

OS IMPACTOS DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES EM BUSCA DE VANTAGENS COMPETITIVAS

Juliana Cristina Carrilho Gonçalves

Sérgio Lex (Orientador)

RESUMO

O presente trabalho analisa os impactos da inovação tecnológica, a consequente convergência digital e a mudanças das estratégias das empresas do setor de telecomunicações em busca de vantagens competitivas. Baseando-se na revisão literária sobre o assunto e entrevistas realizadas com profissionais do setor, identificou-se que a inovação tecnológica e a consequente convergência digital estão contribuindo para as mudanças em relação às decisões de estratégias de crescimento econômico no que tange às operadoras de telefonia fixa, móvel e de TV a cabo, uma vez que a convergência digital permitiu que pudessem ser adotadas estratégias de diversificação, por meio de fusões e aquisições bem como crescimento interno da própria empresa. Nesse sentido, constatou-se que o processo de fusão e aquisição entre as operadoras de telefonia fixa, móvel e de TV levam ao aumento de concentração de mercado do setor, ao passo que, os fabricantes de equipamento e fornecedores de serviços também estão engajados na busca de vantagens competitivas e enxergam as fusões e aquisições como uma possibilidade de melhorarem a sua competitividade.

Palavras-chave: inovação tecnológica; convergência digital; concentração de mercado

1 - INTRODUÇÃO

O setor de telecomunicações no Brasil começou a ganhar dinamismo e avançar em termos de inovação tecnológica, a partir da aprovação da Lei Geral de Telecomunicações – LGT (Lei n. 9.472 de julho de 1997). Com a abertura comercial e aprovação da LGT, o setor passou a apresentar um crescimento acelerado, decorrente da atenção das indústrias transnacionais voltadas para o mercado nacional e de investimentos vultosos (Galina, 2003). Passaram a investir no país tanto empresas fabricantes de equipamentos, como prestadoras de serviços.

As empresas fabricantes de equipamentos e infra-estrutura e fornecedoras de serviços são de extrema importância para o setor de modo geral, visto que estas empresas são responsáveis pela inovação e desenvolvimento de novas tecnologias, ou seja, são responsáveis diretas; de forma a possibilitar vantagens competitivas; melhor qualidade do produto e geração de lucro para as operadoras, bem como o crescimento do setor.

De acordo com Schumpeter *apud* Cário e Pereira (2000), o processo de inovação tecnológica é fundamental para o crescimento da Economia. Na sua visão original, as inovações criam o novo, transformam o estado das coisas e provocam mudanças no sistema econômico. Como resultado, promovem benefícios a favor de quem as introduz, postas em termos de lucro, melhor qualidade dos produtos e estágio maior de desenvolvimento. Neste aspecto, as inovações devem ser

buscadas, perseguidas e traduzidas em práticas pelos empresários, cujo processo de imitação decorrente coloca a sociedade em estágio mais avançado.

O advento da convergência digital, decorrente do processo de inovação tecnológica no Setor de Telecomunicações no Brasil, gerou impactos na estrutura concorrencial do setor. Foi, então, definindo o seguinte problema de pesquisa para este estudo: a inovação tecnológica permite que as empresas de Telecomunicações conquistem vantagens competitivas, apesar do aumento da concentração de mercado decorrente da convergência digital? O objetivo geral é o de identificar de que forma a inovação tecnológica e a conseqüente convergência digital estão contribuindo para o aumento da concentração de mercado e a busca por vantagens competitivas pelas empresas do setor de telecomunicações no Brasil. Como objetivo específico pretende-se: conhecer como as inovações tecnológicas estão contribuindo para a convergência digital; conhecer como os consumidores percebem as vantagens decorrentes da convergência digital; entender como é vista a atuação do órgão regulador; conhecer como as empresas estão mudando suas estratégias de crescimento para a conquista de vantagens competitivas em decorrência da convergência digital e conhecer como são vistas as fusões e aquisições como estratégia em busca de vantagens competitivas.

2 – INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

No século XXI a inovação tem sido considerada crucial no processo de desenvolvimento. Segundo Cário e Pereira (2000), a inovação é responsável por introduzir mudança técnica, tornar a economia mais dinâmica e promover maiores vantagens competitivas para as empresas inovadoras. De acordo com Hasenclever e Ferreira *apud* Kupfer (2002) durante muito tempo o estudo da inovação fora deixado de lado pela análise econômica. Análise de equilíbrio de curto prazo e análise de acumulação de capital e distribuição de renda de longo prazo era priorizada. Ainda segundo as mesmas autoras (2002), somente após a Segunda Guerra Mundial que as atenções foram voltadas para a importância da inovação para o desenvolvimento econômico. As idéias apresentadas por Joseph Schumpeter começaram a florescer nessa época.

No âmbito da teoria econômica, são poucos os autores que caracterizam a inovação como o principal elemento para explicação da dinâmica capitalista; são eles Marx, Schumpeter e seus seguidores. Segundo Cário e Pereira (2000), Marx tem o progresso técnico como recurso utilizado pelo capital para aumentar a aquisição do trabalho não pago, porém os mecanismos pelos quais se produz e desenvolve a mudança técnica não são destacados. Por outro lado, Schumpeter e seus seguidores procuram analisar de que forma a mudança técnica constitui o elemento central para entender a dinâmica capitalista. A teoria econômica neoclássica é inadequada para tratar da mudança técnica, bem como a teoria keynesiana não se preocupar com tal mudança. A primeira é inadequada pois parte das hipóteses de: concorrência perfeita; informação perfeita; maximização do lucro e; desconsideração do tempo, enquanto a segunda tem atenção voltada para a economia monetária de produção, em que as variáveis monetárias e financeiras sobressaem no processo de criação e riqueza. Tendo em vista a importância da mudança técnica para o processo de inovação, destaca-se a seguir as contribuições de Schumpeter e seus seguidores.

Schumpeter parte do princípio de que o processo de reprodução econômica se dá sob condição de equilíbrio estático e tem como objetivo analisar a condição pela qual a torna-se dinâmica (Schumpeter *apud* Cário e Pereira, 2000). Apesar de grande admiração por Walras, Schumpeter opunha-se ao pressuposto de equilíbrio estático imposto pelo autor. Ao explicar os Ciclos dos Negócios, em 1928, Schumpeter afirma que seria meramente impossível haver ciclos sob condições estáticas. Entende-se sobre condições estática, como crescimento ou declínio

continuo, não fazendo parte do pressuposto da teoria estática, qualquer mudança no centro de gravidade econômica, teoria esta refutada por Schumpeter, pois o mesmo tinha a inovação como impulso inicial da mudança comercial ou industrial, rompendo assim com o equilíbrio lentamente mutável, o que geraria progresso, evolução e desenvolvimento.

Apesar do autor ser pioneiro ao considerar a inovação como fator crucial para a dinâmica do capitalismo, suas considerações são insuficientes para analisar as mudanças técnicas do atual capitalismo, dessa forma os Neoschumpeterianos propõem-se a atualizar suas interpretações e fazer considerações que não foram feitas pelo autor. Dentre os principais expoentes da corrente evolucionária, destacam-se Nelson & Winter, os quais criaram a teoria evolucionária do aumento da produtividade. Tais autores, além de seguir as idéias de Schumpeter, propõem romper com os pressupostos metodológicos de cunho neoclássico, dessa forma são assumidas: uma noção mais geral de trajetória, a qual se contrapõe ao equilíbrio neoclássico e; racionalidade perfeita.(POSSAS *apud* KUPFER, 2002). O uso do termo “teoria evolucionária”, para os autores Nelson e Winter (1982), descreve uma corrente alternativa à doutrina ortodoxa, bem como, requer uma discussão em torno das idéias propostas por Darwin. Como exemplo da teoria Darwinista tem-se: (i) o uso da chamada “seleção natural” para explicar a sobrevivência das empresas lucrativas no ambiente hostil dos mercados; (ii) a ênfase a “genética organizacional”, tida como característica da própria empresa. (iii) senso de auto-preservação, ou seja, a busca continua da empresa para permanecer no mercado.

3 – ESTRUTURA DE MERCADO, COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIAS

3.1 - A Estrutura de Mercado

Conhecer a estrutura de mercado é essencial para a tomada de decisões estratégicas, dessa forma, possuir uma noção da estrutura de mercado é fundamental dentro do influente paradigma da estrutura, conduta e desempenho. De acordo com Varian (2003), as importantes formas de estrutura de mercado são caracterizadas da seguinte forma: monopólio puro; concorrência pura e oligopólio. Ainda segundo o mesmo autor, a estrutura de mercado onde existe apenas uma empresa operando é definida como um monopólio. Neste caso a empresa exerce poder na tomada de decisão em relação ao preço. Em relação à estrutura de mercado onde existem vários pequenos concorrentes é definida como concorrência pura e assim esses agentes são tomadores de preço, ou seja, quem determina o preço é o mercado. O oligopólio é definido por Varian (2003), como uma estrutura de mercado em que existe uma frequência de um grande número de concorrentes no mercado, mas não suficiente para considerar nula a influência de cada agente sobre o preço.

3.2 - Estratégias

Competitividade e concorrência não surgem de forma instantânea e dependem da interação entre as estratégias das próprias empresas pressionadas pela concorrência local ou mundial e a ação da política econômica com apoio de legislação anti-truste e regulatória. Nos próximos sub-itens serão abordadas algumas questões em relação as fronteiras horizontais e verticais da empresa e que impactam diretamente as decisões estratégicas em busca de vantagens competitivas.

3.2.1 Economia de Escala

A economia de escala ocorre no momento em que dada uma faixa de produção, obtém-se uma queda do custo médio. Conforme orienta Besanko (2006), para preservar uma economia de escala, ou seja, manter o custo médio reduzido, à medida que a produção aumenta, o custo marginal (custo da última unidade produzida) deve ser inferior ao custo médio geral, caso contrário, nessa situação em que custo marginal passa a ser superior ao custo médio geral em função do custo médio estar aumentando, ter-se-á uma deseconomia de escala.

3.2.2 Economia de Escopo

Besanko (2006) define economia de escopo como o aumento das economias obtidas por uma empresa dado o aumento da variedade de produtos produzidos ou serviços prestados. Na concepção de Loopty & Szapiro *apud* Kupfer (2002), a existência de economia de escopo deve-se a uma possível razão de poder-se utilizar uma mesma planta para fabricar produtos distintos, de modo que o custo de produzir produtos distintos em conjunto, é menor do que se tais produtos fossem produzidos separadamente. Assim tem-se a equação 1:

$$\text{Eq. (1)} \quad C(Q_a, Q_b) < C(Q_a, 0) + C(0, Q_b)$$

Na visão de Besanko (2006), em determinadas áreas de negócios, as empresas procuram reduzir custos e melhorar a eficiência de mercado utilizando economias de escalas e de escopo por meio da diversificação. Britto *apud* Kupfer (2002) completa que:

O fenômeno da diversificação refere-se a expansão da empresa para mercados distintos de sua área original de atuação. A diversificação é uma alternativa extremamente interessante para viabilizar o crescimento da empresa, na medida em que lhe permite superar os limites de seus mercados concorrentes, ao mesmo tempo em que possibilita, através da gestão de um conjunto de diversas atividades, ampliar o “potencial de acumulação” que influencia a dinâmica do crescimento empresarial (p.307).

De acordo com Besanko (2006) as empresas podem se diversificar por meio de diversas formas. Como exemplo o autor coloca: crescimento interno da empresa, acordos de alianças estratégicas, *joint-venture* e fusão e aquisição por meio de acordo formal.

Na visão de Knop (2003) as principais vantagens advindas do processo de fusão e aquisição são: ganhos de escala e aumento do poder de mercado, tendo em vista que nesse caso o principal beneficiado é o acionista e a empresa, ainda se falando de vantagens, Knop (2003) acrescenta o aumento do *portifólio* de produtos, o investimento em novas tecnologias e aumento na qualidade de serviço prestado, ao passo que, o principal beneficiado é o consumidor. Para Britto *apud* Kupfer (2002), as vantagens estão associadas a possibilidade de reduzir os riscos tecnológicos e de mercado subentendendo na diversificação; possibilidade ter acesso aos recursos complementares entre as empresas; aumento de poder de mercado; e imposição de barreiras a entrada. É importante ressaltar que no caso do aumento do poder de mercado, ao nível setorial, pode resultar numa elevação do grau de concentração de mercado, pois:

(...) não só devido aos possíveis impactos diretos em termos de ativos, mas também em razão dos efeitos indiretos sobre as condições concretas da concorrência naqueles mercados, a qual tende a se acirrar, impondo uma estratégia das demais empresas, o que pode representar um estímulo adicional à continuidade daquelas operações (BRITTO *apud* KUPFER, 2002, p. 341).

No que se refere o aumento da concentração de mercado, de acordo com Porter (1998), do ponto de vista do comprador, este torna-se poderoso, visto que nesse caso, devido ao fato dos mesmos estarem mais concentrados, acabam detendo um poder de barganha maior. Desse modo, são grandes as chances dos fabricantes se concentrarem em busca de vantagens competitivas. Como desvantagens dos processos de fusões e aquisições Knop (2003), aponta: as demissões decorrentes do processo, uma vez que um dos objetivos da fusão e aquisição é ganhar sinergia, de modo que torna-se necessário manter uma estrutura enxuta; os problemas culturais pós fusão; e a redução do número de empresas atuantes no mercado.

4 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender os objetivos propostos neste artigo, inicialmente buscou-se realizar uma pesquisa bibliográfica pertinente a economia da inovação, com intuito de adquirir subsídios, para que assim, pudessem ser melhor compreendidas as questões objeto desse estudo. Por se tratar de um trabalho aplicado ao setor de telecomunicações, buscou-se conhecer a composição deste setor no Brasil. Segundo Knop *apud* Gil (2003), a pesquisa bibliográfica pode ser embasada em livros, artigos científicos, teses e revistas. De acordo com a visão evolucionária do grupo multidisciplinar do Instituto Santa Fé, a economia está continuamente se adaptando e renovando, e dessa forma são os agentes que determinam os padrões, criando assim uma nova realidade. Ainda segundo a visão do mesmo grupo a ciência deve voltar-se para a explicação, sendo assim os problemas de natureza indutiva. No caso desse estudo específico escolheu-se aplicar uma pesquisa qualitativa, em que a base dados é composta por transcrições das entrevistas realizadas. Tratam-se de entrevistas em profundidade, realizadas com gerentes e diretores de uma das empresas que compõe o setor de telecomunicações. A empresa escolhida foi a Ericsson Telecomunicações S.A, caracterizada por ser líder no mercado, e que se dedica a produzir equipamentos voltado para infra-estrutura de redes, além de fornecer serviços de instalação de equipamentos, integração de redes e sistemas, treinamentos, suporte, gerenciamento de projetos e consultoria de negócios.

O método escolhido para a coleta de dados foi realizar entrevistas em profundidade, deixando de lado os métodos de observações, entrevistas individuais semi ou não estruturada e entrevistas em grupo. Tal escolha está embasada no pressuposto de que existe uma postura ontológica que sugere “que o conhecimento, a compreensão, as interpretações, as experiências e as interações das pessoas são propriedades significativas da realidade social que a questão da pesquisa pretende explorar” (MASON, 2002, p.63) e que podem ser mais facilmente obtidas por meio do método de coleta de dados escolhido. As entrevistas realizadas neste estudo tiveram durações de quarenta e cinco minutos, o que foi suficiente para garantir que o entrevistador estabelecesse um clima de confiança mútua e de simpatia com o entrevistado.

Para definir a amostra, baseou-se em Duarte (2002), a qual sugere que a amostra deve estar vinculada com a necessidade de compreender o universo em questão, dessa forma a constituição dessa amostra se dá por pessoas, as quais tenham se revelado em suas atividades e que tenham informações que possam ser úteis para a compreensão do problema e para a formulação de hipóteses. *A priori*, não houve definição para o tamanho da amostra, assim com recomenda

Duarte (2002), as pesquisas de cunho qualitativo devem ser realizadas, até que torne possível identificar padrões simbólicos, práticas, sistemas classificatórios, categorias de análise da realidade e visões de mundo do universo em questão, então quando as recorrências atingem o ponto-de-saturação, o trabalho em campo pode ser cessado. O ponto de saturação teórica foi atingido após a realização de quatro entrevistas em profundidade.

Os entrevistados foram escolhidos para compor a amostra em função da ocupação profissional que os destacam no universo de pessoas em condições de contribuir e que, por conveniência, pudessem ser entrevistadas. Os quatro entrevistados encontram-se em posição de gerência ou de diretoria da empresa escolhida. A empresa em que trabalham está situada na Grande São Paulo, tem capital 100% estrangeiro e pode ser considerada de grande porte, com mais de 1.000 empregados. No **Quadro 1** estão relacionados os entrevistados e área de atuação.

Quadro 1 – Composição da amostra

ENTREVISTADO	ÁREA DE ATUAÇÃO
Luca Alberto	Business Development
André Gildin	Marketing Planning
Clother Jr.	Network Rollout
Caetano Notari	Business Consulting

Conforme orienta Mason (2002), após a coleta de dados, estes foram submetidos a leituras interpretativas e reflexivas. A análise de conteúdo foi realizada em três etapas. Na primeira etapa, foi realizada uma pré-análise, por meio de uma leitura dinâmica das transcrições, com objetivo de obter uma observação detalhada das atividades coletadas através das entrevistas, em seguida procurou-se estruturar as idéias relevantes contidas nas transcrições, em função dos procedimentos das etapas posteriores. Na segunda etapa, por meio de uma leitura mais cuidadosa das transcrições, foi feita a “codificação” dos assuntos tratados nas entrevistas. Na terceira fase da análise de conteúdo, as unidades de codificação foram classificadas em blocos, os quais estavam relacionados com determinadas categorias, que por sua vez, confirmam ou modificam conceitos relacionados e identificados no referencial teórico. A técnica aplicada para a codificação e categorização foi a da comparação constante. Esta técnica, começa pela identificação das categorias e cada novo código passa a ser comparado com os códigos existentes e relacionado a uma categoria, que possa vir a ter códigos similares.

4.1 - Resultados da Análise de Conteúdo

Conforme descrição de Miles & Huberman (1994), as unidades de significado - US's devem ser definidas de forma indutiva, dessa forma, a medida que os dados forem sendo interpretados, as US's foram sendo identificadas e pôde-se, então, verificar a ocorrência de conceitos e sua frequência. A aplicação da técnica da comparação constante aos dados transcritos das entrevistas permitiu a identificação de 31 unidades de significado, codificadas sequencialmente de US1 a US31. As descrições das US's estão no **Quadro 2**, que mostra também a categorização

resultante da comparação constante. No mesmo Quadro estão mostradas as frequências com que as US's foram identificadas nas entrevistas.

A aplicação dos conceitos sugeridos pelos autores estudados, buscando linhas que pudessem ligar as informações contidas nas várias unidades de significado, permitiu definir sete categorias, que, portanto, emergiram dessa análise e que serão comentadas a seguir.

C1 - ESTRATÉGIAS EMPREGADAS PARA INOVAR

Esta categoria reúne as US's que expressam as formas como são tratadas as incertezas em relação às inovações. De acordo com Schumpeter, a inovação tecnológica é a chave para o crescimento econômico. É por meio da introdução de novos produtos, novas formas e processos que se coloca a nação em um estágio maior de desenvolvimento. O Sr. Caetano na entrevista E4, concorda com a afirmação: “(...) se não haver inovação o *status-quo* não muda”.

Quadro 2 – Codificação e Categorização

CATEGORIAS E UNIDADES DE SIGNIFICADO		ENTREVISTAS			
C1 – FATORES ESTRATÉGICOS		E1	E2	E3	E4
Regras de inclusão: a US expressa de como são tratadas as incertezas em relação as inovações					
US1	As necessidades identificadas no mercado influenciam as decisões de inovação		3		1
US2	O processo de gestão do ciclo de vida de um produto influencia as decisões de inovação			1	1
US3	O risco associado ao retorno financeiro esperado determina a decisão de investir em inovação	1	1	1	1
C2 – CONVERGÊNCIA DIGITAL		E1	E2	E3	E4
Regras de inclusão: a US expressa como a inovação tecnológica contribui para a convergência digital					
US4	A convergência digital é função da inovação tecnológica.	1	1	1	1
US5	A inovação tecnológica permitiu uma convergência de serviços		1		
US6	A evolução tecnológica permitiu uma redução de custos		3		
C3 - ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTOS EM BUSCA DE VANTAGENS COMPETITIVAS		E1	E2	E3	E4
Regras de inclusão: a US deve expressar de que forma a as empresas estão mudando as estratégias de crescimento em decorrência da convergência digital					
US7	A convergência é vista como fator gerador de novas receitas		1		
US8	Criação de nova unidade de negócio	1			
US9	Fusões e aquisições entre operadoras como estratégia para busca de vantagens competitivas	4	2	2	2
US10	Fusões e aquisições entre <i>vendors</i> como estratégia para conquista de vantagens competitivas	1	2	1	1
US31	Diferenciação de produto			1	1
C4 – FUSÕES E AQUISIÇÕES COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA		E1	E2	E3	E4
Regras de inclusão: a US deve expressar de que forma são vistas as fusões e aquisições como					

estratégias competitivas					
US11	Estratégia para ganhar sinergia e redução de custo fixo	2	3		
US12	Estratégia para ganhar escala e reduzir o custo operacional	3		2	3
US13	Estratégia para complementar o portfólio		2	1	1
US14	Estratégia para garantir market-share				2
US32	Estratégia para aumentar o poder de barganha	1	1	1	1
C5 – PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES EM RELAÇÃO À CONVERGÊNCIA DIGITAL Regras de inclusão: a US deve expressar de que forma os consumidores percebem as vantagens decorrente da convergência digital		E1	E2	E3	E4
US18	O preço mais baixo é uma vantagem.		2	1	1
US19	Poder migrar as contas separadas para uma só conta, é vista como uma vantagem.		1	1	1
US20	As vantagens serão mais perceptíveis, quando os preços passarem a ser mais acessíveis.	1			
C6 – REGULAÇÃO DE MERCADO Regras de inclusão: a US deve expressar como é vista a atuação do órgão regulador do ponto de vista das empresas do setor		E1	E2	E3	E4
US15	A ineficiência do órgão regulador impede que a inovação aconteça de forma mais rápida	1	3	1	
US16	A assimetria regulatória acaba favorecendo as operadoras de TV a cabo	1	1	1	1
US17	O órgão regulador tem sido mais político do que o necessário		1	1	1
C7 – EVOLUÇÃO DO SETOR Regras de inclusão: a US expressa oportunidades desafios às empresas do setor telecomunicações		E1	E2	E3	E4
US21	Reduzir o custo operacional e aumentar a receita é um desafio para as operadoras				1
US22	Ser mais eficiente na realização dos serviços e tornar o custo homem hora mais baixo é um desafio para os vendedores				1
US23	Os vendedores deverão ser mais inovadores para conseguirem reduzirem seus custos			1	
US24	Manter a estrutura enxuta, reduzir custo, investir em tecnologias, pesquisa e desenvolvimento e ao mesmo tempo ser competitivo será um desafio.	1			1
US25	O aumento na concentração das operadoras, bem como o aumento na concentração dos vendedores é um desafio muito grande.	1	1	1	1
US26	A questão com relação ao órgão regulatório, como isso será trabalhado daqui pra frente, é considerado um desafio.		1	1	1
US27	Fazer com que o terminal chegue às mãos do consumidor nas regiões de <i>low ARPU penetration</i> é um desafio.				1
US28	O <i>Mobile advertise</i> poderá trazer para o setor o dinheiro que antes pertencia a outro setor			1	1
US29	O mercado de multimedia pode trazer bastante oportunidades para o setor		1	1	
US30	O crescimento de banda larga, poderá ser mais explorado		1		

Apesar de a inovação ser considerada fundamental para o crescimento econômico, existem incertezas em relação ao grau de aceitação das mesmas. O Sr. André busca exemplificar o que se costuma fazer para reduzir o grau de incerteza, no que tange as inovações, embora pondere que existe incerteza em qualquer negócio:

(...) existem várias pesquisas em relação ao comportamento do consumidor, busca-se saber se o consumidor está disposto a gastar x reais em determinado serviço, ou qual o aparelho que ele gosta mais. A partir desse modelo que eles desenvolvem com relação ao comportamento do consumidor, então voltando para trás, chega-se em um produto ou uma tecnologia que se adapta a essa demanda. Quanto as incertezas, elas existem em qualquer negócio, o que a Ericsson faz bastante também, além dessas pesquisas, é acompanhar o mercado e ter uma equipe de pesquisa...”

Outro conceito incluído nesta categoria é o expresso na US2, como mencionado pelo Sr. Caetano:

Quanto ao grau de incerteza isso é bastante complicado, acho que tem muito espaço para trabalhar nisso, na questão do que chamamos da gestão do ciclo de vida de um produto, desde a concepção, até instalação, e depois a tirada do ar quando o serviço já não é mais rentável. Isso traz muita incerteza, porque quando os processos não são ótimos, os custos são mais altos, e assim os riscos são mais altos, e dessa forma o pessoal acaba inovando menos.

Considerando o fato dos riscos em relação à inovação serem altos, nas entrevistas com Sr. Luca, Sr. André, Sr. Clothier e Sr. Caetano foi constatado que a decisão de investir em inovação depende diretamente do retorno financeiro esperado e para isso são feitos estudos de casos de negócios, além de ter uma atenção especial voltada para o que diz respeito à gestão do ciclo de vida de um produto, uma vez que a inovação é considerada fator chave para o crescimento do setor de telecomunicações.

C2 – INOVAÇÃO E CONSEQUENTE CONVERGÊNCIA DIGITAL

Estão agrupados neste código-padrão as US's que expressam de que forma a inovação tecnológica contribuiu para a convergência digital. Para Sr. André a tecnologia é fator crucial para no que tange estratégias relacionadas a busca por vantagem competitiva; argumenta ele:

(...) a tecnologia tem permitido que a se possa transmitir muito mais coisas, muito mais serviços dentro da mesma banda, visto que a banda é restrita, a banda é da natureza, ou seja o espectro de frequência é da natureza, ele é bem definido, e com a evolução tecnológica você passou a conseguir a transmitir muito mais informações dentro daquele espaço. Imagino que a evolução tecnológica veio nesse sentido, ou seja, juntar todas as informações em uma mesma banda, a custos bem menores e muito mais acessíveis.

Para o Sr. Luca, o Sr. André, o Sr. Clothier e o Sr. Caetano, a convergência digital é função da inovação tecnológica. Nesse sentido Schumpeter ressalta que as inovações tecnológicas são capazes de promover mudanças revolucionárias em certos ramos da indústria o qual liderariam um *boom*, tal qual está acontecendo atualmente na indústria das telecomunicações. O Sr. Caetano

afirma que não existiria convergência sem a inovação, entretando, no que diz respeito a convergência o entrevistado faz uma ressalva:

A convergência existe através de duas maneiras de fazer: a convergência tecnológica é uma coisa e a convergência digital/ de negócio é outra coisa. Pode-se oferecer serviços convergentes, sem ser uma operadora convergente, é o que a Net está fazendo. No futuro a convergência tecnológica irá melhorar a convergência de negócios....

No que tange à convergência digital citada pelo Sr. Caetano, observa-se que a operadora de TV a cabo passou a ofertar em um único pacote, e a custos mais acessíveis: serviços de TV por assinatura, serviços de internet, além de serviços de telefonia. Quanto à convergência tecnológica, pode ser explicada pela convergência entre a telefonia fixa e a móvel. Assim como ressalta o Sr. Caetano, este tipo de convergência poderá melhorar ainda mais a convergência de negócios num futuro próximo.

C3 - MUDANÇAS DE ESTRATÉGIAS EM BUSCA DE VANTAGENS COMPETITIVAS

As US's incluídas nesta categoria devem expressar de que forma as empresas estão mudando as estratégias de crescimento em decorrência da convergência digital. Besanko (2006) coloca que a diversificação é vista como estratégia que possibilita vantagens competitivas, uma vez implementada por meio de fusões e aquisições, possibilita economia de escala e de escopo. Por meio do comentário do senhor Sr. André fica evidente o argumento colocado por Besanko. Assim o entrevistado relata que:

(...) as empresas tem olhado a convergência como um fator de geração de novas receitas. Você pode pegar muitas operadoras que tem conquistado, ou melhor comprado outras empresas, que tem um braço fixo, um braço móvel, para que dessa forma tenha uma sinergia muito grande entre as duas, tanto do ponto de vista tecnológico, ou seja, fornecer uma única rede para os dois tipos de serviços, como a sinergia operacional, e nesse caso você ao invés de ter duas pessoas para fazer uma coisa, acaba tendo uma pessoa só, permitindo assim uma redução de custos. E também tem-se a sinergia de serviços, você encontra uma só operadora oferecendo telefonia fixa, banda larga, TV a cabo e etc... numa mesma oferta, e assim reduz custos com marketing, segmentação de mercado junto com a sinergia tecnológica.

Porter (1999) afirma que as inovações tecnológicas promovidas pelo setor de Telecomunicações em parceria com o setor de Tecnologia de Informações impulsionaram as mudanças nas estratégias e regras de competição. No que tange a convergência digital, esta é definida como uma alavanca cada vez mais importante à disposição das empresas para criar vantagens competitivas, nesse caso a estrutura setorial é afetada, à medida que a busca por vantagens competitivas através das inovações se difundem pelo setor e impulsionam os concorrentes à imitação das inovações estratégicas; Verifica-se a comprovação da referência bibliográfica por meio das palavras do Sr, Caetano:

Com a queda das receitas de voz, as operadoras estão partindo para a banda larga e *triple play*, então observa-se que a Telefônica comprou a TVA, a Telemar está tentando comprar a OI TV, a BRT está entrando com o serviço de vídeo *on-demand*, a Net entrou com o Net

Combo, pois é uma maneira de diferenciar o serviço, e já que a concorrência está fazendo, se você não faz, acaba ficando para trás.

Pelo comentário do Sr. Caetano, constata-se que a inovação tecnológica e a conseqüente convergência digital, estão contribuindo para o aumento da concentração de mercado no setor de telecomunicações. O Sr. Luca complementa:

As operadoras estão buscando parceria com operadoras de TV à cabo, internet...também estão buscando fusões, aquisições...para ter justamente ganho de escala...conseguir reduzir o custo operacional... pois inovação é uma coisa, mas elas também precisam olhar o custo operacional ... ter escala para ficar barato....

C4 - AS FUSÕES E AQUISIÇÕES COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA

As US's agrupadas nesta categorias estão relacionadas com as estratégias competitivas em função das fusões e aquisições. Para Britto *apud* Kupfer (2002), as vantagens advindas das fusões e aquisições estão associadas a possibilidade de reduzir os riscos tecnológicos e de mercado subentendido na diversificação; possibilidade ter acesso aos recursos complementares entre as empresas; aumento de poder de mercado; e imposição de barreiras à entrada. Nesse sentido as fusões e aquisições tendem a proporcionar economias de escala e de escopo. A preocupação das operadoras em reduzir custos, foi expressa com muita nitidez por todos os entrevistados. O Sr. Luca menciona que hoje a margem operacional das operadoras de celular é muito baixa, já no caso das operadoras de telefonia fixa a margem operacional é um pouco mais elevada, dessa forma tais operadoras precisam buscar sinergia para reduzir o custo fixo, então por meio de fusões e aquisições consegue-se ganhar escala e reduzir custo fixo. O Sr. Caetano afirma que: “ (...) As fusões e aquisições é vista como estratégia para ganhar mais assinantes e reduzir custo. Isso ajuda na redução de custo, mas não melhora do ponto de vista da receita . Têm-se que garantir que a estrutura de custo é mais baixa que a receita...”. Além da fusão e aquisição ser uma estratégia para ganhar sinergia e reduzir o custo fixo, como foi afirmado pelos entrevistados. Na visão do Sr. André, o fato das operadoras estarem se concentrando, acaba aumentando o poder negociação das mesmas, o que acaba refletindo na área dos *vendors*. Nesse caso, os *vendors* precisam se preparar e a tendência é acontecer mais fusões e aquisições desse lado também. O Sr. Luca, o qual gerência a área de *Business Development* de um *vendedor* complementa:

(...) quanto menos clientes, a tendência é ter menos fornecedores também... e nesse caso, os mesmos terão que cada vez mais brigar entre si para chegar num valor para ser competitivo... são menos clientes... é oferta e demanda... e então sendo menos clientes para vender, os mesmos irão forçar para reduzir os custos e os fornecedores brevemente terão que... como a Nokia se fundiu com Siemens... e assim em toda a indústria...

Em entrevista com o Sr Caetano, o mesmo também mencionou que a tendência é aumentar a concentração em todo o setor. Nesse sentido fica evidente as palavras de Britto *apud* Kupfer (2002), assim o autor coloca que:

(...) não só devido aos possíveis impactos diretos em termos de ativos, mas também em razão dos efeitos indiretos sobre as condições concretas da concorrência naqueles

mercados, a qual tende a se acirrar, impondo uma estratégia das demais empresas, o que pode representar um estímulo adicional à continuidade daquelas operações (p. 341),

Falando-se da concentração por parte dos *vendors* o Sr Caetano comenta que:

(...) antigamente entrava-se na mesa de negociação com sete, oito vendors, hoje entra-se com no máximo três. Essa consolidação não é só daquele lado, é do nosso lado também. Como exemplo tem a questão da nokia/siemens terem se juntado para ganhar escala e sobreviver. A Ericsson adquiriu uma série de empresas para complementar o portfólio, estratégia diferente da Nokia/ siemens. Agora está todo mundo equiparado.

O Sr Caetano também comentou que as fusões e aquisições por parte das operadoras podem ser vista como uma estratégia para ganhar market-share, já que existe uma briga entre as operadoras para ser líder de mercado. De modo geral em todas as entrevistas verificou-se que a tendência é aumentar a concentração em todo o setor. De acordo com os entrevistados, tal concentração deve-se a busca por vantagens competitivas.

C5 - PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES EM RELAÇÃO A CONVERGÊNCIA DIGITAL

Nesta categoria foram agrupadas as três US's que refletem como os consumidores percebem as vantagens decorrentes da convergência digital. De acordo com Galina (2003) os consumidores finais influenciam diretamente a dinâmica do setor, pois a oferta de serviços e inovações acontecem de acordo com as preferências e necessidades dos mesmos, desta forma é importante entender como a convergência digital é vista pelos usuários finais. Knop (2003) coloca que aumento do *portifólio* de produtos, o investimento em novas tecnologias e aumento na qualidade de serviço prestado, decorrente do processo de fusões e aquisições é vista como uma vantagem do ponto de vista do consumidor. Em entrevista com o Sr. Clothier (E3), o mesmo afirma que as vantagens decorrentes da convergência digital são percebidas através do preço e simplicidade. O mesmo conclui: “ (...) Como consumidor, hoje posso adquirir os serviços de banda larga, TV à cabo e telefonia por meio de um só fornecedor. A vantagem é que custo de aquisição desses três serviços é muito mais baixo e ainda acabo recebendo uma conta só para pagar.

Tendo em vista o baixo poder aquisitivo da população a penetração de serviços de banda larga, bem como TV à cabo ainda é baixo. O Sr. Luca afirma que por esses motivos citados anteriormente, os consumidores ainda não perceberam as vantagens decorrentes da convergência digital. Comenta ainda que “(...) os consumidores irão perceber mais, quando existir ganho de escala e assim permitir uma redução de custos, pois tecnologia custa caro. O que acontece é que as operadoras irão se unir cada vez mais, e assim terão ganhos de escala e então redução de custos, e dessa forma os consumidores serão beneficiados”.

Diante do que foi exposto ao longo das entrevistas, o preço dos serviços e o fato de poder migrar todas as contas para uma única conta são vistos como vantagens decorrentes da convergência digital, entretanto estas vantagens serão mais percebidas quando as operadoras conseguirem reduzir o custo operacional e em função de tal redução, conseguir tornar os preços dos serviços mais acessíveis.

C6 – REGULAÇÃO DE MERCADO

As US's agrupadas nesta categoria expressam de que forma é vista a atuação do órgão regulador ANATEL. De acordo com Galina (2003), as ações tomadas pelo órgão regulador são extremamente importantes e exercem uma grande influência em toda a dinâmica da cadeia produtiva do setor, visto que a estrutura da cadeia e o consumo das empresas ocorrem em função da tecnologia adotada. Um exemplo é o estabelecimento de padrões para a telefonia fixa e móvel, que acaba por afetar indiretamente as decisões de produção dos fornecedores de equipamentos e soluções.

Diante das entrevistas realizadas, constatou-se que no que tange a inovação tecnológica o órgão regulador tem se mostrado ineficiente. O Sr. Luca afirma: “O maior problema em relação ao deslanche do 3G é justamente o órgão regulador, tanto no 3G, como para Unicele...uma operadora nova que gostaria de entrar em São Paulo, mas que possui uma série de entraves...Além da falta de definição para problema de frequência tanto para o WCDMA como para o Wimax...”

Outro fato mencionado nas entrevistas realizadas relaciona-se à assimetria regulatória. Como as operadoras de TV a cabo não estão sob regulação da ANATEL, elas acabam prejudicando as operadoras de telefonia. O Sr. Caetano comenta: “(...) hoje estive olhando uma reportagem em que o presidente da Telefônica estava reclamando da assimetria regulatória, o que acaba favorecendo as operadoras de TV a cabo... A Net está crescendo assustadoramente, só a Net Virtua praticamente dobrou o número de usuários. Isso mostra que o crescimento está acelerado”. O Sr. André complementa que deveria haver uma isonomia grande entre os setores, onde a ANATEL, deveria fazer o papel de órgão regulador:

(...) eu não vejo nenhum problema, muito pelo contrário das operadoras de TV a cabo oferecerem voz...A tecnologia está disponível, existe demanda e porque não oferecer esse serviço? Agora o que eu acho, é que deve existir uma isonomia grande entre os setores. Da mesma forma que elas podem oferecer serviço de voz, as operadoras de Telecom deveriam oferecer grade de programação, e hoje não ocorre isso, porque justamente TV está sobre um outro guarda-chuva de *broadcasting* no Ministério das Comunicações, e este Ministério é muito forte. Acho que deveria ter uma isonomia muito grande, onde a ANATEL deveria fazer justamente o papel de órgão regulador e que não vem ocorrendo.

Para os entrevistados o órgão regulador tem sido mais político do que deveria, como Sr. André ressalta:

O órgão regulador tem sido pouco eficiente, principalmente pela ingerência do próprio órgão e atuação do Ministério das Comunicações que tem influenciado muito nas decisões políticas na ANATEL, enquanto que a ANATEL deveria ser um órgão regulador, mas do ponto de vista mais técnico, o que não acontece.

C7 – EVOLUÇÃO DO SETOR

Durante as entrevistas foram levantadas algumas questões em relação à evolução do setor, desta forma as US's agrupadas nesta categoria expressam as oportunidades e os desafios tanto para as operadoras como para os *vendors*. O Sr. Caetano coloca a redução de custos e aumento de receita como um desafio para as operadoras, assim o entrevistado relata:

(...) as operadoras precisam arrumar uma maneira de aumentar receita e abaixar o custo... elas terão que achar um jeito de achar novos serviços, e assim baixar os custos... Eu vejo que as operadoras móveis tem uma grande dificuldade de entender o que é terceira geração,

e o que é possível fazer com a terceira geração. O pessoal da engenharia das operadoras não ajuda, eles cobram muito bite... e não tem noção do que dá para se desenvolver em cima daquela tecnologia...

Os *vendors* têm como desafio ser mais eficiente no que tange a realização dos serviços, desta forma objetivo é fazer com que o valor hora/homem seja reduzido. Ressalta-se que a pressão para redução do custo hora/homem é função tanto da concentração por parte das operadoras, que cada vez mais detém maior poder de negociação como da concentração por parte dos fabricantes. Em relação a concentração de mercado por parte dos *vendors*, o Sr. André (E2) afirma “Pode-se pegar a Nokia-Siemens, praticamente com o mesmo tamanho da Ericsson, então têm-se três gigantes brigando no mercado (Nokia-Siemens, Alcatel-Lucent e Ericsson)”. O Sr. Caetano comenta:

(...) verifica-se que os resultados da Nokia/Siemens foram abaixo do esperado...então a briga do 3G vem com bastante força.... têm-se que pensar muito bem em como baixar o custo da nossa hora/homem, mas ao invés de baixar salário pode-se ser mais eficiente, usar-se menos hora para realizar o serviços, e assim custo do hora homem abaixa da mesma forma.

Constata-se que os *vendors* cada vez mais serão pressionados a serem mais inovadores, visando uma redução de custos. Em entrevista com o Sr. Clothier, que exerce o cargo de diretor da área de *network- rollout* da Ericsson complementa: “Para ser mais competitivo no que tange os serviços de implementação e integração de redes, os *vendors* deverão ser cada vez mais inovadores, de forma a encontrar soluções para realizar tais serviços em um curto espaço de tempo”. O Sr. Luca resume os desafios para o setor da seguinte forma: Manter a estrutura enxuta, reduzir custo, investir em tecnologias, pesquisas e desenvolvimento e ao mesmo tempo ser competitivo. O Sr. Caetano comenta:

Com relação ao desafio de abaixar o custo, vejo como exemplo o caso da Gol e Walmart a margem é baixa e a escala é grande. Como a margem é baixa, o controle de custo é extremamente apurado. Estas empresas se orgulham de ser Espartana... eu vejo que para as operadoras isso vai ser um bom desafio.... eu vejo que tem-se muito espaço para crescer...

Outro desafio apontado pelos entrevistados é a questão em relação ao órgão regulador. Os entrevistados, se mostraram preocupados com a forma como será trabalhada tal questão. Além dos desafios já colocados, é apontada como um desafio a questão relacionada aos projetos de investimentos em regiões de *low* ARPU, como é o caso do Minas Comunica. O Sr. Caetano ressalta: “Não adianta só colocar uma BTS – *Base Station Controler* e disponibilizar toda a infraestrutura de rede no interior de MG. O problema é: como você vai levar esse aparelhinho pra lá, a qual custo? Como é que o cliente vai pagar esse aparelho? Então o problema é como você vai colocar o celular na mão de alguém...”.

Em relação às oportunidades, durante as entrevistas foram citadas: o mercado de multimedia, aonde tem muita coisa para se trabalhar; o *mobile advertise*, em que pode-se trazer para o setor recursos que estavam alocados em outros setores e; a banda-larga, cujo crescimento pode ser mais explorado, pois temos um país com pouca penetração. O Sr. André comenta:

(...) acredito que pode-se explorar mais o crescimento de banda larga, temos um país com muito pouca penetração de banda larga, então tem muito a ser explorado, inclusive

existe muitos estudos de universidades que mostra o quanto se investe em telecomunicações em determinada área rural e quanto disso se reverte no PIB do país, então essa é uma area interessante para ser explorada.

Diante das entrevistas, verificou-se que são bastantes os desafios e oportunidades para o setor e para que o mesmo continue crescendo e se desenvolvendo, a inovação tecnológica é crucial.

FREQÜÊNCIA DE OCORRÊNCIA

A análise da freqüência de ocorrência das unidades de significado é de extrema importância, de modo que por meio deles é vista importância que os entrevistados atribuem aos conceitos neles contidos, de acordo com Bardin (1977).

Os dois códigos que apareceram com maior freqüência, US9 (Fusões e aquisições por parte das operadoras como estratégia para a conquista de vantagens competitivas) e US12 (Estratégia para ganhar escala e reduzir custo operacional), evidenciam que os entrevistados têm percepção das mudanças que estão ocorrendo na estrutura de mercado do setor em função da convergência digital. A freqüência com que aparece a US10 (Fusões e aquisições por parte dos vendedores como estratégia para a conquista de vantagens competitivas), torna nítido que o aumento da concentração por parte das operadoras, acaba refletindo na área dos *vendedores*, os quais também estão se concentrando cada vez mais, visto que de acordo com Porter (1998), o aumento da concentração por parte do comprador, incorre num aumento de seu poder de barganha, dessa forma, as fusões e aquisições por parte dos vendedores, também é função da busca por vantagens competitivas, o que pode ser expresso pelas seguintes US's as quais aparecem com freqüência: US12 (Estratégia para ganhar escala e reduzir custo operacional); US11 (Estratégia para ganhar sinergia e redução de custo); US13 (Estratégia para complementar o portfólio); US31 (Estratégia para aumentar o poder de barganha); e US31 (Estratégia para aumentar o poder de negociação).

A US18 (O preço mais baixo é uma vantagem), expressa que a convergência digital veio no sentido de ampliar os tipos de serviços ofertados, a custos mais baixos, e é justamente dessa forma que os consumidores percebem as vantagens decorrentes da convergência digital.

As transcrições colocadas a seguir exemplificam duas ocorrências do código US18, que apareceu em três entrevistas diferentes. O primeiro trecho foi extraído da transcrição da entrevista E2, com o Sr. André Gildin, gerente de *Marketing Planning* da Ericsson; o segundo trecho foi extraído da transcrição da entrevista E4, com o Sr. Caetano Notari, *Business Consulting Manager* da Ericsson:

(...) todo mundo olha preço... Custo de aquisição, pega o meu caso por exemplo: eu tinha Speedy, Net e Ig, pagava os três... em três contas separadas...ou seja, três dores de cabeça.. Hoje eu adquiri o combo da Net (isso não é uma propaganda) que agora tornou-se uma conta única, um SAC único para ligar, além do preço mais acessível, ou seja, como eu comentei no começo, eu consigo mais banda (*mega bite*) pelo mesmo valor, então acaba sendo uma vantagem enorme.. preço e menos dores de cabeça.

(...) simplicidade e custo baixo, recebe-se só uma conta em casa, e esta conta é mais barata do que antes. Acho que quando esta falando na convergência..as pessoas estão migrando para o Net combo as contas separadas, primeiro para facilitar e segundo devido ao custo mais baixo.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo, as conclusões estão apresentadas usando-se um diagrama reflexivo, ao passo que, procura-se mostrar o processo racional de acordo com a visão dos entrevistados, o que foi possível devido à categorização feita no capítulo anterior. O diagrama resultante está mostrado na Figura 1. As idéias principais subjacentes a cada categoria parecem mostrar que C1 (fatores estratégicos) contribuiu para C2 (convergência) que por sua vez impulsionou a determinação de C3 (estratégias de crescimento em busca de vantagens competitivas), o qual é responsável por impulsionar C7 (evolução do setor). As três categorias: C4 (fusões e aquisições como estratégia competitiva); C5 (percepção dos consumidores em relação a convergência digital) e C6 (regulação do setor), convergem para a C7 (evolução do setor).

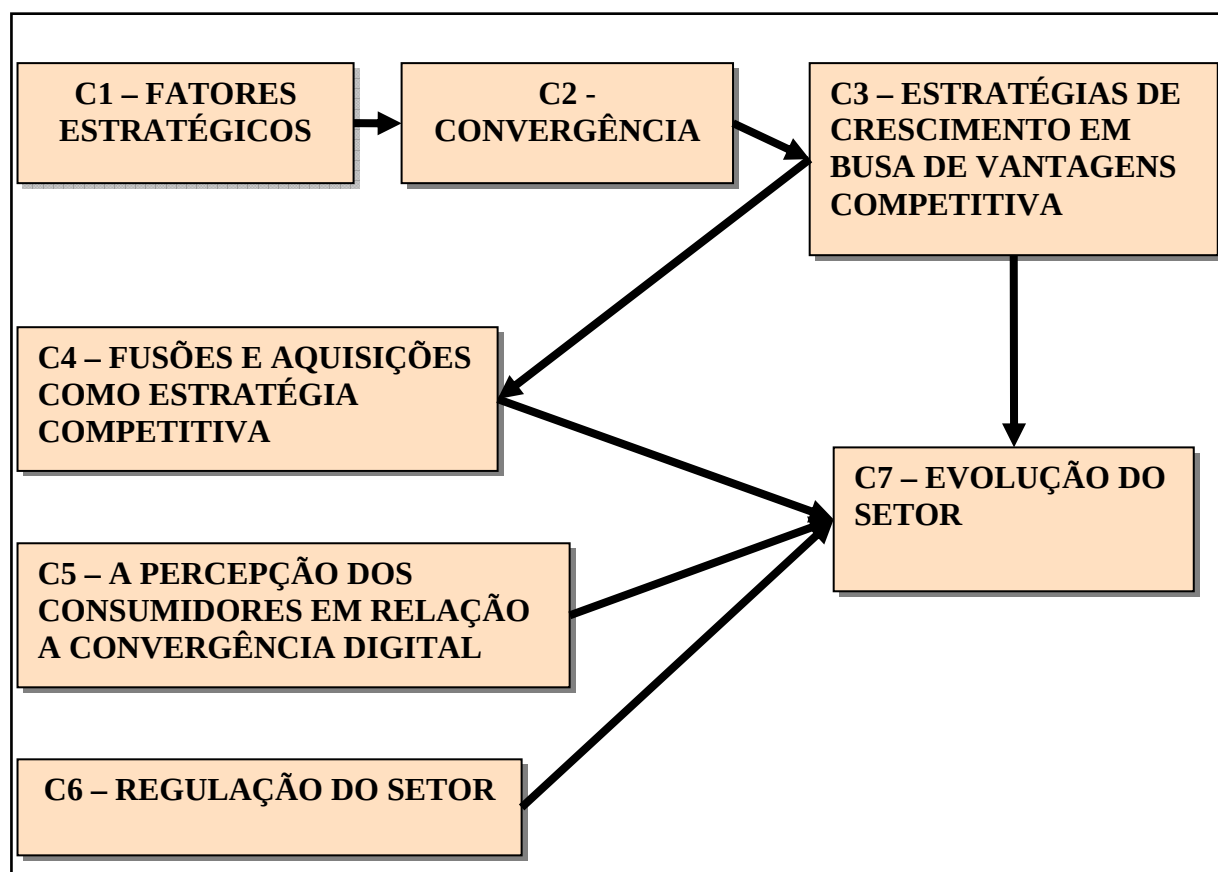


Figura 1 – Agrupamento de categorias

Fica evidente, portanto, que a inovação tecnológica e a conseqüente convergência digital, que veio no sentido de poder juntar todas as informações em uma mesma banda, a custos bem menores e muito mais acessíveis, estão contribuindo para as mudanças das decisões de estratégias crescimento econômico no que tange as operadoras de telefonia fixa, móvel e de TV à cabo, uma vez que a convergência digital permitiu com que pudessem ser adotadas estratégias de diversificação, por meio de fusões e aquisições bem como crescimento interno da própria empresa. É importante ressaltar que o processo de fusão e aquisição entre as operadoras de telefonia fixa, móvel e de TV leva a aumento de concentração de mercado do setor como um

todo, ao passo que, os fabricantes de equipamento e fornecedores de serviços, também estão engajados na busca por vantagens competitivas e enxergam a fusão e aquisição como uma possibilidade de maximizarem a sua competitividade.

Do ponto vista das operadoras de telefonia fixa, móvel e TV à cabo em relação a estratégia em busca de vantagens competitivas, constata-se que as operadoras estão buscando realizar fusões e aquisições, com objetivos de: ganhar sinergia e escala e então reduzir os custos; aumentar o portfólio; diferenciar os serviços; além ganhar market-share. Como exemplo têm-se o caso do Grupo Telefônica que realizou a aquisição da TVA (operadora de TV à cabo) e aquisição de um percentual acionário da Vivo (operadora de telefonia móvel) com intuito de poder oferecer ao seu assinante os serviços de TV à cabo, telefonia e internet por meio da convergência digital. No caso da TIM (operadora de telefonia móvel), a mesma optou pela estratégia de diversificação por meio de crescimento interno da própria empresa, nesse sentido a empresa lançou um novo serviço denominado TIM Casa, em que por meio do celular o assinante quando está em sua residência pode fazer ligações com custo de telefonia fixa.

O fato das operadoras estarem cada vez mais concentradas acaba refletindo na área dos *vendors*, visto que o aumento de concentração por parte do comprador torna o seu poder de barganha muito maior, desse modo a tendência é aumentar a concentração por parte do fornecedor também, como vem ocorrendo. Como exemplo tem-se o caso da Nokia/Siemens e Alcatel/Lucent, que acabaram se juntando com objetivo de ganhar escala e economia de escopo, e dessa forma tornar-se mais competitivas. Já no caso da Ericsson, as aquisições devem-se a estratégia para complementar o portfólio e assim poder atender o lado de multimedia, cobrindo a cadeia toda, além de criar uma grande sinergia e poder chegar ao consumidor final.

Constata-se que os Grupos de empresas atuantes no Brasil enxergam como vantagens competitivas advindas das fusões e aquisições: (i) a sinergia operacional; (ii) a sinergia comercial; (iii) a sinergia de investimentos; (iv) o ganho de escala e conseqüente aumento de market-share e ; (v) o aumento do poder de mercado, o que leva a um aumento no poder de negociação.

Para completar a visualização do processo, conforme demonstrado na **Figura 1**, além das estratégias de crescimento em busca de vantagens competitivas, a percepção dos consumidores em relação às vantagens decorrentes da convergência digital é crucial para a evolução, uma vez que os consumidores influenciam diretamente a dinâmica do setor. Após a realização das entrevistas ficou evidente que o preços dos serviços e facilidade são as principais vantagens percebidas pelo consumidor em decorrência da convergência digital. Cabe frisar que o órgão regulador também exerce influência em relação à evolução do setor. Assim, o problema de pesquisa e seus objetivos estão satisfeitos.

No que tange a evolução do setor existem bastantes desafios e oportunidades. Quanto aos desafios, verifica-se que em função do aumento da concentração de mercado, tanto as operadoras como os *vendors* deverão ser ainda mais inovadores para conseguir uma redução de custos. Assim como dizia Schumpeter, as combinações promovedoras de inovações podem ser: a criação de novos produtos; a criação de novos processos de produção; a abertura de novos mercados; novas formas de organização social e novas fontes de matérias primas.

Pode-se, portanto, inferir desta análise reflexiva, feita de acordo com recomendações de Northcutt (2004) que a inovação tecnológica e a conseqüente convergência digital, estão contribuindo para as mudanças das estratégias competitivas em busca de crescimento, as quais estão resultando num aumento da concentração de mercado do setor de telecomunicações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANATEL: base de dados. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br>> Acesso em: 15 nov 2006.
- ANUÁRIO TELECOM: base de dados. Disponível em: < <http://www.anuariotelecom.br>> Acesso em: 15 nov 2006.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BESANKO, D. **A Economia da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BOOTH, W.C; COLOMB, G. G; WILLIAMS, J. M. **A Arte da Pesquisa**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- CAMPANÁRIO, M. A.; REICHSTUL, D. **Políticas Públicas para Inovação no Setor de Telecomunicações**. Texto para Discussão da FIA. Disponível em: <<http://www.fundacaofia.com.br/pgtusp/pesquisas>> Acesso em: 03 nov 2006.
- CÁRIO, S. A. F. ; PEREIRA, F. F. C. . **Inovação e desenvolvimento capitalista**: referências histórica e conceitual de Schumpeter e dos neo-Schumpeterianos para uma teoria econômica dinâmica. In: VII Encontro Nacional De Economia Política, 2002, Curitiba. VII Encontro Nacional De Economia Política - SEP. Curitiba - PR : Universidade Federal do Paraná, 2002.
- CASSIOLATO, J. E. A economia do conhecimento e as novas políticas industriais e tecnológicas. In: CASSIOLATO, J. E. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Disponível em: < <http://www.redesist.ie.uf> > Acesso em: 18 nov 2006.
- CUNHA A. B., **A convergência nas telecomunicações no Brasil**: análises das transformações no ambiente de negócios, estratégias e competitividade das empresas de telecomunicações. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Instituto de Engenharia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.
- DUARTE, R. **Pesquisa Qualitativa. Reflexões sobre o trabalho de campo**. Cadernos de Pesquisa, n. 115, março/ 2002 . Departamento de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- EATON, B. C.; EANTON, D. F., **Microeconomia**, São Paulo: Saraiva, 1999.
- FRIEDMAN, T. L., **O mundo é plano**. Rio de Janeiro, 2005.
- GALINA, S. **Desenvolvimento global de produtos**: o papel das subsidiárias de fornecedores de equipamentos no setor de telecomunicações. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia) – Instituto de Engenharia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- GALINA, S. V.; SBRGIA, R. **O comportamento tecnológico das empresas do setor de telecom no Brasil**: alguns indicadores da natureza do esforço. São Paulo, 2003 (Paper).
- GUTIERREZ, R. M V.; CROSSETTI, P. A. **A indústria de teleequipamentos no Brasil**: evolução recente e perspectivas. Texto para Discussão do BNDES Setorial, n. 15 p.23-90, 2003. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/>>. Acesso em: 10 out. 2006.
- KON, A. **Economia de serviços: teoria e evolução no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KUPFER, D.; HASENCLEVER, L **Economia industrial**: fundamentos teóricos práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- KNOP, R. C. **Fusões e aquisições como estratégias competitivas das empresas de telecomunicações**. Uma reflexão sobre a tomada de decisão 2003. Dissertação (Mestrado em engenharia de produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- MASON, Jennifer. **Qualitative researching**. London: Sage, 2002.
- MILES, M. & HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. London; Sage, 1994.

- MONTGOMERY, A.C; PORTER, M. E. **Estratégia**. A busca por vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.
- NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard University Press, c1982.
- NORTHCUTT, N. **Interactive qualitative analysis**. London: Sage Publication, 2004.
- PIRES, J. C. L. **A reestruturação do setor de telecomunicações no Brasil**. Texto para discussão do BNDES n.1109. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev1109.pdf> > Acesso em: 03 nov 2006.
- PIRES, J. C. L.; DORES, A. B. **Fusões e aquisições no setor de telecomunicações: características e enfoque regulatório**. Texto para Discussão do BNDES, n. 83 Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/>>. Acesso em: 10 out. 2006.
- PORTER, M. E. **Competição**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PYNDICK, R. S.; RUBINFELD, D. L., **Microeconomia**. São Paulo: Prentice Hall, 2002
- RIFIKIN, J. **A Era do Acesso**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- SCHUMPETER, Joseph A. **Ensaio** : empresários, inovação, ciclos de negócio e evolução do capitalismo. Lisboa: Celta Editora, 1996.
- TELECO: base de dados. Disponível em: <http://www.teleco.com.br>> Acesso em: 15 nov 2006.
- TELLES, D. S. **A segmentação e a dispersão das atividades produtivas e tecnológicas pelas empresas transnacionais do setor de equipamentos para telecomunicações**. 2005. Monografia (Graduação em Economia) – Instituto de Economia, Universidade do Estado de São Paulo. Araquara, 2005.
- TIGRE P. B. **Paradigmas Tecnológicos**. Rio de Janeiro: 1997 (Paper).
- VARIAN, H. R. **Microeconomia**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.