Nesse

contexto, mercados rurais são diferentes dos urbanos mais tradicionais, e demandam estratégias que integrem empresas e seus produtos no tecido social. As empresas buscam se comprometer com um amplo conjunto de membros da comunidade para construir uma reputação que leva em conta as necessidades do cliente, sem se preocupar apenas com lucros corporativos. Elas criam laços duradouros e de confiança com seus stakeholders locais.

Outros dois fatores decisivos para uma expansão de acordo com Kapur (2014) são: o engajamento com influenciadores locais e a retenção dos consumidores. A propaganda boca a boca é muito mais importante na construção de marcas nas áreas rurais do que em áreas urbanas, em que as empresas determinam quais stakeholders são provavelmente os mais incentivadores e influenciadores para assim fidelizá-los. E quanto mais as empresas penetram nesses mercados afastados, mais precisam se esforçar para reter clientes, fornecendo serviços pós-venda confiáveis, consistentes e a custos compensadores, e investindo no bem-estar de longo prazo de seus clientes. Serviço pós-venda é crítico em mercados rurais. Se um produto quebrar e não puder ser consertado equivale a quebrar uma promessa feita.

2.2.2. Estratégias Competitivas

Estratégias utilizadas pelas empresas para enfrentar as cinco forças competitivas e dar sustentação às estratégias de crescimento. De acordo com Porter (1979), elas consistem em:

- Liderança em Custo;
- Diferenciação;
- Enfoque.

Na Figura 4 apresenta-se uma tabela com as características inerentes às três estratégias competitivas.

Estratégia Genérica	Recursos e Habilidades Requeridos	Requisitos Organizacionais
Liderança no Custo Total	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento de Capital sustentado e acesso ao capital - Boa capacidade de engenharia de processo - Supervisão intensa de mão-de-obra - Produtos para facilitar fabricação - Sistema de distribuição com baixo custo 	<ul style="list-style-type: none"> - Controle de custos rígido - Relatórios de controle freqüentes e detalhados - Organização e responsabilidades estruturadas - Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> Grande habilidade de marketing - Engenharia de produto - Tino criativo - Grande capacidade em pesquisa básica - Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento de produto e marketing - Avaliações e incentivos subjetivas em vez de medidas quantitativas - Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas e pessoas criativas
Enfoque	- Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica	-Combinação das políticas acima

Figura 4 - Estrutura de estratégias e políticas competitivas Fonte: Porter (1979)

Na Liderança em Custo, os custos baixos em relação às empresas concorrentes tornam-se o ponto central. A vantagem competitiva baseada em custo pode ser atingida através do controle dos fatores de custo e na reconfiguração da cadeia de valor.

Na Diferenciação, é utilizada a diferenciação do produto ou serviço oferecido, criando algo que seja considerado único ao âmbito de todo o ramo do negócio. A vantagem competitiva de diferenciação pode ser atingida através do desenvolvimento dos fatores de diferenciação e na criação de valor para os compradores.

A Estratégia de Enfoque reside na adoção da estratégia de liderança em custo ou de diferenciação ou ambas simultaneamente, em um determinado “nicho” de mercado, geralmente através de especialização.

De acordo com Mauborgne e Chan Kim (2015), autores do conceito "Oceano Azul", para as empresas serem bem-sucedidas no longo-prazo, elas devem encontrar formas de criar novos mercados, pois competir nos mercados existentes está ficando cada vez menos rentável. No entanto, mesmo com muito

investimento e empenho, as empresas ainda têm uma dificuldade enorme para estabelecer novos espaços de mercado.

Eles identificaram um fator comum que parecia minar sistematicamente os esforços das empresas, os modelos mentais de suas lideranças. São teorias e suposições arraigadas sobre a forma como o mundo funciona, que prendem os gestores em espaços de mercado lotados, nos quais as empresas travam uma competição sangrenta, e que os impedem de entrar em espaços de mercado previamente desconhecidos e inexplorados com amplo potencial de crescimento.

Dois armadilhas apresentadas pelos autores resultam de suposições sobre marketing, particularmente a ênfase nos nichos e na orientação para o cliente. As duas armadilhas seguintes vem de lições econômicas sobre inovação tecnológica e destruição criadora. E as últimas duas resultam de princípios de estratégia competitiva que consideram a diferenciação e o baixo custo de escolhas mutuamente excludentes. Para o presente estudo serão analisadas as últimas duas armadilhas.

Mauborgne e Chan Kim (2015) também apontam que uma armadilha trata de equiparar as estratégias de criação de mercado à diferenciação. Em uma indústria competitiva, as empresas tendem a escolher sua posição, que economistas chamam de "fronteira de produtividade", a gama dos trade-offs que estão disponíveis conforme a estrutura e as normas do setor. Nesse caso, a diferenciação é a sua posição estratégica dentro dessa fronteira, na qual uma empresa se destaca dos concorrentes por fornecer um valor premium. Essa escolha vem com um custo de oportunidade, que é normalmente, o de custos maiores para a empresa e preços maiores para os clientes. Os autores descobriram que muitos gestores supõem que a criação de mercado seja a mesma coisa. Na verdade, um movimento de criação de mercado rompe o trade-off valor-custo. Trata-se de buscar a diferenciação e o baixo custo simultaneamente.

A segunda armadilha sinalizada é equiparar as estratégias de criação de mercado às estratégias de baixo custo. Esta armadilha é contrária à armadilha anterior, em que quando as empresas veem as estratégias de criação de mercado como sinônimo de estratégias de baixo custo apenas, elas se concentram em analisar o que eliminar e reduzir nas ofertas atuais, ignorando amplamente o que deveriam melhorar ou criar para aumentar o valor das ofertas. Cabe aqui ressaltar que uma estratégia de criação de mercado exige uma abordagem do tipo "um e outro": ela busca tanto a diferenciação quanto o baixo custo.

2.3. A Cadeia de Valor

A cadeia de valor, conceito proposto por Porter (2005), desagrega uma empresa em suas atividades estrategicamente relevantes, com o objetivo de entender o comportamento dos custos e das fontes potenciais de diferenciação. Segundo Porter (2005), uma companhia obtém vantagem competitiva se desempenha essas atividades de uma forma mais barata ou melhor que seus competidores.

A cadeia de valor de uma empresa está inserida num conjunto de atividades, definido como sistema de valor, caracterizado pelo inter-relacionamento entre as cadeias de valores de fornecedores, empresas, canais de distribuição e clientes.

Por exemplo, na indústria de Telecomunicações, onde os fornecedores de fibra-óptica, fabricantes de roteadores e distribuidores de link de acesso formam um sistema de valor. A qualidade do serviço oferecido para o consumidor final é influenciada pela qualidade dos insumos produzidos pelos fornecedores, afetando o último elo do sistema, o cliente.

A empresa é lucrativa, se o valor que ela cria excede os custos envolvidos na produção ou entrega do serviço. A cadeia de valor consiste em atividades de valor e margem, conforme ilustra a Figura 5.

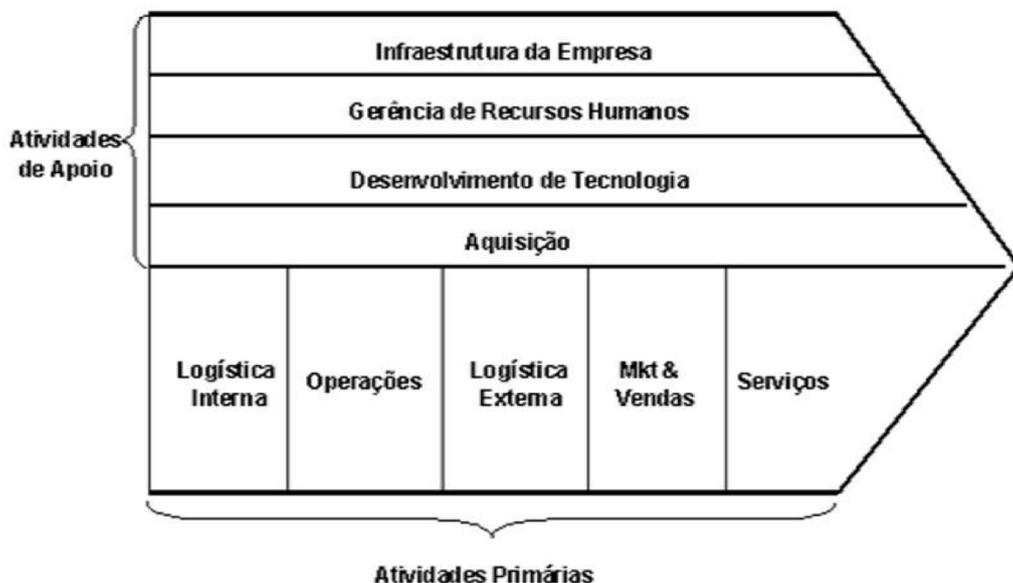


Figura 5 - Modelo de Cadeia de Valor de Porter. **Fonte:** Porter (1989, p.35.)

As atividades de valor são agrupadas em Atividades Primárias e Atividades de Suporte.

As Atividades Primárias constituem-se em:

- Logística Interna, atividades relacionadas com o recebimento, armazenagem e distribuição dos insumos, como manuseio de material, controle de estoque, devoluções a fornecedores, etc.
- Operações, atividades associadas com a transformação dos insumos no produto final, tais como fabricação, montagem, manutenção de equipamentos, testes, etc.
- Logística Externa, atividades relacionadas com o recebimento, armazenagem e distribuição física do produto final ao consumidor.
- Marketing e Vendas, associadas com os meios pelos quais os compradores possam adquirir os produtos, envolvendo propaganda, promoções, força de vendas, distribuição e política de preços.
- Serviços, atividades associadas com serviços destinados a melhorar ou manter o valor do produto para o comprador, envolvendo instalação, treinamento, reposição, ajustes, etc.

Atividades de Apoio ou Suporte, por sua vez, constituem-se em:

- Aquisição, envolvendo a função de aquisição de todos os insumos utilizados pela cadeia de valor da empresa.
- Desenvolvimento de Tecnologia, das tecnologias embutidas em cada atividade de valor, como procedimentos, transporte e sistemas de informação.
- Administração de Recursos Humanos, envolvendo atividades de recrutamento, treinamento, relações com sindicatos, etc.
- Infraestrutura, incluindo atividades de gerência geral, planejamento, finanças, jurídico, contabilidade, etc.

Uma das ideias mais marcantes do conceito de cadeia de valor é seu sistema de atividades interdependentes, com isso podemos visualizar o inter-relacionamento entre as atividades de valor de uma empresa, permitindo identificar as vantagens competitivas através de otimização e coordenação.

Christensen (2001), autor do livro *O Dilema da Inovação*, complementa o conceito de Porter e introduz o conceito de rede de valor. Ele explica que a estrutura e a forma de trabalhar de uma organização determinam o que ela é capaz de realizar. A rede de valor é o contexto no qual a empresa opera, avalia as necessidades e responde às exigências dos clientes, obtêm recursos e lida com a concorrência.

As redes de valor tem uma influência relevante no contexto, declara Christensen (2001). Elas inclusive definem se a empresa irá ou não exercer influência. As capacidades da maioria das organizações só se aplicam no contexto de uma determinada rede de valor. Uma empresa bem adaptada a uma rede não conseguirá se adaptar em outra e atender a estes novos clientes. Para alcançar o sucesso, as empresas podem precisar de recursos diferentes aos que lhe trouxeram sucesso nas redes atuais.

2.4. Estratégias Competitivas de Mintzberg

Mintzberg propõe uma tipologia de estratégias derivadas da estrutura de Porter, onde a empresa pode desenvolver não só uma, mas múltiplas estratégias em paralelo e simultaneamente. Ele considera que o reforço entre vários tipos estratégicos pode dar maior sustentabilidade à vantagem competitiva, conforme demonstrado na Figura 6.

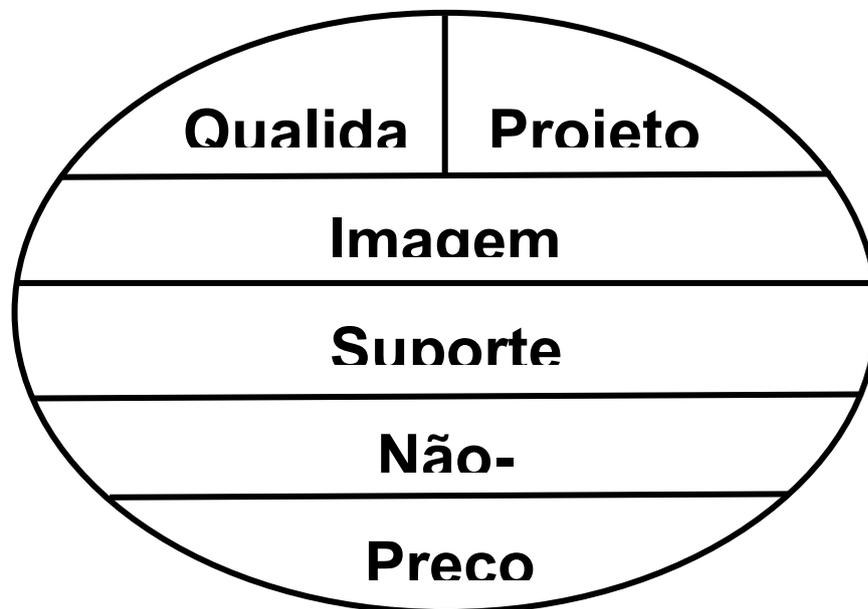


Figura 6 - Tipologia de Estratégias Competitivas Genéricas. Fonte: Mintzberg (1998)

Na estratégia de Diferenciação por Qualidade, Mintzberg (1998) caracteriza o produto, que embora não fundamentalmente diferente, é melhor que os concorrentes em termos de atributos técnicos, ou seja:

- Desempenho funcional ou nível de atendimento aos requisitos / especificações técnicas
- Tipos e extensão das funcionalidades
- Confiabilidade (níveis de falhas e rapidez de recuperação)
- Compatibilidade

A Diferenciação por Projeto ou Design se destaca pela oferta de um produto com características diferentes dos concorrentes, ou seja, desenvolver um produto distinto (no aspecto visual ou funcional), em alternativa aos da concorrência. A diferença fundamental para aquela de diferenciação por qualidade é a busca efetiva em oferecer algo diferente em relação aos concorrentes, que agrada mais ao gosto ou as necessidades específicas de alguns segmentos do mercado, e não necessariamente considerado melhor por todos os segmentos.

Na Diferenciação por Imagem podemos descrever como a derivada de investimentos em comunicação e marketing, em que apela para aspectos emocionais e subjetivos, porém, em contrapartida, a diferenciação por qualidade se baseia em aspectos racionais. A empresa pode desenvolver seu produto através de uma imagem que o torne distinto dos demais, através de técnicas de promoção com inclusão de detalhes que, embora não tenham um impacto no desempenho do produto, o tornam mais atrativo para alguns clientes.

Uma referência de diferenciação de imagem pode ser o visual do local e do vendedor, tornando o produto mais atrativo para o cliente. Por vezes, associações mentais como uniforme, brindes ou a aparência visual do carro, bem como valores associados ao serviço como postura do vendedor, podem contribuir para criar uma imagem que o torne mais atrativo. Quando o cliente vê no produto/serviço um vínculo com uma determinada causa social ou grupo de interesse, isso se torna um atrativo na comparação com as ofertas dos concorrentes.

A Diferenciação por Suporte é uma forma de diferenciar o produto sem necessariamente alterar seus atributos, algo que Mintzberg (1998) chama de diferenciação periférica, tal como o prazo de entrega menor, assistência técnica, venda de serviços complementares e conforto no atendimento ao cliente.

De acordo com Levitt (1980), não existem *commodities*, uma vez que sempre é possível diferenciar um produto através do suporte ou serviço oferecido.

A premissa de Levitt (1980), hoje universalmente aceita, é que para o cliente potencial, o produto é o conjunto de satisfações de valor oferecidos pela organização, não apenas intrínsecas no produto em si. Tal como além do produto genérico, há também o produto esperado, no qual engloba todas as características da entrega e experiência do cliente. O produto esperado incluiria as características que o cliente nem havia imaginado, em que a empresa se preocupa com pós venda e a jornada de seu produto.

A Não-diferenciação (MINTZBERG, 1998) refere-se a equiparar seus produtos aos oferecidos pelos concorrentes por meio de pequenas melhorias, ações criativas e ágeis de produção e logística, esforços bem direcionados em propaganda e marketing, bem como o aproveitamento dos relacionamentos construídos anteriormente junto aos canais de distribuição e aos compradores. Trata-se de uma estratégia de observação prática e *benchmark*, em que se baseia no fato de que é possível copiar as ações de outras empresas.

Porter (1979) argumenta que as empresas que procurassem uma estratégia híbrida ou que fracassassem na busca por uma das três estratégias genéricas, são consideradas como *stuck-in-the-middle* ou em português meio-termo. O fato de uma empresa ser classificada no meio-termo não significa que ela não emprega métodos e armas competitivas típicas de uma ou mais das estratégias genéricas, mas somente que a sua estratégia como um todo carece de consistência interna

A estratégia de não-diferenciação segundo Mintzberg se contrapõe a estratégia de diferenciação do conceito de meio-termo, desenvolvido por Porter (1985) em dois pontos:

- Mintzberg propõe que a estratégia de não-diferenciação pode ser desenvolvida explicitamente, enquanto Porter considera o meio-termo como algo residual, consequência da implementação inadequada ou ineficiente de uma das estratégias genéricas;
- Mintzberg não condena a não-diferenciação a um desempenho inferior ao das demais estratégias.

Diferenciação por preço é uma estratégia simples de ofertar os produtos através da cobrança de um preço mais baixo que o concorrente. A empresa poderia obter lucros maiores que os seus concorrentes se a queda na margem bruta fosse compensada pelo aumento do volume de venda ou se a estrutura produtiva lhe permitisse ter um custo de produção mais baixo que o de seus concorrentes.

Mintzberg concentra sua argumentação, diferente da teoria de minimização de custo (conforme Porter, 1985), na premissa de que custo mais baixo está associado a menor nível de serviço ou a pior desempenho do produto, ignorando que diferentes tecnologias de produção e estruturas organizacionais apropriadas podem reduzir o custo total sem afetar outros atributos do produto.

Sharp (1991), diferencia a vantagem de custo real (*true cost advantage*), resultante da eficiência de produção ou acesso do acesso privilegiado a recursos, da diferenciação ao contrário ("*downward*" *differentiation*), derivada de uma menor oferta daqueles benefícios que os clientes não valorizam, de tal forma a se poder obter um custo mais baixo e, assim, reduzir o preço. Ele sugere ainda que uma estratégia de preço baixo (muitas vezes baseada em uma tecnologia de baixo custo) pode ser utilizada para se ganhar acesso inicial e parcela significativa em um novo mercado. Uma vez estabelecido, o novo entrante pode se valer de sua estrutura de custo baixo para gradualmente introduzir uma diferenciação e aumentar sua penetração de mercado.

Em suma, a diferenciação por preço significa oferecer ao mercado um produto com características próximas às ofertas dos concorrentes, mas por um preço mais baixo, o qual cria um apelo para aqueles compradores sensíveis ao preço, ou seja, aqueles que consideram que o preço é um dos principais critérios para a escolha dentre as alternativas. Ou, então, oferecer um produto cujos atributos sejam inferiores aos dos concorrentes, desde que dirigido para segmentos de mercado para os quais o preço é o principal critério na decisão de compra, onde o consumidor está disposto a abrir mão de parte dos atributos do produto em troca de um preço mais baixo.

2.5. Inovação

Christensen (2001), explica sobre o fracasso de boas empresas, ou seja, aquelas que têm excelente gestão, andam ao lado dos clientes e melhoram continuamente a qualidade de seus produtos. De acordo com Christensen (2001), o grande paradoxo do fracasso é que as grandes empresas não falham porque fazem coisas ruins, mas sim pois continuam a fazer melhor as coisas que as tornaram grandes. Falham pois escutam seus clientes mais importantes, investem nas oportunidades de maior retorno, melhorando constantemente a qualidade do produto/serviço e se esforçam para superar a concorrência. Na busca de negócios com maiores margens para os seus clientes mais exigentes, as empresas

estabelecidas sacrificam os clientes de baixo custo. Isso cria aberturas para inovações disruptivas que abordam o segmento mais baixo do mercado, entre os novos consumidores.

Buscando entender melhor esse cenário, Christensen (2001) segmenta as inovações em 2 tipos: disruptiva e incremental. A inovação incremental consiste na melhoria da tecnologia já existente, oferecendo maior desempenho nas dimensões que os clientes existentes valorizam, mas sem gerar grandes alterações no mercado. Carros e celulares podem ser usados aqui como exemplos, produtos que possuem inovações constantes, como o freio ABS nos carros e a leitura biométrica nos celulares. A inovação disruptiva ou de ruptura, causa uma grande mudança no mercado, é trazer uma tecnologia antes na mão de poucos e proporcioná-la para muitos.

De acordo com Christensen (2001), historicamente, as tecnologias de ruptura envolvem nenhuma tecnologia nova; ao invés, elas compreendem componentes construídos em torno de tecnologias provadas e reunidos em uma nova arquitetura de produto, que oferece ao cliente um conjunto de atributos até então não disponíveis.

2.5.1. Mudança de Tecnologia

Christensen (2001) apresenta em seu livro "O Dilema da Inovação" sobre o caso do setor de escavadeira mecânica nos EUA. Nele há o relato de como a mudança da tecnologia de escavadeiras a vapor por hidráulica mudaram completamente o setor. Em suma, as empresas líderes na época não deram a devida importância para a nova tecnologia e com isso, pequenos empreendedores iniciaram a desenvolver e comercializar o produto, que ainda era incipiente. As implicações a estas decisões resultaram em inúmeras empresas grandes e antigas fechando e uma explosão de fabricantes emergentes no mercado.

De acordo com Christensen (2001), essas empresas antigas não fracassaram porque a tecnologia não estava disponível, nem por falta de informação sobre como utilizá-la; uma dessas empresas na verdade utilizou a nova tecnologia para ajudar seus clientes. Elas não fracassaram, tampouco porque a gerência era sossegada ou arrogante. Elas fracassaram pois a tecnologia hidráulica não fazia sentido - até que fosse tarde demais. No momento em que as empresas estabelecidas entram num mercado, os disruptores já levam uma vantagem imbatível.

3. Métodos e procedimentos de coleta e Análise de dados do estudo



Este capítulo é destinado ao método de coleta e da pesquisa utilizado, esclarecendo a linha de pensamento e o racional por trás do método escolhido. Em seguida será detalhado como foi realizada a coleta e o processo por meio do qual as informações foram analisadas. Por fim descreve-se quais as limitações decorrentes da metodologia empregada.

3.1. Procedimento e Ferramenta de Coleta de Dados

Vergara (2007), estabelece duas segmentações de tipo de pesquisa: os fins e os meios ou, de acordo com Gil (2002), procedimentos técnicos utilizados. Em relação aos fins, ou relativo ao objetivo da pesquisa, ela pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada, e intervencionista. Quanto aos meios, se referindo ao método utilizado, a pesquisa pode ser de campo, laboratório, documental, bibliográfica e experimental.

O método de pesquisa utilizado na presente pesquisa, em relação aos fins, foi a investigação explicativa e metodológica, que tem como foco principal tornar algo inteligível, justificando os motivos e os instrumentos e procedimentos para as organizações atingirem um determinado fim. Segundo Gil (2007, p. 43), "a pesquisa explicativa preocupa-se em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos". Buscou-se entender então quais foram esses fatores estratégicos que contribuíram, de alguma forma, para a ocorrência do fenômeno observado da expansão de provedores de pequeno porte para cidades do interior do Brasil. Também buscou-se reconstruir o caminho para avaliar o grau de efetividade decisória dessas pequenas empresas em confronto às operadoras de grande porte.

Quanto aos meios (ou procedimentos técnicos utilizados), Vergara (1998) e Gil (2002) têm segmentações parecidas. A pesquisa aqui relatada, foi de campo,

incluindo entrevistas, aplicações de questionários e observação do autor, tendo sido também telematizada, por busca de informações em bancos de dados públicos e confiáveis nos meios digitais.

3.2. Seleção de Sujeitos

As entrevistas da pesquisa foram realizadas com 10 diretores ou fundadores de provedores de pequeno porte, que construíram e participaram e dos processos decisórios desde o início de suas empresas.

Também foram realizadas entrevistas com dois diretores e um gerente de operadoras de grande porte, com vista a confrontar pontos de vista de empresas de diferentes magnitudes.

A Tabela 1 descreve os perfis dos entrevistados de PPPs

Tabela 1: Perfil dos profissionais entrevistados

Empresa (Provedor)	Cargo	Tempo no mercado	Porte do PPP (base de assinantes)	UF
PPP 1	Diretor/Fundador	18 anos	50.000	RJ
PPP 2	Diretor/Fundador	26 anos	30.000	RS
PPP 3	Diretor	21 anos	200.000	MG
PPP 4	Gerente	12 anos	700.000	MG
PPP 5	Diretor/Fundador	1 ano	1.000	RS
PPP 6	Fundador	16 anos	23.000	RJ
PPP 7	Fundador / Conselheiro	18 anos	300.000	RJ
PPP 8	Fundador	1 ano	1.000	SP
PPP 9	Diretor/Fundador	20 anos	10.000	MG
PPP 10	Diretor/Fundador	14 anos	12.000	RO

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 2 descreve os perfis dos entrevistados das Operadoras

Tabela 2: Perfil dos profissionais entrevistados das Operadoras

Operadora	Cargo	Tempo de Cargo
OP1	Diretor Regional	21 anos
OP2	Gerente Nacional	17 anos
OP3	Diretor	17 anos

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

A coleta das informações foi realizada a partir de entrevistas individuais, com 10 diretores ou fundadores das respectivas empresas nas Tabelas 1 e 2. O propósito foi analisar quais as estratégias utilizadas pelos provedores de pequeno porte na expansão para cidades do interior, e compará-las com as estratégias utilizadas pelos provedores de grande porte.

As perguntas foram feitas de forma semi aberta, com perguntas pré-estruturadas e de forma privada. As entrevistas foram realizadas pelo Google Meet, uma ferramenta de videoconferência usada amplamente no mercado. Foi utilizado em paralelo um gravador, com a autorização dos entrevistados, para consulta posterior. Os participantes foram assegurados de que o objetivo era entender a conjuntura atual do mercado por meio das estratégias adotadas no passado. Informações específicas e potencialmente sigilosas foram colocadas de forma generalista para não expor nenhum dos entrevistados.

Para cada entrevista foram alocadas por volta de uma hora, apesar do tempo médio ter extrapolado um pouco mais de uma hora e dez minutos. Esse excedente de tempo foi em todos casos consequência da extensa perspectiva da visão futura que o entrevistado tinha para o mercado de telecomunicações.

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Após as entrevistas, todas as informações e dados foram transcritos e analisados pelo autor de forma qualitativa, buscando organizar e segmentar as respostas. Se aplicado ao método de pesquisa qualitativa, Gil (2007, p. 43) lembra que "o método qualitativo pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação de fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado".

Após a organização, foi realizada a análise das entrevistas e sua relação com o referencial teórico.

3.5. Limitações do Estudo

A amostra foi limitada a 10 provedores de banda larga de pequeno porte, com menos de 1 milhão de assinantes de acordo com a segmentação da ANATEL, e 3 empresas de grande porte, acima de 1 milhão de assinantes. Apesar dos gargalos,  o estudo pode trazer contribuições importantes para avaliar os impactos de uma estratégia de expansão na indústria de telecomunicações.

4. Apresentação e análise dos resultados



Nesta seção serão analisadas tanto as empresas de pequeno porte quanto as grandes operadoras. As entrevistas com as PPPs foram iniciadas com perguntas dedicadas a entender como foi a abertura da empresa, buscando compreender quais motivações levaram o empreendedor a abri-la. As entrevistas com as operadoras buscaram entender como se deu o início de suas operações por meio dos depoimentos de diretores e gerentes que estavam na empresa desde o começo, e seu papel nele. Também foram abordados pontos como seus nomes, cargos e tempo no mercado de telecomunicações.

Após esse momento inicial, as perguntas foram direcionadas a quais estratégias de preço, crescimento, tecnologia e competitiva os entrevistados adotaram e adotam.

4.1. Segmentação das Empresas Entrevistadas

4.1.1. Provedores de Grande Porte

Foram analisadas três empresas, a Claro, a Vivo e a Oi, provedoras de acesso à banda larga fixa, consideradas de grande porte pela ANATEL. As referidas empresas têm alcance nacional de infraestrutura de acesso e oferecem serviços de telefonia fixa e móvel, televisão por assinatura e internet banda larga.

A Claro é a maior operadora de banda larga fixa do Brasil, de acordo com a ANATEL. A empresa foi constituída no Brasil em 2004 como resultado da junção de 5 operadoras regionais: Americel, ATL, BCP, Claro Digital e TESS. A Claro é controlada pela empresa mexicana América Móvil, um dos maiores grupos de telecomunicações do mundo. Em 2015, a Claro incorporou as empresas Embratel e NET, passando a ter a razão social "Claro S.A.", mas mantendo as marcas das empresas, sendo o processo de fusão concluído somente em 2019. A empresa

também realizou recentemente aquisições de empresas como a NEXTEL e também de ativos da empresa Oi em leilões dentro do processo de recuperação judicial.

A Vivo foi constituída em 2001 pela fusão de diversas operadoras de telefonia móvel espalhadas pelo Brasil – Telesp Celular, Telefônica Celular, Global Telecom e Tele Centro Oeste Celular. Em 2010 a Telefónica anunciou o acordo de aquisição da Vivo, com uma carteira de mais de 3 milhões de assinantes de banda larga fixa, adquirida por 7,5 bilhões de euros. Em 2015 foi aprovada mais uma aquisição de peso da Telefónica, a compra da GVT por 4,663 bilhões de euros, com uma base de 3,3 milhões de assinantes de banda larga fixa. Hoje a empresa conta com 6,3 milhões de clientes de acordo com a ANATEL, considerada a segunda maior operadora de banda larga fixa no Brasil.

A Oi, previamente conhecida como Telemar, é a terceira maior operadora de banda larga fixa do Brasil, de acordo com a ANATEL. Fundada oficialmente em 2002, a origem da empresa ocorreu em 1998 com a privatização da Telebrás. Em 2010 22,4% da Oi foi adquirida pela Portugal Telecom e, no mesmo ano, esta foi comprada pela Oi. A fusão de ambas foi formalizada somente no final de 2013, que decidiu que a sede ficaria no Brasil, mas que operariam também em Portugal. A operação foi conturbada, envolvendo rombos financeiros e calotes, resultando na venda dos ativos portugueses em 2015.

Também em 2015, a Oi teve um prejuízo de R \$5,3 bilhões, entrando com um pedido de recuperação judicial em 2016, mas que foi aprovado e homologado somente em 2018. No ano de 2017 o CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) aprovou o investimento de capital da China Telecom, que retirou a sua proposta posteriormente.

Podemos observar o comportamento da carteira de assinantes de banda larga fixa das operadoras de grande porte mencionadas acima na Figura 7.

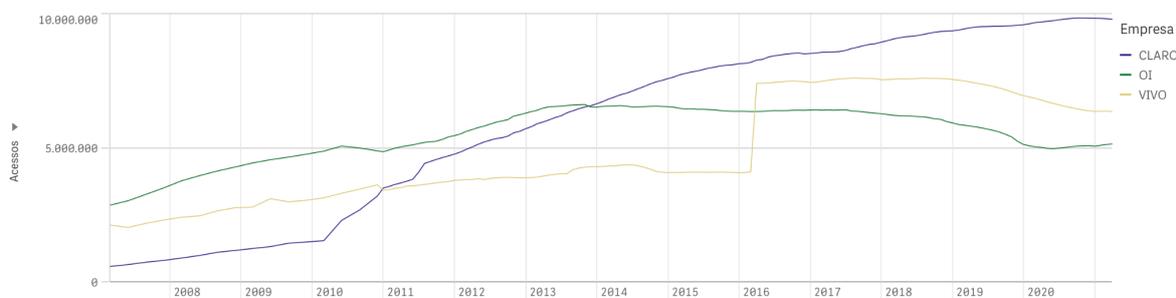


Figura 7 - Evolução do Acessos de Banda Larga Fixa por empresa. Fonte: ANATEL (2021)

4.1.2. Provedores de Pequeno Porte

Foram analisadas 10 empresas, espalhadas em 5 estados como RJ, SP, MG, RS e RO, e nas regiões do Sudeste, Sul e Norte. Todos esses provedores de acesso à banda larga fixa são considerados como de pequeno porte pela ANATEL. O intervalo de tamanho entre essas empresas varia de 1.000 até 1.000.000 assinantes.  intervalo de abertura e início das operações das empresas em banda larga fixa variou de 1 a 25 anos.

4.2. Respostas Obtidas e Análises

Precisamos primeiro levar em consideração a magnitude continental do nosso país, com 27 estados federativos, 5.571 municípios dos quais 93% tem menos de 30 mil habitantes de acordo com o IBGE (2021). E também é necessário realizar uma leitura do cenário brasileiro antes de entrar nos próximos tópicos. Primeiro as privatizações do mercado de telecomunicações em 1995, em que se abriu oportunidades para novos players. No início dessa abertura, tivemos uma concentração da carteira de assinantes na mão de gigantes.

Podemos observar, de acordo com a ANATEL, que a concentração e densidade dos acessos à banda larga fixa inicialmente deu-se em municípios com mais de 30 mil habitantes pelas operadoras de grande porte.

Segundo a SEBRAE (2020), 97% de todos os CNPJs das empresas brasileiras são micro e pequenas, ou seja, a força e papel do microempreendedor no mercado brasileiro é muito forte.

Foram avaliados então, diante desse cenário, 4 pilares que foram apresentados como os principais fatores desenvolvidos pelos entrevistados, que serão analisados e de acordo com os referenciais teóricos.

4.2.1. Questões Relativas à Estratégia de Preços

Nesta seção serão abordadas quais estratégias de preços foram adotadas pelas empresas, analisando a posição destas empresas no mercado e como seu posicionamento se diferencia de acordo com o momento e local.

As operadoras de grande porte tiveram o mesmo posicionamento referente às estratégias de preço nas expansões. De acordo com os entrevistados, as grandes operadoras buscaram entrar nessas regiões pelo modelo voltado para um preço premium, com um serviço de qualidade e público nichado, mais especificamente para assinantes com poder aquisitivo de classe A e B, ou seja, em mercados de alto valor, e não havia interesse em expandir para regiões da classe C e D devido à dificuldade na rentabilidade do projeto. O modelo dessas operadoras é buscar um retorno no longo prazo, com estratégias de longo prazo e com uma margem já estipulada no planejamento da expansão, como cita o OP1: "rentabilizar em regiões com baixa densidade deriva do tempo de retorno e a margem do investimento que para nós, não se justificam." 

Outro ponto comentado em uma das entrevistas para as grandes operadoras se deve ao fato do momento e local em que se deu a expansão para as cidades do interior e regiões com baixa densidade. Como descrito pela OP2:

"Sabíamos que outros ISPs já atendiam nessas cidades, porém nosso foco sempre esteve voltado para clientes das classes A e B. Avançar em locais mais remotos e com menor densidade não traria a margem que tínhamos em mente, pois os clientes não estariam dispostos a pagar pelo preço adotado".

Nas primeiras expansões para o interior, nas regiões em que já haviam concorrentes PPPs, o posicionamento era com o preço premium. E nos últimos lançamentos para o interior, buscando ganhar maior capilaridade, o posicionamento vem sendo de penetração, com o preço moderado e de mercado, porém nunca abaixo, como também cita a OP 1:

"não vamos baixar o preço, na verdade, nunca vamos oferecer um valor abaixo do mercado, no máximo seguiremos o mesmo preço, que este ainda somente em casos muito específicos". 

Inclusive a própria análise do resultado da expansão hoje, num determinado mercado, é tratada na granularidade por cidade, de tão heterogênea que é cada localidade, como cita o entrevistado OP1: "a particularidade de cada região é incrível, os concorrentes, IDH, topografia e até milícias precisamos levar em conta."

No cenário de provedores de pequeno porte podemos ver um posicionamento diferente no início da abertura do provedor. Dentre as 10 empresas entrevistadas, 9 delas afirmaram que iniciaram suas operações com um

preço um pouco abaixo do praticado no mercado local, onde já haviam outros provedores e operadoras atuando com acesso à banda larga. Para novas expansões hoje, podemos segmentar os PPPs em micros, até 100.000 assinantes, e pequenos provedores, acima de 100.000 assinantes, para analisar uma prática identificada. Dos 7 provedores micros, 6 respostas mencionam frases como a do provedor 9, que coloca: "A concorrência hoje entre nós provedores locais está cada vez mais acirrada, alguns pacotes estão completamente fora do real custo, vemos que alguns provedores maiores baixam o preço a um valor menor que o de custo.", confirmando algumas ofertas de dumping nessas pequenas cidades. Foi notado esse cenário também por 2 operadoras de grande porte, onde parte da sua base de clientes para esses provedores acima de 100.000 clientes, como afirma o operador de grande porte, OP3: "nós precisamos nos reinventar quando esses provedores de médio porte assumem preços fora da curva, e já avaliamos algumas vezes que a conta não fecha, são ações voltadas somente para tirar clientes de nossas bases". Como mencionado nas entrevistas, foi observado que todos os 3 provedores segmentados com mais de 100.000 assinantes, PPP 3, 4 e 7, receberam um aporte de capital nos últimos 5 anos, em que tiveram de 300% a 1000% de aumento de tamanho de base de assinantes durante esse período.

É possível observar que, a partir das estratégias praticadas pelos provedores de ambos os portes, há uma competição direta por preço. Pode-se então dizer que a concorrência é ampla e que o mercado possui um número considerável de concorrentes com políticas de preços diversas.

4.2.2. Questões Relativas à Estratégia de Tecnologia

Nesta seção serão abordadas as estratégias de tecnologia adotadas pelos provedores de pequeno e grande porte, analisando as escolhas destas empresas na abertura de sua operação e como suas preferências trouxeram resultados diferentes.

Para entender quais estratégias tecnológicas os provedores adotaram, é necessário entender antes quais as tecnologias disponíveis no mercado e seus diferenciais. Nas entrevistas foram identificados 3 tipos de tecnologias: cabo coaxial, cabo metálico (cabo de cobre) e fibra óptica.

De acordo com Rodrigues (2014), podemos segmentar as tecnologias de rede de acesso fixo como visto na Figura 8:

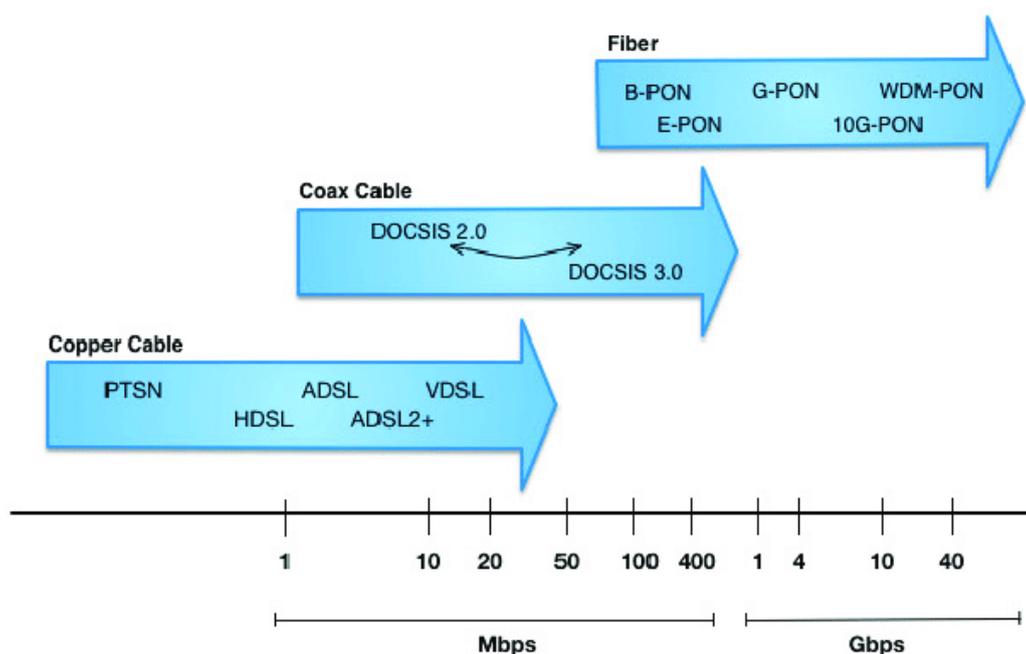


Figura 8 - Evolução das tecnologias de rede de acesso fixo. **Fonte:** Rodrigues (2014)

As entrevistas mostraram que as grandes operadoras seguiram caminhos diferentes no início, mas que culminaram na adoção da fibra óptica nos últimos anos. A Claro adotou uma infraestrutura híbrida até a casa do cliente de cabo coaxial e Fibra óptica nos últimos 10 anos, enquanto a Oi até recentemente utilizava tecnologia de cabo metálico até a casa do cliente. A Vivo seguiu dois modelos em paralelo desde a aquisição da empresa GVT, um em cabo metálico e o segundo que veio da herança da GVT com uma rede híbrida de fibra óptica até uma central de distribuição e o cabo metálico até a casa do cliente.

Para os provedores de grande porte, podemos identificar dois cenários diferentes. De acordo com a entrevista realizada com a OP1, é necessário considerar fatores como o custo de implementação da tecnologia e também do modem, equipamento que converte e transmite os dados vindos da rede para os dispositivos dentro da casa do usuário. A OP1 utilizava da tecnologia de cabo coaxial para sua expansão até final de 2018, vinculado a um modem de última geração. Recentemente a empresa vem investindo em uma estrutura de fibra óptica até uma central e utiliza da infra de cabo coaxial para chegar até a casa do

cliente. A Oi atualmente vem investindo em uma infraestrutura de GPON, com fibra óptica, substituindo sua antiga rede de cabo metálico.

De acordo com Prat (2008), os provedores podem se beneficiar de escalar sua infraestrutura a partir de uma outra já implementada. Esse cenário pode ocorrer em regiões com saturação de clientes e trazer benefícios econômicos.

Analisando os provedores de pequeno porte, constatou-se nas entrevistas que no início da abertura da operação 40% utilizaram a tecnologia a rádio, 40% utilizaram tecnologia de cabo metálico e 20% fibra óptica, sendo que estes que iniciaram com a fibra óptica estão há menos de 5 anos no mercado. A escolha das respectivas tecnologias era baseada em dois pilares, a familiarização com a tecnologia e seu baixo custo de implantação. Durante as entrevistas foi questionado se houve alguma mudança tecnológica adotada desde o início da operação, e das 8 empresas que têm mais de 5 anos de mercado, 100% responderam que sim, que estão realizando todas as expansões de rede com a tecnologia de fibra óptica FTTH. Foi identificado que a transição da tecnologia ocorreu entre 2015 e 2016, e todos entrevistados justificaram devido a diminuição do custo do insumo da fibra óptica em relação às outras tecnologias. Essa transição teve fundamentos não somente no custo da fibra óptica, como também na demanda do mercado por serviços com entrega de banda maior, e com a percepção dos consumidores de que se trata de uma tecnologia mais confiável e rápida.

Buscou-se entender também a motivação das grandes operadoras em não adotar tecnologias mais baratas para atendimento em regiões remotas, tal como a morosidade da transição para a fibra óptica como tecnologia, mesmo após a redução em seus custos. Obteve-se duas respostas diferentes: a primeira relacionada à OP2: "...outro ponto que dificultava era a aprovação da diretoria para projetos com novas tecnologias, como trabalhamos com inúmeras licitações, e essa era nossa praia, não tínhamos necessidade em inovar, só executar". Já para as operadoras OP1 e OP3, a resposta foi de que a tecnologia adotada atendia à demanda do mercado. Porém, em duas declarações, foi comentado da credibilidade da implementação de novas tecnologias, como a fibra óptica ou a utilização de redes híbridas, em que foi questionada pelos entrevistados, como podemos observar com a resposta do entrevistado OP3: "até hoje não ficou nem claro, muito menos justificado, o fato de termos seguido com certos modelos nas expansões em diversas cidades, enquanto todos os pequenos provedores investiam em fibra, nós seguíamos com uma tecnologia inferior dentro da mesma região."



Essa credibilidade duvidosa é também mencionada por Christensen (2001), em que cita o caso das mudanças de tecnologia das escavadeiras a vapor por hidráulicas, que alteraram completamente o setor em 1976. Segundo o autor, as empresas líderes na época não deram a devida importância para a substituição da tecnologia, e com isso pequenos empreendedores iniciaram a comercializar e desenvolver a recente inovação, ainda incipiente. As implicações a estas decisões resultaram numa explosão de empresas emergentes no mercado e empresas grandes e antigas fechando. O autor explica que essa situação ocorreu não porque as empresas não tinham conhecimento da nova tecnologia, e sim porque a tecnologia não fazia sentido, até que fosse tarde demais. Tal como bem dito pelo entrevistado OP2 de uma das operadoras de grande porte: "não imaginávamos que os ISPs fossem crescer nesse ritmo, acho que subestimamos a operacionalização e infraestrutura deles".

Observamos então nas Figuras 9 e 10 abaixo a evolução do total de acessos às tecnologias adotadas entre os PPPs e as grandes operadoras respectivamente:

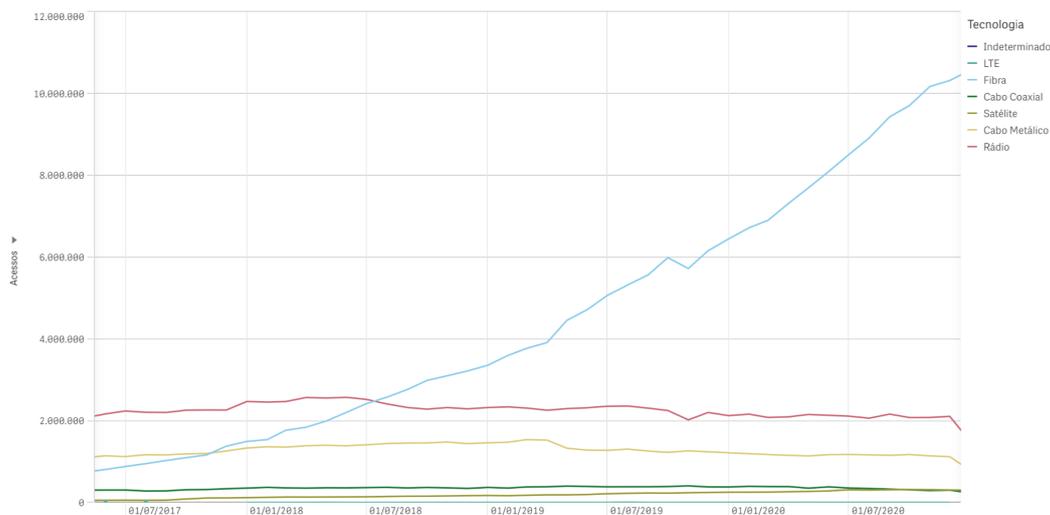


Figura 09 - Evolução do total de acessos por tipo de tecnologia (PPPs). **Fonte:** ANATEL (2021)

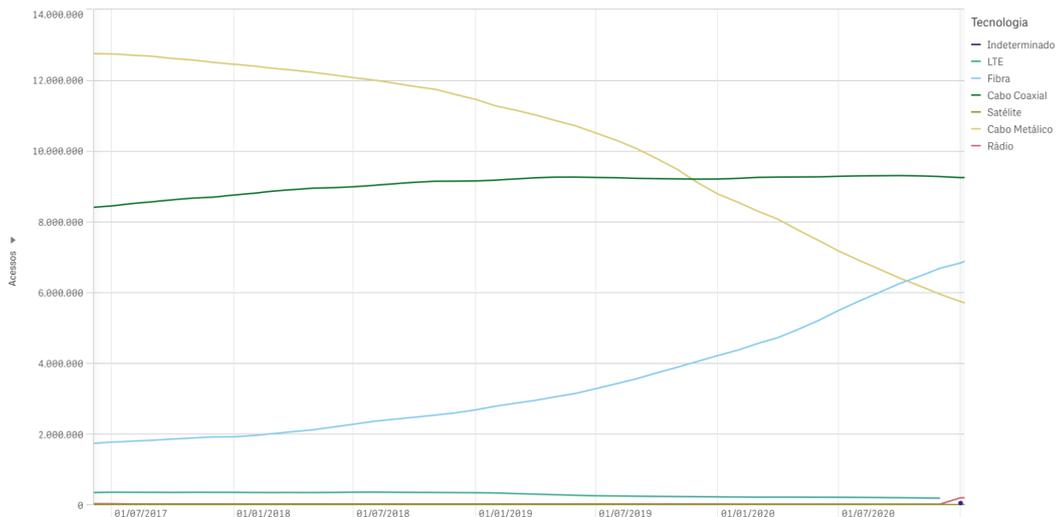


Figura 10 - Evolução do total de acessos por tipo de tecnologia (Grandes Operadoras). **Fonte:** ANATEL (2021)

Podemos analisar a indústria de telecomunicações pela perspectiva da cadeia de valor de Porter (1979) no momento de abertura de um provedor. No caso dos provedores de pequeno porte, identificamos que sua operação é proporcionalmente menos onerosa que a de provedores de grande porte, como cita o entrevistado PPP 3:

"Nossa operação sempre buscou o máximo de eficiência operacional, em levar o acesso ao menor custo com uma qualidade de atendimento razoável. Quando uma grande operadora ameaça entrar em alguma região ou inicia sua operação, sabemos que sua infraestrutura é melhor, e com isso agimos rápido para se adequar ao mercado."

Com isso, desempenham uma vantagem competitiva com uma margem maior, que é caracterizada pelo inter-relacionamento entre as cadeias de valor com o fornecedor, empresa e clientes. Identificamos então que a atividade primária de maior valor dentro da cadeia de valor para o PPP se dá na operação, buscando transformar de forma mais efetiva os insumos em um produto final, ou da instalação, manutenção e modernização do serviço prestado.

Para os provedores de grande porte, observamos uma cadeia de valor voltada para serviços como atividade primária, em que têm como propósito melhorar ou manter o valor do serviço para o cliente, envolvendo instalação, treinamento, reposição e ajustes constantes. Isso exige um investimento inicial maior, se comparado à estrutura dos PPPs, mas é caracterizada por entregar uma qualidade de serviço mais satisfatória, como comenta o entrevistado OP3: "Toda nossa infraestrutura é construída e planejada para durar muitos anos, então é

normal que nosso custo inicial seja mais caro. Nós pensamos em como entregar e atender nossos clientes da melhor forma."

Christensen (2001) complementa a teoria de Porter explicando o conceito da rede de valor, em que a estrutura e forma de trabalhar da empresa determinam o que ela será capaz de realizar e define se a empresa irá ou não exercer a influência. Christensen (2001) afirma que essas capacidades só se aplicam no contexto de uma determinada rede de valor, e que uma empresa bem adaptada a uma rede não conseguirá se adaptar a outra e atender estes novos clientes e conclui que as empresas precisam de recursos diferentes aos que lhe trouxeram sucesso nas redes atuais.

Podemos observar então a diferente rede de valor de PPPs e Operadoras de grande porte, cada uma em seu contexto de operação, avaliação de diferentes demandas, obtenção de recursos e como encaram concorrentes.

4.2.3. Questões Relativas à Estratégia de Crescimento

Nesta seção vamos abordar sobre quais estratégias de crescimento foram adotadas pelos provedores de pequeno e grande porte, analisando os critérios e a lógica por trás das escolhas destas empresas buscando o crescimento.

Identificou-se que a estratégia de crescimento intensivo é a mais indicada para ser analisada de acordo com Kotler (2014), e foi utilizada a teoria da matriz Ansoff (1981) para segmentar como as estratégias foram subdivididas de acordo com cada empresa.

Para os provedores de grande porte, em todas as entrevistas, as questões da margem de lucro e do tempo de retorno do investimento foram levadas em consideração, como citado pelo entrevistado da operadora OP 1 : "Para todas nossas expansões, nós analisamos sempre os números locais, desde IDH até o retorno de investimento. Mas precisamos prestar conta para nossos acionistas, ou seja, ao final do dia o que está em jogo é o resultado e em quanto tempo teremos o *payback*"

Ademais, todos comentaram sobre a baixa margem lucrativa que se tem em mercados mais afastados em relação a centros com maior densidade populacional. Foi citado também em todas as 3 entrevistas que "os recursos são finitos", e com isso as expansões são baseadas sempre em modelos que utilizam

critérios como IDH da região por meio do IBGE, avaliando o poder aquisitivo do potencial assinante, tal como que tipo de concorrência existe no local.

Foi observado pelo entrevistado OP 1 que, "Queremos aumentar a capilaridade nas novas regiões o máximo possível. Nas cidades em que já estamos presentes, a forma que vimos de expandir é oferecendo novos serviços como TV, planos móveis, pontos adicionais, etc." ou em outras palavras, no qual o objetivo principal se dá em novos mercados, buscando aumentar a capilaridade de acesso ao serviço através da construção de infraestrutura para novas regiões para ganhar mais espaço. Outro pilar também observado foi a diversificação do produto, através do aumento de novos serviços de valor adicionado, gerando uma margem maior para o serviço prestado como um todo.

Um fato curioso é que cada operadora atua com um modelo, ou tática, diferente para aumentar sua capilaridade. Podemos perceber que a operadora C recentemente iniciou um modelo de franquias, em que cita:

"Estamos apostando no empreendedor local e o auxiliando na construção da infraestrutura, proporcionando toda nossa máquina de branding e marketing da marca para serem exploradas. Vimos que como a curva de aprendizado em redes é lenta, proporcionamos também consultorias e treinamentos técnicos para tornar todo o processo mais simples."

Para a operadora OP 2, observou-se um intenso investimento de capital em redes neutras, ou na construção de backbones, na qual qualquer operador ou provedor pode utilizar dessa infraestrutura para atender o cliente final. E finalmente a operadora OP 1, que vem buscando atuar tanto na construção do backbone quanto na sua ligação com o cliente final, "estamos verticalizando o acesso, queremos atuar tanto na infra do backbone da rede quanto na prestação de serviço para o cliente final". No quesito de diversificação, todas apresentaram padrões semelhantes em agregar serviços que aumentem a margem do principal ativo, como pacotes de entretenimento, serviços de segurança e acesso à banda larga móvel.

Olhando para os PPPs, podemos observar uma semelhança no quesito ao tipo de estratégia de crescimento adotado para novos mercados, onde 9 das 10 empresas responderam se desenvolver expandindo geograficamente para locais segregados pelas grandes operadoras. Esse avanço é estruturado e planejado buscando trazer a maior margem possível para o empreendedor, em que todos os insumos são cuidadosamente escolhidos, desde o modem até o backbone, sendo que este último pode também ser terceirizado ou até mesmo alugado para outros PPPs locais. Nos locais em que essas pequenas empresas já têm presença de

acesso à banda larga, existe uma perfeita bissecção de estratégias, em que 5 das 10 PPPs buscam penetrar em mercados com os serviços que já oferecem, onde as outras 5 PPPs já procuram através de novos serviços que agregam ao acesso à internet.

Outro ponto observado, dessa vez sobre as PPPs, é em relação à análise de novas regiões para expansão. Diferente das operadoras, 8 das 10 pequenas empresas revelaram que levam em consideração critérios que vão além de IDH ou concorrentes, tal como comenta o entrevistado PPP 5 dos pequenos provedores: "a demanda reprimida das comunidades, os padrões de consumo distintos de cada bairro, oportunidades relâmpago de quando se inicia uma construção de um grande condomínio e podemos oferecer nosso serviço e até oferecer o próprio serviço sem custos para influenciadores locais." De acordo com Kapur (2014), a consideração e avaliação dessas informações propicia ao provedor uma tomada de decisão muito mais assertiva e menos arriscada.

Durante a entrevista com um dos pequenos provedores, foi trazido o termo e conceito "bairrismo", que foi descrito como a defesa dos interesses de um bairro ou localidade. O termo geralmente possui uma conotação negativa, pois ao bairrismo está vinculada uma visão estreita de mundo que menospreza tudo aquilo que vem de fora. Porém, esse conceito descreve perfeitamente também outro ponto defendido por Kapur (2014), sobre a tomada de decisão de compra do consumidor "rural" baseada na confiança e proximidade com o empreendedor local, e como diverge da cultura transacional de capitais e cidades de médio porte.

4.2.4. Questões Relativas às Forças e Estratégias de Competitivas

Nesta última seção foram abordadas quais as forças desse mercado e as estratégias de concorrência que foram adotadas pelos provedores de pequeno e grande porte, analisando as práticas e a lógica envolvidas nas escolhas destas empresas que buscam aumentar sua presença local e reter seus clientes.

De acordo com Porter (1979), quanto maior as forças do mercado, maior a chance desse mercado ser competitivo. Sendo assim, foram analisadas primeiramente a rivalidade entre os concorrentes dentro da indústria de telecomunicações. Foi identificado que o principal tipo de investimento desse segmento é voltado para infraestrutura, e hoje as empresas que têm a melhor

tecnologia de rede se diferenciam dos outros players. Um dos provedores de pequeno porte, entrevistado PPP 4, menciona que:

"Hoje o que diferencia o provedor de ter uma rede boa ou não é a fibra, qualquer outra tecnologia já está ultrapassada. Posso dizer isso pois recentemente fiz uma aquisição de um pequeno provedor local e o que mais pesou no valuation foi quantos clientes eram FTTH."

O poder de negociação com os fornecedores pode ser analisado da dependência dos provedores com seus fornecedores, nesse caso os fabricantes de fibra, modem e todos os insumos envolvidos na infraestrutura da rede. Visto a extensa gama de alternativas hoje ofertadas no mercado para esses insumos, pode-se concluir que existe uma baixa dependência a esses fornecedores e um alto poder de decisão sobre os atributos do produto, principalmente quanto a preço e qualidade.

Em relação à ameaça da entrada de produtos ou serviços substitutos, podemos citar a nova tecnologia do 5G. Mesmo que seja somente uma evolução para um dos serviços já prestados por operadoras de grande porte, para provedores pequenos representa uma ameaça, em que podemos confirmar pelo comentário do entrevistado PPP 6: "a velocidade, hoje o principal fator na tomada de decisão no momento de compra, atinge valores semelhantes a banda larga fixa, e em alguns casos até mesmo superiores."

A quarta força de Porter (1979) analisada é a ameaça de entrada de novos concorrentes, nesta avaliamos a possibilidade de outros players iniciarem operações dentro de uma determinada região. Uma das perguntas da entrevista aborda como os provedores estão preparados para essa ameaça, e vimos que ferramentas como contratos de exclusividade, bom posicionamento da marca e atendimentos ágeis e personalizados ajudam-os a se defender como comenta o entrevistado PPP 8, "hoje a concorrência é gigantesca, a gente precisa se blindar de todos os lados, desde fidelizar o cliente, mesmo que contratual, até investimento em marketing e nos atendimentos de N1 e N2."

Por último, analisamos o poder de negociação dos consumidores. No mercado de telecomunicações, em que pudemos observar que a concorrência é extremamente acirrada, os clientes têm um forte empoderamento na negociação em relação à venda do serviço. De acordo com a ANATEL, 6 em cada 10 clientes realizam a troca de provedor já na terceira tentativa de contato sem uma resolução do problema comunicado à empresa. Logo, observamos que essa é uma das principais forças desse mercado, em que gera uma pressão para a redução de preços e conseqüentemente uma diminuição da margem de lucro.

Analisando provedores de grande porte, identificamos que todos os 3 entrevistados declararam a mesma posição em relação à estratégia competitiva, de enfoque (PORTER, 1979), ou seja, a combinação entre liderança em custos e diferenciação do serviço. Corroborando essa conclusão, foi mencionado pelo entrevistado OP3 que cita

"Como estamos em um patamar diferente dos pequenos provedores, utilizamos da nossa infra para direcionar melhor os colaboradores, com metas bem estabelecidas e que temos o melhor serviço oferecido. Essa infra também nos ajuda a ter um marketing forte e um RH que pode estruturar a melhor equipe do mercado".

Podemos observar que a citação acima corrobora para as seguintes políticas como, o compliance da organização, incentivos baseados em metas estritamente quantitativas, reputação da empresa como líder em qualidade, forte coordenação entre os departamentos, grande habilidade em marketing, avaliações e incentivos subjetivos, tal como a atração de mão de obra altamente qualificada. Embora observamos que a maior parte das políticas estavam direcionadas à diferenciação.

Para os PPPs, das 10 empresas entrevistadas, 8 declararam que estão adotando estratégias de liderança em custos, como foi mencionado pelo PPP 1: "nós buscamos ter o menor custo, a tecnologia não é tão importante para a solução, a prestação de serviços que é essencial." Em relação aos serviços, foram mencionadas políticas de supervisão intensa de mão-de-obra, sistema de manutenção de baixo custo, controle de custos rígidos, engenharia de produto, reputação da empresa como líder em qualidade e tecnologia, grande capacidade em pesquisa básica ou de nicho. Mais uma vez, observa-se que as políticas nesse caso se cruzam e são direcionadas mais para uma estratégia de enfoque.

Como pode ser observado na Figura 1 (com a base de assinantes das pequenas e grandes operadoras nos últimos 10 anos), vemos que as grandes operadoras vem perdendo market-share e abrindo espaço para provedores de pequeno porte. De acordo com Mauborgne e Chan Kim (2015), para as empresas serem bem-sucedidas no longo prazo, é necessário buscar formas de criar novos mercados. Pode-se identificar, por meio das entrevistas, que as mesmas armadilhas identificadas pelos autores que minam esse sucesso, são encontradas também aqui na indústria de telecomunicações.

Houve uma falha conceitual ao redor da construção do modelo de como a operadora de grande porte buscava atender novas regiões com o modelo similar às capitais, em que assumem que sua tecnologia e implementação são

diferenciais, e com isso seriam um trade-off dessa expansão, como cita o entrevistado OP3 "nós não avançamos para regiões com menor densidade pois a margem é menor e o retorno é muito mais lento, não faz sentido pra gente." Porém Mauborgne e Chan Kim (2015) explicam que um movimento de criação de mercado rompe o trade-off valor-custo, em que o correto é buscar a diferenciação e o baixo custo simultaneamente.

Também percebe-se uma segunda armadilha quando observamos que as estratégias de criação de mercado são comparadas às estratégias de baixo custo, ou seja, sendo contrária à armadilha anterior. Nesse cenário, o entrevistado PPP 7 comenta que: "nós normalmente somos os primeiros a desbravar uma região remota e sem a internet, com isso precisamos implementar uma infra básica e rápida para ser menos arriscado" onde observamos em alguns provedores entrevistados que suas tecnologias e insumos são muito baratos nas regiões sem acesso ou com baixa concorrência, concentrando apenas em eliminar e reduzir ofertas atuais, ignorando o que deveriam melhorar para aumentar o valor das ofertas. Ressaltando mais uma vez que a estratégia de criação de mercado exige uma abordagem do tipo: "um e outro", buscando tanto a diferenciação quanto o baixo custo.

5. Conclusões e recomendações para novos estudos

5.1. Conclusões

O mercado de telecomunicações vem se reinventando nos últimos anos, não somente através da tecnologia adotada, mas também com um modelo de negócio distinto ou pela própria mudança de hábito do consumidor. Sendo assim, neste trabalho buscou-se estudar e entender qual o impacto dos empreendedores que buscaram abrir provedores de banda larga fixa no cenário nacional.

Nesse mercado extremamente competitivo e dinâmico, pudemos observar como diferentes estratégias moldaram completamente o rumo de um mercado em poucos anos. Em que a agilidade na tomada de decisão e o risco assumido em adotar novas tecnologias trouxeram um diferencial para empresas de diferentes tamanhos.

Pode-se observar como que empresas pequenas conseguiram levar um serviço de qualidade e acessível para regiões onde as grandes corporações não tinham interesse, e hoje essas pequenas empresas ameaçam o market-share das grandes.

Sendo assim, podemos compreender o objetivo desse estudo: de como os PPPs decolaram em regiões remotas que foram marginalizadas pelas operadoras de grande porte. O objetivo foi cumprido, nos permitindo criar um modelo, entender a lógica e as motivações por trás das iniciativas.

Para responder a questão fundamental do trabalho, foram realizadas diversas entrevistas com profissionais que têm ou já tiveram posições em provedores de pequeno e grande porte, tal como nas 3 maiores empresas de telecomunicações do Brasil.

Para atingir o objetivo da pesquisa, foi preciso responder algumas questões anteriores. Primeiramente, se as motivações do empreendimento buscavam atender a demanda reprimida do mercado gerada pela ausência das grandes operadoras. Para isso concluímos que sim, em que o empreendedor viu nesse cenário uma oportunidade de negócio. Em segundo lugar, foi necessário



entender como é realizado o processo e critérios de expansão . Essa pergunta contempla a tecnologia utilizada pelas empresas e como se diferencia do modelo utilizado pelas grandes operadoras. Finalmente, foi necessário definir quais estratégias competitivas e de preços foram adotadas para gerar uma diferenciação e crescimento sustentável.

5.2. Oportunidades para Estudos Futuros

Primeiramente, é necessário ressaltar que o presente estudo foi realizado com uma quantidade limitada de entrevistados, sendo eles de apenas doze empresas. Recomenda-se que seja realizado um estudo com parâmetros semelhantes, mas contemplando uma quantidade maior de provedores, visto os mais de 6.000 ISPs registrados na ANATEL, tal como incluindo também fornecedores e analisando o cenário da oferta dos insumos no mercado.

Em segundo lugar, recomenda-se que certos aspectos revelados neste estudo sejam analisados mais a fundo. A pesquisa revelou diversos assuntos interessantes, mas a natureza da pesquisa e o horizonte de tempo no qual ela foi realizada não permitiram um estudo mais a fundo. A seguir serão elencados alguns mas a lista não se propõe a ser completa, permitindo que pesquisadores futuros possam encontrar seus próprios assuntos no conteúdo revelado. Alguns deles incluem:

- O estudo dos fatores ou critérios de tomada de decisão do consumidor de cidades pequenas e rurais, onde ainda é pouco considerado e explorado nos planejamentos das empresas.
- A consolidação do mercado através de M&As por fundos e como isso impacta no acesso à banda larga fixa no Brasil e cria mais robustez para pequenos provedores.
- O avanço da tecnologia 5G e qual impacto nos PPPs, em que ainda é uma tecnologia incipiente e com pouca informação.
- O mapeamento do mercado informal de PPPs, visto que algumas informações da ANATEL divergiram de outras fontes como associações de provedores de pequeno porte.
- O relacionamento do empreendedor local e sua rede de valor baseada na confiança, tal como o estudo posterior dos resultados das empresas que



iniciaram a explorar esse aspecto recentemente por meio do modelo de franquia.

- A utilização de capital do empreendedor local como alternativa para expansão.

6. Referências Bibliográficas

Agência Nacional de Telecomunicações. **Painéis de Dados da Anatel**. Rio de Janeiro, 2020 Disponível em: < <https://www.anatel.gov.br/paineis/acesos> >. Acesso em: 14 de dezembro. 2020.

Agência Nacional de Telecomunicações. **Aquisição do controle societário da GVT pela Telefônica Brasil**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<https://antigo.anatel.gov.br/institucional/conselho-diretor/46-noticias/426-aquisicao-do-controle-societario-da-gvt-pela-telefonica-brasil>>. Acesso em: 24 de dezembro. 2020.

Agência Nacional de Telecomunicações, Workshop. **O Papel das Prestadoras de Pequeno Porte (PPPs) na Dinamização e Aumento da Competição do Setor de Telecomunicações Brasileiro**. Rio de Janeiro, 2018. < <https://antigo.anatel.gov.br/institucional/noticias-destaque/2095>>. Acesso em: 27 de dezembro. 2020

Barney, Jay B, e William S Hesterly. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva** 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

Christensen, M. Clayton. **O Dilema da Inovação: Quando as Novas Tecnologias Levam Empresas ao Fracasso** - 1ª edição. São Paulo, Livro 2001

Endeavor Brasil. **Histórias de Empreendedores**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: < <https://endeavor.org.br/desenvolvimento-pessoal/divida-faturamento-gigalink-osvaldo-lucho-carla-lucho/>>. Acesso em: 23 de dezembro. 2020.

Florêncio, Paulo. Target Solutions. **Mercado de Banda Larga Fixa no Brasil: Antes e Depois do Coronavírus**. Rio de Janeiro, 2020. < <http://blog.targetso.com/2020/04/03/banda-larga-fixa-e-coronavirus/>>. Acesso em: 23 de dezembro. 2020.

Gil, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4a. São Paulo: Atlas, 2002.

Grundy, Tony. “**Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model.**” *Strategic Change*, August de 2006: 213-229.

Governo Federal. **Obtenção de Autorização para Prestação de Acesso a Internet Fixa**. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: < <https://www.gov.br/pt-br/servicos/obter-autorizacao-para-prestar-servico-de-acesso-a-internet-fixa> >. Acesso em: 15 de dezembro. 2020.

José Roberto Pereira, ANATEL - Workshop Video. **IV Workshop de Competição**. Rio de Janeiro, 2018. < <https://www.youtube.com/watch?v=a3OtpZdULPk>>. Minuto: 2:37:10, . Acesso em: 27 de dezembro. 2020.

LEVITT, Theodore. **Marketing Success Through Differentiation – of Anything**. Harvard Business Review, p.8391, Jan-Feb 1980.

MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem** (Understanding Media). Editora Cultrix. Tradução: Décio Pignatari.

Mintzberg, Henry. “**The Strategic Concept I: Five Ps for Strategy.**” *California Management Review*, de Fall de 1987: 11-24.

MINTZBERG, Henry, **Generic Business Strategies**. In MINTZBERG, Henry & QUINN, James Brian (org.), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, 3a. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996. Versão abreviada e adaptada do original: *Generic Business Strategies: Toward a Comprehensive Framework*, in SHRIVASTAVA, Paul (ed.), *Advances in Strategic Management*, v.5, Greenwich CT: JAI Press, p.1-67, 1988.

Navita. **O setor de Telecomunicações no Brasil**. Rio de Janeiro, 2019 Disponível em: < <https://navita.com.br/blog/telecom-o-que-e-saiba-tudo-sobre-o-setor-de-telecomunicacoes/>>. Acesso em: 15 de dezembro. 2020.

O Globo, Economia. **Finalização da compra da GVT pela Vivo - Telefônica**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: < <https://oglobo.globo.com/economia/apos-nove-meses-vivo-finaliza-compra-da-gvt-16301635> > Acesso em: 15 de dezembro. 2020.

Porter, M. **ESTRATÉGIA COMPETITIVA: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. – 1ª Edição. Rio de Janeiro, Livro, 2005.

Rodrigues, Marino & Pinho, Pedro. (2014). **Plastic Optical Fibers in Access Networks**. *Procedia Technology*. 17. 10.1016/j.protcy.2014.10.266.

SHARP, Byron, **Competitive Marketing Strategy: Porter Revisited, Marketing Intelligence & Planning**, v.9 n.1 p.4-10 1991.

Vergara, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2a. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

7. Apêndice

Perguntas da entrevista e referencial teórico relacionado.

Número	Pergunta	Referencial
6	Como foi o início da empresa (ou início da carreira na operadora)	Qual foi a motivação da abertura da empresa? (Somente para PPPs)
7	Existiam outros provedores na mesma região da empresa? Alguma operadora, se sim, qual?	Para Operadoras: Existiam outros PPPs na expansão para as cidades do interior? Como era a oferta nas expansões
8	E como eram as estratégias de preços adotadas no início? (ou no início da expansão)	Diferenciação por preço - parágrafo 2.4 (Mintzberg) - Marketing Criando Valor Para os Clientes (Churchill e Peter)
9	Hoje essas estratégias de preço continuam iguais?	Diferenciação por preço - parágrafo 2.4 (Mintzberg) - Marketing Criando Valor Para os Clientes (Churchill e Peter) - Qual o autor dessas classificações de estratégias de preço?
10	E hoje, quantos provedores existem nesta região? Alguma operadora, se sim, qual?	Em que momento outros players entraram no mercado?
11	Qual foi a tecnologia de infraestrutura adotada no início da expansão para pequenas cidades? (ou no início da empresa)	Cadeia de Valor - parágrafo 2.3 (Porter)
12	Por que foi utilizada essa tecnologia? Você mudou a tecnologia com o tempo? Por que e quando?	Cadeia de Valor - parágrafo 2.3 (Porter)
13	Quais das estratégias de crescimento (ou expansão) abaixo você acredita que a empresa adota hoje?	Matriz das estratégias de crescimento - parágrafo 2.2.1 (Kotler, Matriz Ansoff)

14	E implementando essa estratégia de crescimento acima, qual estratégia competitiva foi adotada no início da abertura do provedor (ou na expansão das operadoras nas cidades pequenas)?	Estratégia Competitiva - parágrafo 2.2.2 (Porter) ; Armadilha: Equiparar estratégias de criação de mercado a diferenciação - Pág. 49 - HBR Março 2015 /// "downward differentiation" - Sharp - cap. 2.4 (últimos capítulos)
15	Essa estratégia competitiva se mantém hoje na expansão? Se não, qual é utilizada e por que mudou?	Estratégia Competitiva - parágrafo 2.2.2 (Porter)
16	Qual a principal vantagem competitiva que você acredita que os Provedores de Pequeno Porte tem diante das Grandes Operadoras?	Alguns estudos demonstram que toda empresa poderá conseguir vantagem significativa se for o primeiro grande player de seu setor ou em determinada localização por meio da liderança tecnológica ou aquisição de melhores recursos Pag. 84 (Item 5) - HBR Novembro 2019
17	E qual a principal ameaça hoje que você acredita para o segmento dos PPPs?	Novos entrantes no mercado; (material no Docs)
18	Qual a principal vantagem competitiva que você acredita que as grandes operadoras têm diante dos PPPs?	Vantagens competitivas - parágrafo 2.4 (Mintzberg)
19	E qual a principal ameaça hoje que você acredita para as grandes operadoras?	Forças competitivas do provedor - parágrafo 2.1 (Porter) /// Estudos constataram que entre 2/3 das grandes organizações têm dificuldade em implementar suas estratégias - Pág. 36 - HBR Março 2015
20	Na sua opinião, quais são os 3 melhores critérios para selecionar uma região para expansão?	Esses critérios são adequados? Quais outros dados a operadora deveria levar em conta? - Pág. 83 (item 1) - HBR Novembro 2019; Os 4Ps de Marketing
21	No planejamento de uma expansão, há uma pesquisa de campo com os consumidores locais?	Como as táticas de negócio devem se ajustar à localização geográfica? Pág. 83 (Item 2) - HBR Novembro 2019
22	E a relação com esses consumidores, como foi pré e pós venda? (algum projeto voltado	Criando laços duradouras com consumidores - Pag. 80 - HBR

	para a comunidade?)	Junho 2014. Retendo consumidores, confiança alinhada com interesses das comunidades - Pág. 80/81 - HBR Junho 2014. ;
23	Quais são os valores mais reconhecidos na empresa? (Será que a cultura da empresa está preparada para uma expansão?)	Uma cultura que apoia a execução também deve reconhecer e recompensar outras coisas, tais como agilidade, trabalho em equipe e ambição - Pág 41 - HBR Março 2015
24	O que você acredita que poderia ter sido feito diferente hoje olhando para trás?	
25	Como você vê a orientação dos ISPs no mercado brasileiro nos próximos 5 anos?	
26	Quais vantagens você vê nessas consolidações? Alguma desvantagem?	Fusões e Aquisições - entender se o provedor está propenso a consolidar e que tipo de oportunidade ele vê nessa movimentação?