

1

Introdução

1.1

Introdução

O momento atual da indústria de telefonia móvel brasileira se caracteriza por um ambiente altamente competitivo, com até 4 operadoras numa mesma região de atuação.

Desta forma, as empresas se deparam com questões relativas a quais estratégias competitivas adotar, de forma a maximizar seus desempenhos e reforçar seus posicionamentos, buscando desempenho e vantagens competitivas sustentáveis no longo prazo.

Percepções de valor são compensações que se estabelecem na mente dos indivíduos, afetando seu comportamento de compra. Desta forma, o consumidor toma suas decisões de compra baseado em julgamentos, baseando-se num preço de referência (Monroe, 2003).

A própria definição de valor encontrada na literatura mostra que **o valor percebido é uma compensação entre os benefícios percebidos quando da compra de determinado bem ou serviço e o custo ou sacrifício dispendido nessa compra**. (Monroe, 2003; Naylor e Frank, 2001; Zeithaml, 1988; Grisaffe e Kumar, 1998). O “Preço de valor percebido” é definido como aquele em que a empresa determina preços de produtos e serviços com base no valor percebido pelo cliente (Kolter, 2002).

Este conceito salienta que o valor percebido é a chave para a determinação dos preços e não a estrutura de custos. Assim, intuitivamente pode-se afirmar que com esta prática, o preço é definido *a priori* e as empresas podem trabalhar com faixas de preços mais realistas, pesquisando e captando de seus mercados os valores máximos e mínimos que seus consumidores estão dispostos a pagar.

Em serviços, a taxa de utilização da capacidade é o principal componente de custo do serviço e influencia diretamente na determinação do preço (Bateson e

Hoffman, 2001). Procura-se elevar os preços em horários de picos de demanda e o contrário em horários de baixa demanda, na tentativa de uniformizá-la.

Em telecomunicações, o gerenciamento da capacidade é largamente utilizado, principalmente pelas operadoras fixas e de longa distância, porém de forma inversa.

Entenda-se por capacidade as próprias redes das operadoras, por onde trafega e é prestado o serviço. O gerenciamento da capacidade é feito de forma inversa: cobra-se preços mais baixos em horários de baixa demanda pico a fim de aumentar o tráfego e diminuir a capacidade ociosa das redes.

Esta estratégia não é muito aplicável à telefonia móvel, dado o momento atual da indústria. Parece haver uma tendência de as operadoras apelarem para conceitos de simplicidade, para que o cliente realmente saiba o quanto paga. Uma tendência que vem ocorrendo no mercado é a substituição das antigas taxas de assinatura onde o cliente apenas pagava para ter o serviço, por pacotes (*bundling*) de serviços inclusos (minutos, mensagens de texto, caixa postal, etc) onde o preço é único; o preço excedente ao pacote é o mesmo, de forma a facilitar o entendimento do cliente.

De uma forma geral, o cliente de telefonia móvel vê com bons olhos a oferta de serviços personalizados, oferecidos sob a forma de pacote. Porém, os pacotes atuais que constam no *portfolio* de ofertas das operadoras parecem pouco personalizáveis, ou seja, já vêm pré-formatados não permitindo flexibilidade e conseqüentemente reduzindo sua atratividade. Existe aí um problema de limitação tecnológica. Isto é percebido quando se observa e conversa com profissionais das áreas de tecnologia da informação das empresas.

Neste mercado, observam-se os primeiros indícios de oferta de pacotes em meados do ano de 1999, quando a ATL (atual Claro), operadora da Banda B que possui a concessão do serviço nos estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo (entre outros estados), lançou os chamados “Planos Perfil”, onde o cliente contratava um pacote de minutos que atendia suas necessidades de uso. Obviamente, quanto maior o pacote, menor a tarifa unitária, pois o comprometimento mensal é maior.

À época, o pioneirismo da ATL nesta mudança de paradigma do mercado logo se mostrou eficiente, pois incomodou a operadora da Banda A (*incumbent*), Telefônica Celular, que não tinha nada parecido para oferecer ao mercado. Uma

consequência interessante foi à observação feita de que quando somente estas 2 companhias operavam neste mercado da região sudeste, a ATL era a operadora com parcela de mercado mais próxima da parcela da operadora da Banda A (*incumbent*), na proporção de 60/40.

A criação e oferta de um pacote de serviços, incluindo minutos, acesso à caixa postal, mensagens de texto, etc, derrubou o conceito de assinatura, bastante polêmico entre os clientes, pois na prática o valor pago a título de assinatura não lhes era revertido sob a forma de quaisquer benefícios.

A estratégia de empacotamento de serviços parece bastante adequada ao momento atual do mercado, pois a penetração do serviço na modalidade pós-pago já dá sinais de saturação (sobretudo nas áreas mais favorecidas economicamente). Em 2003, a maioria absoluta de ativações de novas linhas se deu na modalidade pré-pago, principalmente nas classes C e D. Este cenário permanece em 2004 (Fonte: Relatórios das empresas e ANATEL).

O grande objetivo das operadoras é atrair o público “pós-pago”, pois estes clientes teoricamente geram as maiores taxas de Receita Média por Usuário (ARPU – Average Revenue per User) e possuem vínculo contratual. Porém, como na modalidade Pós pago as taxas de penetração, principalmente nas classes A e B é bastante elevada, adquirir novas ativações nesta modalidade praticamente só são possíveis “roubando” clientes das operadoras concorrentes. Aqui entra a conveniência da estratégia de empacotamento dos serviços, ou seja, a operadora que oferecer o melhor pacote, não somente em termos de preço, mas também em opções, flexibilidade e clareza terá melhores resultados e atrairá este tipo de cliente.

Em entrevista com o Diretores e Gerentes de Marketing das principais operadoras da região geográfica desta pesquisa, captou-se a idéia de que com a rápida expansão das redes e conseqüentemente da cobertura das operadoras, o preço *premium* que ainda se pagava pelo atributo cobertura está aos poucos se deteriorando.

Além disso, ao mesmo tempo em que as redes se expandem, as bases de clientes também se expandem. A expansão das bases de clientes tem levado as operadoras a reduzir o preço e aumentar a quantidade de minutos nos pacotes oferecidos.

Recentemente, uma operadora ofereceu um pacote de 500 minutos por R\$99,00, sendo que dos 500 minutos, 400 são exclusivamente para falar com celulares da própria operadora. A estratégia por trás disto é manter sob controle as chamadas que serão terminadas nas redes das outras operadoras, a fim de não remunerá-las na totalidade do pacote pelo uso de suas redes, garantindo desta forma a rentabilidade do plano.

Mas há também o desafio de garantir rentabilidade mínima dos clientes pré-pagos. Como cerca de 85% a 90% das vendas hoje se dá para este tipo de cliente (por razões já expostas anteriormente), as operadoras estão se encaminhando para um mix de aproximadamente 90% de suas bases formadas por usuários pré-pagos. Este desafio tem fundamento: como proporcionalmente a base pré-paga é muito maior, porém o ARPU (Receita Média por Usuário) é consideravelmente mais baixo do que o ARPU do pós-pago, na média, qualquer alteração marginal no ARPU do pré-pago produz um efeito muito maior sobre a receita total, assim como sobre as margens. Em resumo, nas palavras de um alto executivo do mercado: “temos que aprender a ganhar dinheiro com o cliente pré-pago”.

No caso de atrair clientes de outras operadoras, a estratégia de empacotamento de serviços visa também uma redução nos custos de mudança de operadora por parte dos clientes, ou seja, os custos de mudança de clientes pós-pagos de outras operadoras podem ser sensivelmente reduzidos se as operadoras desenvolverem pacotes de benefícios que captem a percepção de valor dos consumidores.

Uma consequência esperada é a retenção de clientes. A retenção é um fator crítico na determinação da rentabilidade das operadoras, pois atualmente estas perdem cerca de 30% de suas bases de assinantes por ano, ou seja, observa-se uma taxa de rotação / cancelamentos de cerca de 1/3 dos assinantes por ano (no mercado esse indicador é conhecido como *churn rate*) (Lee *et al*, 2001).

No Brasil, a situação não é diferente. Apesar de menor que a média mundial, a taxa de rotação média do mercado está em torno de 22% no ano (Fonte: Global Wireless Matrix 1Q04 – Merrill Lynch). Conclui-se então que gasta-se muito mais dinheiro para readquirir o quase 1/4 perdido das bases de assinantes do que reter estes clientes.

Em termos de telefonia móvel este dado é crucial, pois o modelo de negócios se baseia no subsídio de boa parte do valor dos aparelhos, que são vendidos a preços abaixo do custo de aquisição.

Isto alonga o período de retorno sobre o investimento feito no cliente (*pay back*), ou seja, em quanto tempo o subsídio será “pago” pelo cliente através da utilização dos serviços, principalmente se levarmos em conta que a maior parte das novas aquisições se dá através da modalidade pré pago (que tem menor receita média unitária) e que os novos pós pagos adquiridos em geral são de “pior qualidade” (que conforme informações e pesquisas das próprias operadoras também tendem a ter menor receita média unitária).

Dado este ambiente dinâmico e em transformação, esta pesquisa visa determinar qual a percepção de valor do usuário na formação de pacotes de serviços personalizados adequados ao seu padrão de uso. De posse desta percepção, a operadora está mais apta a adequar seus preços ao que o usuário efetivamente está disposto a pagar. A pesquisa procura responder à seguinte pergunta:

Com o cenário de hipercompetitividade da indústria de telefonia móvel brasileira, de que forma o consumidor percebe valor nos serviços, dada a enorme abrangência de planos, serviços de valor adicionado e pacotes de benefícios oferecidos pelas operadoras? Em outras palavras, quais opções de benefícios são mais valorizadas pelo consumidor e conseqüentemente o levariam a pagar mais para ter esses benefícios ?

1.2

Delimitações do estudo

O tema central da pesquisa é a análise da percepção de valor na prestação de serviços de telefonia móvel, que atualmente apresenta-se em fase de consolidação, que difere da telefonia fixa, mesmo com as empresas sob controle privado, onde restam ainda características de monopólio.

Geograficamente, a pesquisa se concentra na cidade do Rio de Janeiro, onde atualmente se configura uma acirrada competição em busca dos melhores clientes, com 4 operadoras atuando num mercado onde aparentemente não há

muito mais a se penetrar, a não ser em camadas de mais baixa renda, onde predomina o sistema pré-pago, nem sempre rentável para as operadoras.

Contudo, pode-se assumir com certa propriedade que a competição na cidade do Rio de Janeiro é representativa do estágio atual de competição desta indústria em termos nacionais.

1.3

Relevância do estudo

O caráter pessoal deste tipo de serviço sugere que os usuários têm comportamentos de uso distintos e muito particulares. Observa-se ainda que existe uma enorme gama de ofertas por parte das operadoras com o objetivo de atrair novos usuários e principalmente “roubar” os melhores clientes das bases das operadoras concorrentes. Dada esta circunstância, é importante que as operadoras sejam capazes de desenhar ofertas cada vez mais personalizadas, sobretudo através da prática de empacotamento de serviços (*services bundling*). Isto visa atender às necessidades e adequar o padrão de uso de cada cliente.

No desenho das ofertas de planos e pacotes de serviços o **valor percebido** desempenha um papel fundamental na determinação dos níveis de preços a serem cobrados por pacotes de serviços a serem oferecidos.

Da mesma forma, o preço desempenha um papel importante na determinação de quais ofertas desenvolver e que mercado atingir, pois geralmente é visto como o lado do sacrifício na relação de valor.

A competição nesta indústria favorece muito o usuário final, por várias razões, dentre elas a principal é a tendência de queda nos preços. Estes preços tenderão a cair ainda mais a partir da metade de 2005, quando, por questões regulatórias, não haverá mais remuneração por uso das redes de telefonia móvel, ou seja, uma ligação que se inicia na rede de uma operadora e termina na rede de outra terá apenas o custo para o usuário final (no caso o preço por minuto). A operadora na qual foi iniciada a chamada não precisará mais remunerar a operadora na qual a chamada foi terminada por usar a sua rede para completamento da chamada.

Desta forma, deixa de existir a justificativa de cobrar um preço por chamada que cubra o custo de remunerar a rede de outras operadoras móveis.

A relevância deste estudo para a indústria de telefonia móvel reside na conjugação de 2 efeitos: manter a rentabilidade e minimizar os efeitos da concorrência. Para isto, é fundamental determinar qual a melhor forma melhor de oferecer pacotes de serviços ao mercado e, sobretudo, determinar os preços com base no valor percebido pelos usuários.

APÊNDICE

Contexto da transformação da indústria de telecomunicações no Brasil.

Desde o início da década de 90, o Estado brasileiro vem sistematicamente se afastando do controle de empresas de setores de infra-estrutura como siderurgia, petroquímica, energia elétrica e telecomunicações.

Especificamente no caso da indústria de telecomunicações, a mudança de controle, a entrada de novos competidores e as transformações no ambiente competitivo levaram as empresas a rever suas estratégias e se reposicionarem no novo cenário competitivo, algo inimaginável na fase do monopólio estatal.

O desenvolvimento da indústria de telecomunicações no Brasil pós privatização vem se dando em ritmo acelerado, podendo-se verificar progressos expressivos em termos de expansão e modernização da planta e, em menor escala, em termos de ganho de qualidade nos serviços.

Com o acirramento da competição, as empresas começam a adotar novas estratégias visando acessar diretamente o consumidor final, seja ele corporativo ou residencial, oferecendo soluções completas, que incluem pacotes de serviços incluídos, na tentativa de atender às exigências da nova realidade competitiva.

Além do desembolso com a compra das concessões, os novos controladores das empresas fizeram investimentos maciços na busca de atender à demanda reprimida, resultado de mais de 20 anos de controle estatal, bem como atender às determinações e metas de universalização dos serviços previstas nos contratos de concessão.

Somente em 1999, a indústria movimentou cerca de R\$ 36 bilhões e, segundo estimativas da ANATEL, deverá receber investimentos da ordem de R\$ 112 bilhões até 2005, parte em telefonia fixa e parte em serviços móveis. Segundo previsões da ITU (International Telecommunications Union), o investimento

mundial anual em telecomunicações deverá alcançar cerca de US\$ 180 bilhões em 2002 (Cadernos de Infra-Estrutura BNDES, 2000).

De caráter tipicamente nacional e monopolista passou-se a um cenário de competição intensa. As empresas antes estatais hoje são controladas por grandes corporações internacionais como Telefónica de España, Telecom Italia, France Telecom, Sprint, MCI WorldCom e Telecom Americas.

Com a entrada em vigor da Lei Geral das Telecomunicações, em 1997, o governo brasileiro deixou clara a sua intenção de alienar o controle do Sistema Telebrás, *holding* que controlava as empresas estatais de telecomunicações. Inicialmente, o Sistema seria cindido em 3 *holdings* de telefonia fixa com atuação em telefonia local, mais a Embratel. Geograficamente, foram delimitadas por 3 regiões:

- **Tele Norte Leste (atual Telemar)**: Região 1 - RR, AP, AM, PA, MA, PI, CE, RN, PB, PE, AL, SE, BA, MG, ES e RJ;
- **Tele Centro Sul (atual Brasil Telecom)**: Região 2 – RS, SC, PR, MT, MS, GO, TO, AC e DF
- **Telesp (atual Telefonica)**: Região 3 - SP capital e interior;

Na telefonia móvel, a cisão originou a criação de 10 áreas de concessão para o Serviço Móvel Celular (SMC), posteriormente reconfigurado, passando a se chamar Serviço Móvel Pessoal (SMP), dividido da mesma forma que o Serviço de Telefonia Fixa Comutada (STFC), que é a telefonia fixa. Abaixo, podemos ver como estão configuradas tais áreas e regiões:

Operadoras de SMC e SMP Bandas A, B, D e E

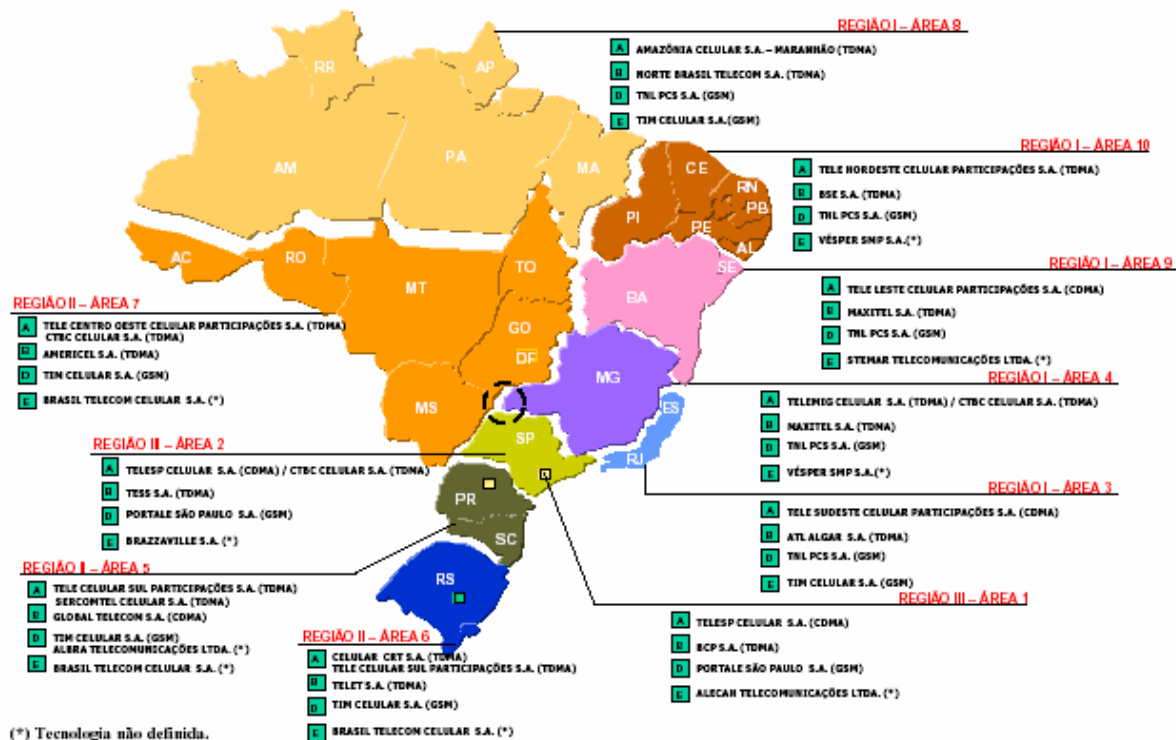


Ilustração 1: Operadoras do Serviço Móvel Pessoal – Fonte: ANATEL

Em julho de 1998, o Sistema Telebrás, já cindido na forma exposta anteriormente, foi vendido através de leilões consecutivos na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, na maior operação de alienação de controle estatal de que se tem notícia.

Como o modelo de privatização brasileiro se baseou na a competição como forma de desenvolvimento econômico, com a finalidade de beneficiar o consumidor final dos serviços, além de privatizar as empresas já existentes, o Governo Brasileiro vendeu concessões adicionais, de forma a ter sempre pelo menos 2 competidores por mercado e/ou áreas de concessão - a introdução das chamadas empresas-espelho, novas entidades juridicamente constituídas com a finalidade de introduzir a competição no setor.

Além disso, no caso da telefonia celular, houve nova rodada de licitações em 2000 para venda das licenças para operação das bandas C, D e E (a licença da banda B foi vendida no primeiro leilão). Com isso, em todas as áreas / regiões

existem atualmente pelo menos 3 competidores, chegando até mesmo a 4, como no caso da região do estado do Rio de Janeiro

Especialistas do setor apontam o panorama atual da telefonia móvel como sendo hipercompetitivo e afirmam que isto favorecerá um futuro rearranjo da indústria através de fusões e aquisições.

Conforme já mencionado, a nova modalidade das licenças vendidas da telefonia móvel ficou conhecida por SMP – Serviço Móvel Pessoal, que entrou em operação com regras diferentes das do SMC. Para o consumidor, a mais significativa mudança do SMC para o SMP foi à possibilidade de poder escolher a prestadora de longa distância que completa suas chamadas de longa distância nacionais e internacionais.

Do ponto de vista estratégico, o desafio maior para as empresas-espelho seria a entrada e penetração num mercado que teve natureza monopolista por algumas décadas. Além disto, tinham contra si o fato de serem obrigadas a fazer pesados investimentos em implantação de redes e infra-estruturas totalmente novas.

No caso das ex-estatais, esses investimentos foram igualmente vultuosos, pois apesar de já implantados, seus *backbones* careciam de expansão e atualização tecnológica (digitalização). Além disso, quando da assinatura dos contratos de concessão, foram obrigadas a atender a enorme demanda reprimida acumulada dos tempos do monopólio estatal, além das cláusulas de metas de universalização dos serviços.

Para se ter idéia, houve épocas em que a instalação de um telefone poderia demorar anos, custar alguns milhares de dólares e ter milhões de pessoas numa fila, o que originou até mesmo um mercado paralelo. Atualmente, consegue-se instalar uma linha fixa em até 48 horas, pagando-se menos de R\$ 100,00.

Vale lembrar que apesar de ter vendido o controle do Sistema Telebrás, migrando a um novo modelo que privilegia a livre concorrência, o Governo continua atuando fortemente sobre o setor. Prova disto foi à criação de uma agência reguladora do setor – a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), marco regulatório da indústria, ligada ao Ministério das Comunicações, porém totalmente independente no que diz respeito à autonomia para arbitrar e tomar decisões em caso de impasses jurídicos.

Através da ANATEL, o governo fiscaliza as empresas no que diz respeito ao cumprimento das metas de qualidade e universalização e investimentos com os quais as empresas se comprometeram quando da assinatura dos contratos de concessão.

Traçado o panorama do setor, é intuitivo afirmar que vêm ocorrendo rápidas mudanças nas atitudes e posturas de competição das empresas com a passagem de um ambiente monopolista ao novo cenário de livre concorrência.

Vale lembrar que apesar do esforço do Governo de introduzir a competição, na prática esta só pode ser observada atualmente na telefonia móvel, já que a fixa permanece com características de monopólio.