

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**Evolução do mercado de telefonia móvel e o consumo de  
Smartphones na Oi**

**Fernanda Barreto Abreu**

**Rio de Janeiro**

**2010**

Fernanda Barreto Abreu

**Evolução do mercado de telefonia móvel e o consumo de  
Smartphones na Oi**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração de Empresas, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: José Albuquerque

---

Rio de Janeiro

2010

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais Luiz Fernando e Cecília Marcia Abreu, ao meu irmão Felipe e ao meu namorado Rafael Aquino.

## AGRADECIMENTOS

Ao meu pai Luiz Abreu e a minha mãe Cecília Abreu por todo suporte e apoio necessário nesta longa caminhada. Ao meu irmão que esteve presente em todos os momentos de dificuldade e alegria. Às minhas avós, Diva Barreto e Celeste Abreu, por todo carinho e ao meu namorado, Rafael Aquino, pela ajuda e dedicação.

Aos colegas e amigos de trabalho que contribuíram muito positivamente para meu crescimento pessoal e profissional e que me apoiaram desde a época de estágio até a fase atual. Em especial à Karla Patrícia, por toda sua orientação e incentivo.

Aos grandes amigos que fiz durante a faculdade, em especial, Gustavo Reis, Christian Di Rienzo, Natalia Leite, Joanna Barreiros, Ana Paula e Carla Angélica. A todos os professores que integram o corpo docente da FACC - UFRJ e que dedicaram seu tempo a passar todo conhecimento para os alunos.

Por fim, a minha segunda família, Paulo, Diva, Felipe e a minha grandessíssima amiga, a qual tenho como irmã, Luciana Stavale, que durante minha vida estiveram ao meu lado.

*“Se você estiver planejando para um ano, plante arroz,  
Se você estiver planejando para vinte anos, plante árvores,  
Se você estiver planejando para séculos, crie homens.”*

Provérbio Chinês

## RESUMO

O presente estudo tem por objetivo entender o mercado de telecomunicações atrelado às mudanças de consumo por aparelhos celulares. Lançar novos produtos é fundamental para as operadoras se manterem competitivas no mercado de Telecom. Conhecer as necessidades dos clientes e atender as suas expectativas mostra-se um diferencial vital para as empresas, para isso se faz necessário analisar e entender o funcionamento do mercado, conhecer o produto e definir as estratégias quanto ao produto, preço, distribuição e promoção. Assim, os riscos de insucesso são reduzidos, tornando qualquer operação mais segura. Mediante análise teórica do mercado de telecomunicações, das estratégias empresariais e das mudanças no comportamento do consumidor, entenderemos os motivos pelo aumento do consumo de aparelhos inteligentes, os smartphones, no mercado de telefonia móvel no Brasil.

**Palavras-chave:** mudanças - telecomunicações – consumo – smartphones

## ABSTRACT

This study aims to understand the telecommunications market tied to changes in consumption for handsets. Launching new products is crucial for operators to remain competitive in the telecom market. Meet customer needs and meet their expectations proves to be a vital gap for companies, it is required to analyze and understand the workings of the market, know the product and to define strategies for the product, price, distribution and promotion. Thus, the risks of failure are reduced, making any safer operation. Through theoretical analysis of the telecommunications market, business strategies and changes in consumer behavior, understand the reasons for the increased use of smart phones, smartphones, the mobile phone market in Brazil.

**Keywords:** change - telecommunications - consumption - smartphones

## SUMÁRIO

RESUMO	6
ABSTRACT	7
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>11</b>
2.1 Empresa	11
2.2 Histórico	12
2.3 Perfil Oi	17
2.3.1 Área de Atuação	17
2.3.2 Portfólio	18
<b>3. ANÁLISE ESTRATÉGICA</b>	<b>21</b>
3.1 Visão	21
3.2 Missão	21
3.3 Valores da Companhia e de seus Colaboradores	22
3.4 Matriz SWOT	23
3.4.1 Análise SWOT	23
3.4.1.1 Forças	23
3.4.1.2 Fraquezas	24
3.4.1.3 Oportunidades	24
3.4.1.4 Ameaças	24
3.4.2 Análise ponto a ponto da Matriz SWOT	25
3.4.2.1 Forças x Oportunidades	25
3.4.2.2 Forças x Ameaças	25
3.4.2.3 Fraquezas x Oportunidades	26
3.4.2.4 Fraquezas x Ameaças	26
3.4.3 Análise dos dados	27
3.5 As 5 forças de Porter	27
3.5.1 Rivalidade entre concorrentes	28



3.5.2 Ameaça de novos entrantes _____	29
3.5.3 Poder de barganha dos clientes _____	29
3.5.4 Poder de barganha dos fornecedores _____	30
3.5.5 Ameaça de produtos substitutos _____	31
<b>4. MARKETING _____</b>	<b>32</b>
4.1 Mercado de smartphones no Brasil _____	32
4.2 Smartphones na Oi _____	36
4.2.1 Produto _____	36
4.2.2 Preço _____	37
4.2.3 Distribuição _____	38
4.2.4 Promoção _____	40
4.3 Matriz BCG _____	41
4.3.1 Estrela _____	42
4.3.2 Vaca leiteira _____	42
4.3.3 Ponto de interrogação _____	43
4.3.4 Abacaxi _____	43
<b>5. ESTRUTURA OPERACIONAL _____</b>	<b>44</b>
5.1 Organograma _____	44
5.2 Fluxograma _____	45
<b>6. INDICADORES FINANCEIROS – OI MÓVEL _____</b>	<b>46</b>
6.1 Lucratividade _____	46
6.2 Rentabilidade _____	47
6.3 Prazo de Retorno do Investimento (PRI) _____	47
6.4 Ponto de Equilíbrio (PE) _____	48
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS _____</b>	<b>49</b>
Referências Bibliográficas _____	50

# 1. INTRODUÇÃO

O segmento de telecomunicações envolve diferentes tipos de ações na busca por uma melhor prestação de serviço. Para isso conhecer o mercado, não só as expectativas e o comportamento do consumidor como todos os processos, que envolvem desde as inovações tecnológicas até o mecanismo de preço, distribuição e promoção, se faz necessário.

A escolha correta das estratégias a serem seguidas é de suma importância, pois uma falha pode resumir no fracasso da ação proposta. Atrelado a isso, deve-se atentar para fatores minuciosos, de cada etapa na escolha do preço, do público-alvo, do mercado, do produto e da distribuição.

A proposta do presente trabalho é mostrar através das mudanças do comportamento dos consumidores as estratégias adotadas por uma grande empresa brasileira do segmento de telecomunicações, a Oi, a comercialização dos smartphones, mostrando desde a caracterização da empresa, até as estratégias de distribuição.

Entender as condições do mercado e as peculiaridades de cada público-alvo de forma inteligente resulta em uma resposta positiva quanto a vantagens competitivas frente à concorrência, além de possibilitar a empresa a aumentar suas vendas e conseqüentemente os lucros. Estes são aspectos valiosos a serem levados em consideração quando pensamos em sucesso no segmento de atuação.

## 2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

### 2.1 Empresa

Maior empresa brasileira de telecomunicações, a Oi é pioneira na prestação de serviços convergentes no país. Oferece transmissão de voz local e de longa distância, telefonia móvel, comunicação de dados, internet e entretenimento. Com a compra do controle da Brasil Telecom, em 2009 a Oi passou a atuar em todo o território nacional. Em março de 2010, a empresa possuía cerca de 62,2 milhões de clientes. Deste total, 21,1 milhões estavam em telefonia fixa, 36,6 milhões em telefonia móvel e 4,3 milhões em banda larga fixa e 283 mil em TV por assinatura.

Pelo segundo ano consecutivo, a Oi integra o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa refletindo o alto grau de comprometimento da companhia com a responsabilidade social e a adoção de práticas gerenciais sustentáveis.



Figura 1: Oi

## 2.2 Histórico

Antes da constituição da Telebrás em 1972, existiam mais de 900 empresas de telecomunicação operando no Brasil. Entre 1972 e 1975, a Telebrás e suas controladas operacionais adquiriram a maioria esmagadora das outras empresas do setor de telefonia existentes no Brasil, passando a deter o monopólio sobre o fornecimento de serviços públicos de telecomunicação em quase todo o território nacional.

Em 1995, o Governo Federal iniciou uma reforma na regulamentação do setor de telecomunicações. O Poder Executivo, por meio de diversos atos normativos relativos ao setor de telecomunicações, dispôs sobre novas diretrizes para o setor, introduzindo a competitividade e prevendo a privatização do sistema Telebrás. A LGT (Lei Geral de Telecomunicações) também criou a ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações), uma agência independente de regulamentação do setor de telecomunicações.

Em janeiro de 1998, durante os preparativos para a sua reestruturação e privatização, a Telebrás foi desmembrada em diversas companhias distintas para o desenvolvimento de suas operações de telefonia móvel e fixa.

Em abril de 1998, o PGO (Plano Geral de Outorga), dividiu o território brasileiro em quatro Regiões para a prestação do STFC (Serviço de Telefonia Fixo e Comutado), conforme abaixo:

**Região I:** consiste na área geográfica correspondente aos Estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí, Maranhão, Pará, Amapá, Amazonas e Roraima;

**Região II:** consiste na área geográfica correspondente ao Distrito Federal e aos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Tocantins, Rondônia e Acre;

**Região III:** consiste na área geográfica correspondente ao Estado de São Paulo;

**Região IV:** compreende todo o território nacional.

Em maio de 1998, a Telebrás foi cindida para formar 12 Novas Empresas Controladoras. A quase totalidade dos direitos e obrigações da Telebrás, inclusive as participações em suas controladas, foi direcionada para as Novas Empresas Controladoras, que compreendiam:

- Oito holdings controladoras de empresas prestadoras de serviços de telefonia móvel, cada uma delas operando em uma ou mais das 10 regiões de serviços de telecomunicações móveis do Brasil, utilizando variação de frequência de Banda A (com a exceção de uma empresa que operava em regiões nas quais a operadora não fazia parte do Sistema Telebrás);
- Três holdings controladoras regionais, dentre as quais, a Tele Norte Leste Participações S.A., cada uma com o controle de uma operadora de telefonia fixa com atuação em uma das três Regiões, prestadoras, também, de Serviços de Longa Distância Local e Inter-regional;

- Uma holding controladora da Embratel, prestadora de serviços de Longa Distância nacional (inclusive serviços Intraregionais e Inter-regionais) e Internacional em todo o Brasil.

Em agosto de 1998, o Governo Federal vendeu a maior parte de suas ações das Novas Empresas Controladoras, inclusive as da Tele Norte Leste Participações S.A., para compradores do setor privado. O Consórcio Telemar, formado pela Construtora Andrade Gutierrez S.A., Inepar S.A. Indústria e Construções, Macal Investimentos e Participações Ltda., Fiago Participações S.A., Brasil Veículos e Companhia de Seguros Aliança do Brasil, celebrou com a União o contrato de compra e venda das ações representando 51,79% do capital votante da Tele Norte Leste Participações S.A., controladora da Companhia. As ações da Tele Norte Leste Participações S.A. foram adquiridas pelo Consórcio Telemar por R\$3,43 bilhões.

Na reestruturação e privatização da Telebrás, foi transferida para a Telemar Norte Leste S.A. toda a participação da Telebrás nas controladas operacionais prestadoras de serviços de telefonia fixa na Região I.

Até 1999, a Telemar Norte Leste S.A. era a única prestadora de serviços de telefonia fixa local e intra-estadual de longa distância na Região I. Em fevereiro de 1999, foram outorgadas duas licenças para a prestação de serviços de telefonia fixa local e de longa distância intra-regional na Região I para fazer concorrência à Telemar Norte Leste S.A.. A Vésper apresentou a proposta vencedora para as licenças, tendo recebido autorização para iniciar suas operações em abril de 1999. Em julho de 1999, a Embratel e a Intelig receberam autorização para prestar serviços de longa distância intra-estaduais em concorrência à Telemar Norte Leste

S.A. e, por sua vez, a Telemar Norte Leste S.A. recebeu autorização para prestar Serviços Interestaduais de Longa Distância na Região I, para fazer concorrência a Vésper, Embratel e a Intelig.

Em julho de 1999, a Telemar Participações adquiriu as ações da Tele Norte Leste Participações S.A. detidas pelo Consórcio Telemar, assumindo as dívidas decorrentes do contrato de compra das mesmas, firmado pelo Consórcio Telemar com a União.

Em 31 de dezembro de 2000, as concessionárias controladas pela Telemar Norte Leste S.A. possuíam aproximadamente 11,82 milhões de linhas em serviço. Em 2001, a ANATEL realizou licitação para a concessão de autorização a empresas que desejassem prestar serviços de telefonia móvel no âmbito do Serviço Móvel Pessoal - SMP. Nesse processo, a Oi obteve a autorização para prestar tais serviços na Região I ("Autorização PCS"). O controle da Oi, detido pela Tele Norte Leste Participações S.A., foi adquirido pela Telemar Norte Leste S.A. em maio de 2003.

Em agosto de 2001, foi aprovada a incorporação de 15 concessionárias controladas pela Telecomunicações do Rio de Janeiro S.A., antiga denominação da Telemar Norte Leste S.A., passando a adotar a denominação Telemar Norte Leste S.A. em setembro de 2001, sendo o seu prazo de duração indeterminado.

A Tele Norte Leste Participações S.A. tem como objeto social:

- (i) Exercer o controle das sociedades exploradoras de serviços públicos de telefonia fixa na Região 1 a que se refere o Plano Geral de Outorgas.
- (ii) Promover, através de sociedades controladas ou coligadas, a expansão e implantação de serviços de telefonia fixa, em sua respectiva área de concessão;

- (iii) Promover, realizar ou orientar a captação, em fontes internas e externas, de recursos a serem aplicados pela Companhia ou pelas suas controladas;
- (iv) Promover e estimular atividades de estudos e pesquisas visando ao desenvolvimento do setor de telefonia fixa;
- (v) Executar, através de sociedades controladas ou coligadas, serviços técnicos especializados afetos à área de telefonia fixa;
- (vi) Promover, estimular e coordenar, através de suas sociedades controladas ou coligadas, a formação e o treinamento do pessoal necessário ao setor de telefonia fixa;
- (vii) Realizar ou promover importações de bens e serviços para ou através de suas sociedades controladas e/ou coligadas;
- (viii) Exercer outras atividades afins ou correlatas ao seu objeto social;
- (ix) Participar do capital de outras sociedades.



## **2.3 Perfil Oi**

### **2.3.1 Área de Atuação**

A Oi atua nas três regiões brasileiras, que de acordo com dados do IBGE, têm as seguintes características:

A Região I, composta por 16 estados na região nordeste e sudeste do Brasil, possuía uma população combinada de, aproximadamente, 100,8 milhões em 01 de abril de 2007, representando 54,8% do total da população brasileira naquela data e, aproximadamente, 40,0% do PIB brasileiro de 2006.

A Região II, composta pelo Distrito Federal e mais nove estados da região oeste, central e sul do Brasil, possuía uma população combinada de, aproximadamente, 43,5 milhões em 01 de abril de 2007, representando 23,6% da população brasileira e, aproximadamente 26,2% do PIB brasileiro de 2006.

A Região III, que abrange o Estado de São Paulo, possuía uma população combinada de, aproximadamente, 39,8 milhões em 01 de abril de 2007, representando 21,6% da população brasileira e, aproximadamente 33,9% do PIB brasileiro de 2006.



Figura 2: Mapa de atuação

### 2.3.2 Portfólio

**Varejo:** Os clientes residenciais da Oi têm acesso a um portfólio de ofertas integradas de voz fixa, móvel, internet e entretenimento. As ofertas incluem:

1. Planos de Minutos no Oi Fixo.
2. Serviços digitais no Oi Fixo, como: identificador de chamadas, chamadas em espera, conferência, caixa postal e outros.
3. Plano Economia no Oi Fixo.
4. Opções de planos e de cartão pré-pago em Longa Distância, utilizando o CSP 31.
5. Oi Móvel: diversas opções de planos segmentados pós e pré-pagos.

6. Oi Flex: Oi Móvel funcionando como um fixo quando se está na residência.
7. Oi Mix: Oi Conta Total, Oi Cartão Total e Oi Controle juntos.
8. Oi Internet: serviço de provedor de acesso discado ou de banda larga.
9. Oi Velox: conexão à internet com alta velocidade.
10. Oi Wi-Fi: conexão à internet livre de fios, seja em casa ou em vários pontos da cidade.
11. Oi TV: A TV da Oi disponível em BH, Poços de Caldas e Barbacena.

**Corporativo:** A Oi oferece para clientes de unidade de negócio corporativo soluções para pequenas, médias e grandes empresas, bem como para o governo e demais operadoras de telecomunicações. No B2B as ofertas incluem:

1. Serviços de voz básica: solução de comunicação de voz para empresas com perfil de uso sofisticado - linhas não residencial e tronco.
2. Soluções de voz avançada: Intervox, Digitronco, Voicenet, dentre outros.
3. Soluções convergentes como Voicenet+, Digitronco+ e Oi Empresa+.
4. Serviços não geográficos: produtos 0800 e 0300.
5. Serviços de mobilidade.
6. Soluções ligadas à internet: Oi Velox Empresarial, Dial IP, IP Connect, Digitronco I.
7. Serviços de transmissão de dados, acesso remoto, transações eletrônicas e serviços de valor agregado.
8. Serviços de outsourcing.
9. Soluções completas de Comunicação de Dados e Voz para as várias esferas de governo.

10. Serviços de EILD, transporte e terminação internacional para demais operadoras.
11. Oi Conta Total Profissional.

## 3. ANÁLISE ESTRATÉGICA

### 3.1 Visão

Ser a melhor empresa de serviços, que aproxima as pessoas e gera valor para os clientes, Colaboradores, sociedade e acionistas.

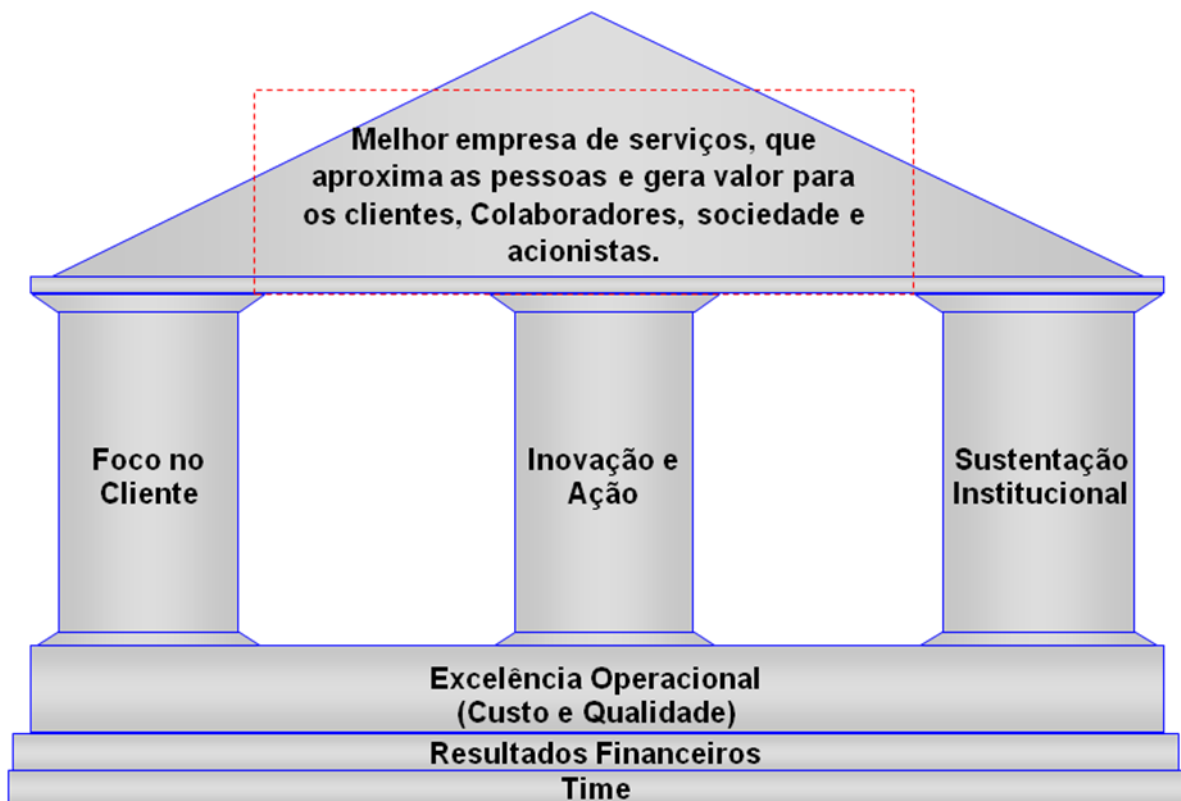


Figura 3: Visão da Oi

### 3.2 Missão

Prestar serviços de telecomunicações, informações e entretenimento, com soluções inovadoras, competitivas, globais e com qualidade, que satisfaçam às

necessidades dos clientes, buscando sempre maximizar resultados para os acionistas, colaboradores e sociedade, garantindo o desenvolvimento sustentado da empresa.

### **3.3 Valores da Companhia e de seus Colaboradores**

- Meritocracia: Sua contribuição e seu reconhecimento não têm limites.
- Confiança: Você não ganha, você conquista.
- Integridade: A ética e a humildade são fundamentais.
- Simples: A simplicidade traz a rapidez e a rapidez traz o sucesso.
- Time: Ninguém sozinho é melhor do que todos juntos.
- Gente: Gente inteligente atrai gente inteligente. O contrário também é verdadeiro.
- Resultado: Nada substitui o lucro.
- Sucesso: Sucesso construído por todos é sucesso repartido por todos.
- Excelência: O conquistar e repartir conhecimento vivo é o que distingue Você e a Nossa Empresa.
- A regra do patrão: O cliente sempre tem razão.

### 3.4 Matriz SWOT

Análise Interna	Análise Externa
<b>Forças</b>	<b>Oportunidades</b>
1. Alto investimento em marketing; 2. Produtos convergentes; 3. Característica inovadora.	1. Internacionalização; 2. Crescimento do mercado; 3. Novas tecnologias.
<b>Fraquezas</b>	<b>Ameaças</b>
1. Portfólio de aparelhos; 2. Atendimento; 3. Tarifas.	1. Operadora virtual; 2. Carga tributária; 3. Regulamentação.

Tabela 1: Matriz SWOT

#### 3.4.1 Análise SWOT

##### 3.4.1.1 Forças

Nas forças identificadas na empresa, apresentam alto investimento em marketing, a fim de conquistar novos clientes e se manter forte no mercado; produtos convergentes, que permitem a Oi se destacar dos concorrentes com a possibilidade de agrupar serviços em um único pacote; e apresenta característica inovadora, sendo pioneira em diversas campanhas como o desbloqueio de aparelhos e a não cobrança de multas no cancelamento antes do término do contrato.

#### **3.4.1.2 Fraquezas**

Nas fraquezas identificadas na empresa, apresentam um portfólio de aparelhos restrito, quando comparado à concorrência; a qualidade do atendimento não é satisfatória do ponto de vista dos clientes; e tarifas são consideradas mais altas também no ponto de vista dos clientes em comparação com a concorrência.

#### **3.4.1.3 Oportunidades**

Nas oportunidades identificadas no mercado, apresentam forte tendência a internacionalização, apontando oportunidade de crescimento com aliança a grupo estrangeiro; o crescimento do mercado juntamente com a economia brasileira propiciam maior número de clientes buscando serviço; e novas tecnologias que funcionam como alavancas para utilização dos serviços.

#### **3.4.1.4 Ameaças**

Nas ameaças identificadas no mercado, apresentam a entrada de operadoras virtuais que necessitam de pouco investimento, tornando o custo pelo serviço mais baixo, sendo assim, mais atrativa aos olhos do consumidor; a carga tributária alta impacta aproximadamente 40% do preço do serviço restringindo a adesão de algumas classes econômicas; e a regulamentação imposta pelo governo que se alterada implicará na adequação da empresa às novas regras.



### 3.4.2 Análise ponto a ponto da Matriz SWOT

#### 3.4.2.1 Forças x Oportunidades

	Oportunidades			
Forças	1	2	3	Totais
1	2	2	1	5
2	0	2	2	4
3	1	1	2	4
Sub Totais	3	5	5	

Tabela 2: Matriz forças x oportunidades

Os pontos positivos internos são favoráveis para o crescimento da empresa perante as oportunidades apresentadas no mercado.

#### 3.4.2.2 Forças x Ameaças

	Ameaças			
Forças	1	2	3	Totais
1	1	0	0	1
2	1	0	1	2
3	2	0	1	3
Sub Totais	4	0	2	

Tabela 3: Matriz forças x ameaças

Os pontos positivos internos não são suficientes para o combate às ameaças externas identificadas, por não possuir influência direta.

### 3.4.2.3 Fraquezas x Oportunidades

	Oportunidades			
Fraquezas	1	2	3	Totais
1	2	2	2	6
2	2	2	1	5
3	2	1	0	3
Sub Totais	6	5	3	

Tabela 4: Matriz fraquezas x oportunidades

As fraquezas internas possuem impacto direto nas oportunidades identificadas no mercado. A empresa precisa desenvolver estratégias para melhoria, principalmente, no portfólio de aparelhos e atendimento, para usufruir das oportunidades.

### 3.4.2.4 Fraquezas x Ameaças

	Ameaças			
Fraquezas	1	2	3	Totais
1	0	2	0	2
2	0	0	1	1
3	2	2	1	5
Sub Totais	2	4	2	

Tabela 4: Matriz fraquezas x ameaças

As fraquezas internas estão relacionadas com as ameaças externas. A empresa precisa desenvolver estratégias para melhoria, principalmente, no portfólio de aparelhos e nas tarifas, para minimizar o impacto das ameaças.

### 3.4.3 Análise dos dados

Densidade					
	Oportunidades		Ameaças		Totais
Forças	72%		Forças	33%	106%
Fraquezas	78%		Fraquezas	44%	122%
					<b>Total</b> -17%

Tabela 5: Densidade

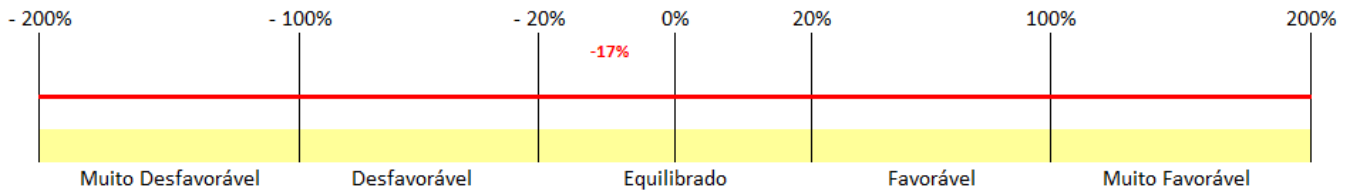


Figura 4: Escala de desempenho

O equilíbrio do sistema está identificado da legenda de densidade entre -20% e 20%.

A matriz SWOT resultou em uma densidade de -17%, demonstrando que a Oi possui equilíbrio entre o ambiente interno e externo, levando em consideração os pontos positivos e negativos identificados.

### 3.5 As 5 forças de Porter

Na década de 70, Michael Porter estruturou o modelo das Cinco Forças que tem como objetivo analisar a competição entre empresas. Os cinco fatores, ou seja, as "forças" competitivas devem ser estudadas para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. Porter refere-se a essas forças dividindo-as em dois

ambientes, o micro ambiente e macro ambiente, possibilitando analisar o grau de atratividade de um setor da economia através das cinco forças que afetam a competitividade: a rivalidade entre empresas concorrentes, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos clientes, a ameaça de novos entrantes e a ameaça de produtos substitutos.

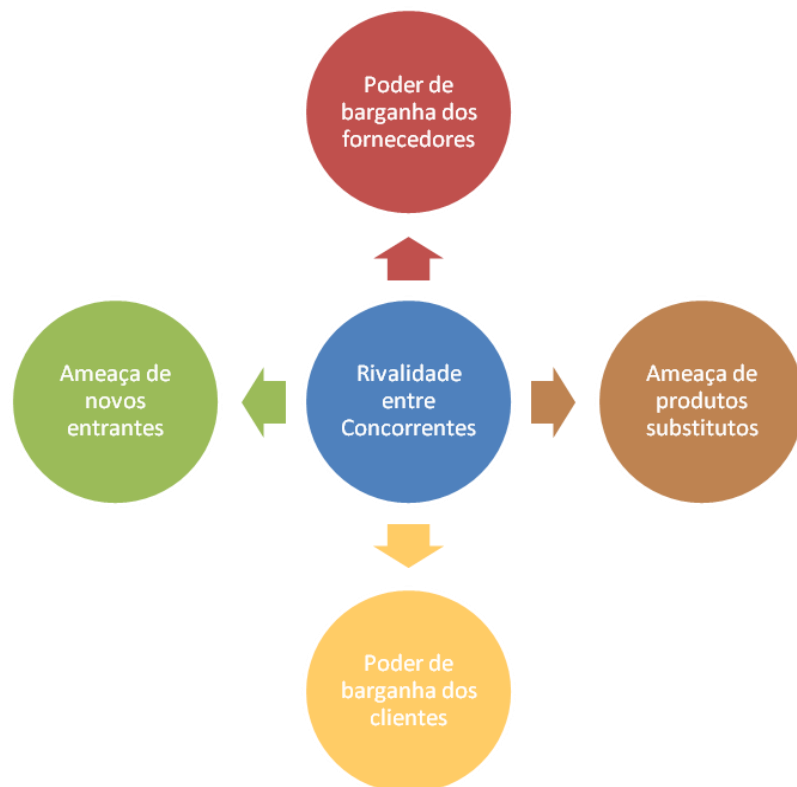


Figura 5: Modelo das 5 forças de Porter

### 3.5.1 Rivalidade entre concorrentes

No segmento de telefonia móvel apresenta como principais concorrentes:

- Vivo;

- Claro;
- TIM.

Apesar de possuir poucos concorrentes, a rivalidade entre eles pelo aumento do número de novos clientes torna o mercado extremamente competitivo. Mesmo sendo a última entrante no mercado, conseguiu seu espaço criando identidade a marca e serviços inovadores, buscando se destacar da concorrência.

### **3.5.2 Ameaça de novos entrantes**

As dificuldades para novos entrantes no mercado são:

- Forte investimento financeiro;
- Regulamentação restrita para operar.

Recentemente a ANATEL autorizou a operação de Operadoras Virtuais, com o intuito de aumentar a competitividade. As Operadoras Virtuais alugam rede das atuais operadoras de telefonia para prestação de serviço. Grupos varejistas manifestaram interesse devido ao baixo investimento em infra-estrutura necessário.

### **3.5.3 Poder de barganha dos clientes**

O poder de barganha dos clientes são:

- Possuir quatro opções de escolha com produtos e serviços similares;

- Facilidade para trocar de operadora sem ter ônus (não há cobrança de multas e as operadoras não podem bloquear os aparelhos).

Por suas características econômicas, o mercado brasileiro promove um desafio na estratégia das empresas pelo fato dos clientes demandarem preços baixos, não excluindo a exigência por qualidade. Devido aos fortes concorrentes no mercado, como a TIM, Claro e Vivo, a Oi busca estratégias de preços e qualidade, atraindo consumidores das diversas classes sociais. Para isso, além do alto padrão de seus produtos, investe em produtos inovadores e despende de muitos investimentos na divulgação da marca, por meio de televisão, ativação de pontos de venda, etc., garantindo a aceitação do público pela marca e serviço.

#### **3.5.4 Poder de barganha dos fornecedores**

Para expansão e manutenção de rede, a Oi tem como principais fornecedores:

- Cisco;
- Huawei;
- Nokia-Siemens;
- IBM;
- Alcatel.

O poder de barganha dos fornecedores não influencia o mercado de telecomunicações, visto que possui muitos fabricantes que apresentam produtos de

qualidade. Na contratação de fornecedores, um dos quesitos relevantes é o menor preço.

### **3.5.5 Ameaça de produtos substitutos**

Os produtos substitutos que apresentam ameaça ao mercado de telefonia móvel são:

- Nextel
- VoIP

O Nextel apresenta características semelhantes às de um telefone móvel, porém se trata na verdade de um rádio de longo alcance acoplado a uma linha de celular, tornando o serviço mais barato. Já o VoIP (voz sobre IP), faz a transmissão de voz usando a internet para o envio dos dados, permitindo que as pessoas se comuniquem por um custo mais baixo, porém ainda não apresenta a mesma mobilidade de um telefone celular.

## **4. MARKETING**

### **4.1 Mercado de smartphones no Brasil**

O serviço de telefonia móvel vem apresentando crescimento nos últimos anos, trazendo consigo o consumo de aparelhos celulares. Dentre as opções de aparelhos celulares, destacam-se os smartphones. Eles possibilitam maior interação do usuário com os serviços oferecidos pelas operadoras, além disso, aproximam a experiência de navegação em computadores ou notebooks através de um celular.

Em 2008, segundo o Teleco, (empresa de consultoria em telecomunicações), registrou-se o pico na venda de aparelhos celulares de quase 30 milhões de unidades, sendo o maior dos últimos 5 anos. Observando o crescimento nos anos anteriores, os fabricantes de celulares enriqueceram o seu portfólio com novas tecnologias, trazendo então para o Brasil os smartphones. Nesse mesmo ano, os smartphones alcançaram 5% do total de celulares vendidos no país.



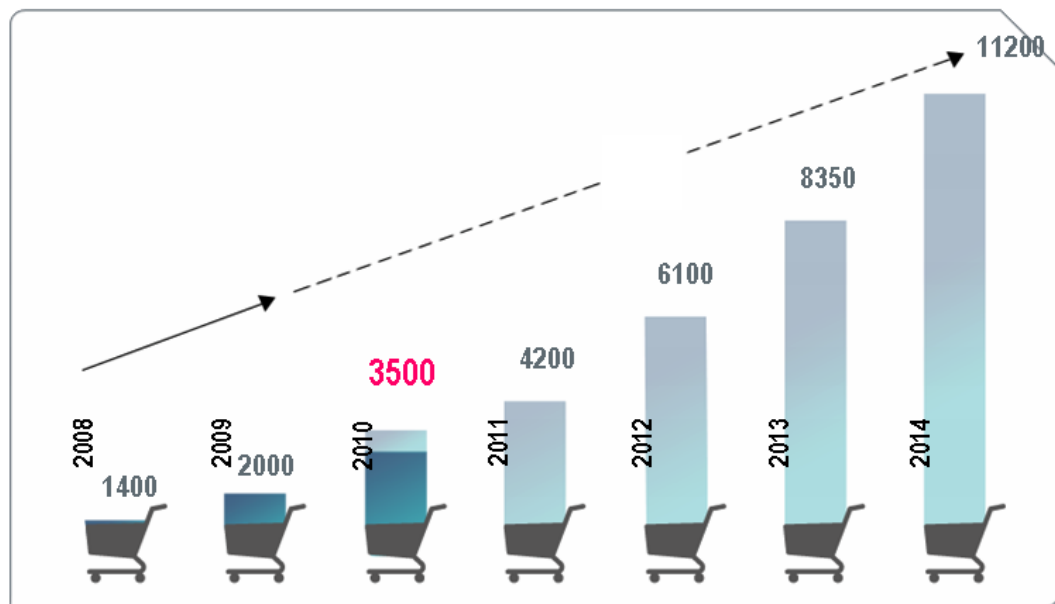


Gráfico 1: Evolução de vendas de smartphones (milhões de unidades vendidas)

Fonte: GFK Custom Research Brasil

Para o fim de 2010, estima-se que os smartphones representem 15% do total de vendas de celulares no país. Comparado ao volume de vendas em 2008, a venda de smartphones cresceu 150% e chegará a 700% ao fim de 2014.

Uma característica presente nos smartphones, que é interessante para os usuários, é o teclado completo, ou seja, cada tecla representa um caractere. O teclado completo também conhecido como qwerty completo, facilita a digitação de textos no celular.

Atualmente, cerca de 13 a cada 18 mensagens pessoais enviadas por dia saem do celular.

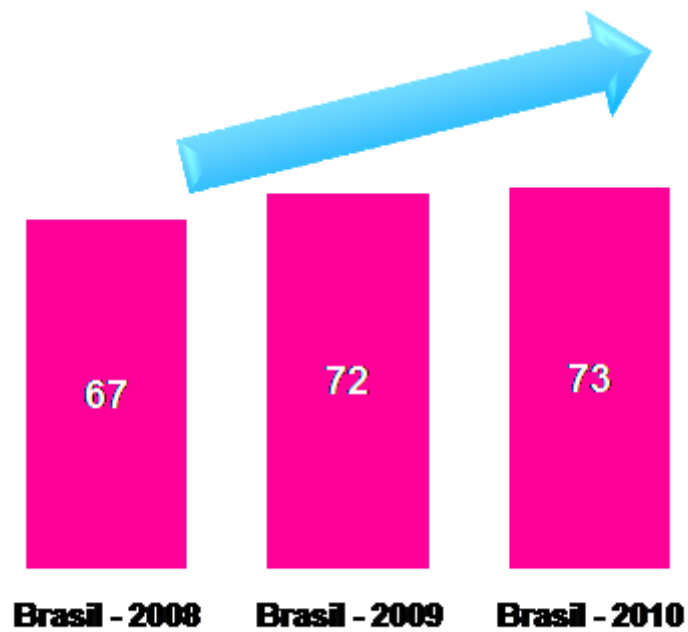


Gráfico 2: Percentual de mensagens pessoais enviadas através de celulares. Fonte: TNS Research

International

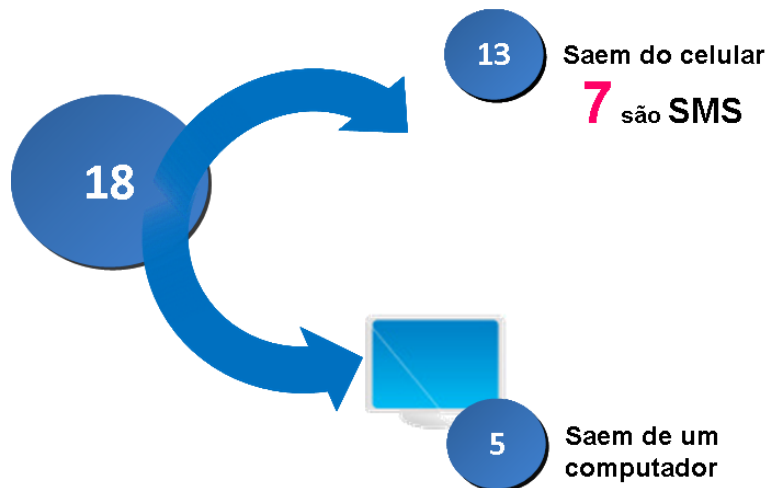


Figura 6: Número médio de mensagens pessoais enviadas por dia. Fonte: TNS Research

International

Os smartphones, além de um teclado completo que facilita a digitação de textos, possuem uma tela relativamente grande, comparado aos aparelhos celulares

convencionais. Essa tela permite melhor visualização dos aplicativos do celular e possui melhor resolução, o que provoca uma sensação para navegação web similar a computadores e notebooks.

Mais de 1 bilhão de pessoas estão conectadas pelas redes sociais no mundo. A maior rede social do mundo, Facebook, possui 500 milhões de usuários, sendo 18 milhões no Brasil. Durante o período de dezembro de 2009 a fevereiro de 2010, o Facebook foi o site mais acessado, superando até mesmo o Google. O segundo maior site de redes sociais, Orkut, hoje é controlado pela filial Google no Brasil, por ser o país que mais utiliza o site de relacionamento.

Tanto a navegação web como aplicativos para acessar redes sociais, estão presentes nos smartphones. Estes fatores também fomentam o crescimento da utilização desses aparelhos.

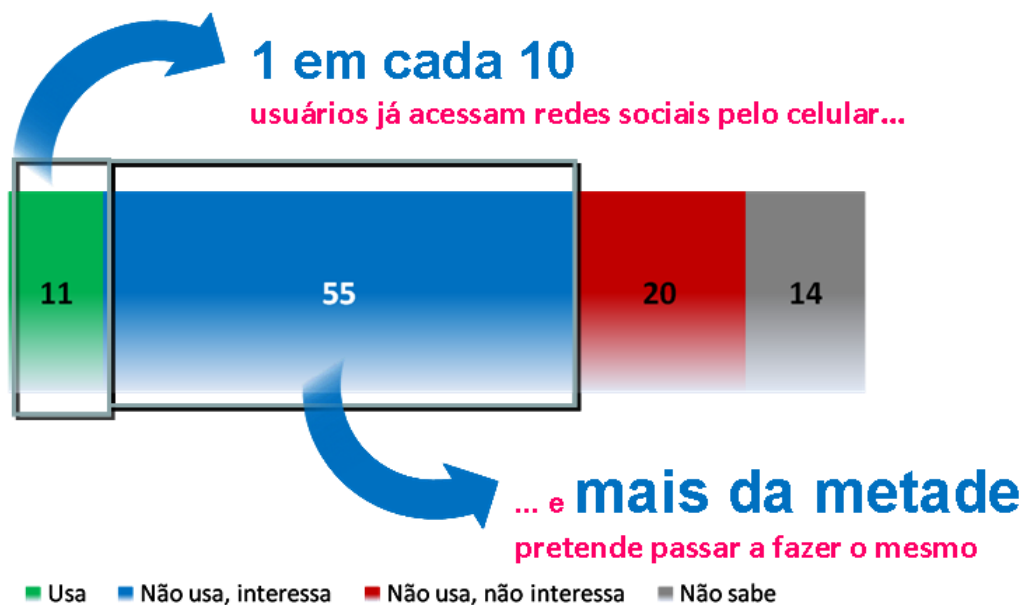


Figura 7: Percentual de usuários que acessam redes sociais. Fonte: TNS Research International

## **4.2 Smartphones na Oi**

Na Oi, a venda de smartphones representa aproximadamente 20% do total de celulares vendidos por mês.

Podemos dividir o consumo de aparelhos celulares em dois segmentos, B2B (relação da empresa com pessoa jurídica) e B2C (relação da empresa com os clientes). Mesmo possuindo diferentes perfis de consumo, ambos os segmentos apresentam a mesma proporção de consumo entre os smartphones e os aparelhos em geral.

### **4.2.1 Produto**

Smartphone é um telefone celular com funcionalidades avançadas que podem ser estendidas por meio de programas executados no seu Sistema Operacional. Os sistemas operacionais dos smartphones são abertos, o que significa que é possível que qualquer pessoa desenvolva programas que possam funcionar nesses telefones. Numa tradução livre, do inglês "smartphone" - "telefone inteligente". Usualmente um smartphone possui características mínimas de hardware e software, sendo as principais: capacidade de conexão com redes de dados para acesso à internet, capacidade de sincronização dos dados do organizador com um computador pessoal e agenda de contatos que utiliza toda a memória disponível no celular (não é limitada a um número fixo de contatos). Pode ser considerado a soma das funcionalidades de um palmtop com as de um telefone celular.



Figura 8: Portfólio de aparelhos smartphones

#### 4.2.2 Preço

Por possuir mais tecnologia agregada que os telefones celulares convencionais, os smartphones estão na última faixa de preço de aparelhos, acima de R\$ 700 e chegando até a R\$ 3.000. Com o crescimento do consumo desse tipo de aparelho, os fabricantes passaram a desenvolver os chamados smartphones de entrada, onde não é empregada toda a tecnologia disponível para que os aparelhos sejam produzidos a custos menores. Além disso, o aumento no consumo provoca maior competitividade entre os fabricantes, e isso reflete na estratégia de preço.

A Oi, diferente de seus concorrentes no segmento B2C, não oferece descontos nos aparelhos adquiridos com planos pós-pago. O desconto é dado ao cliente na assinatura mensal do serviço, e em alguns casos desconto na própria fatura do cartão de crédito.

O cliente B2C ganha maiores descontos quanto contrata um pacote de serviços, como o Oi Conta Total que é telefonia fixa, telefonia móvel, banda larga e TV em um mesmo pacote.

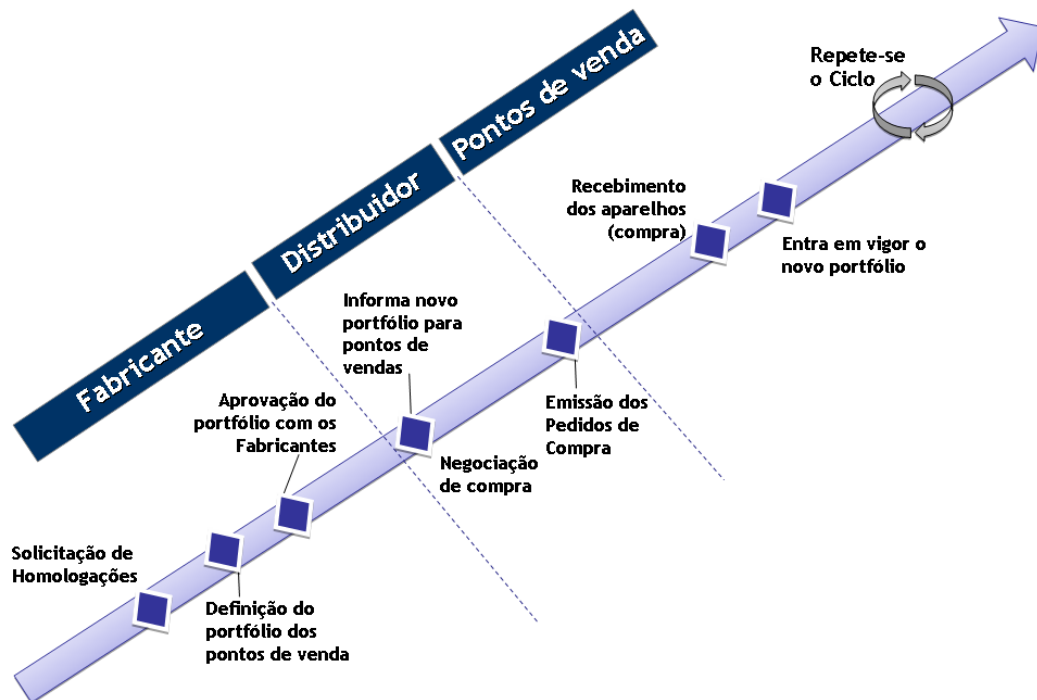
Para o segmento B2B, o desconto varia de acordo com o plano escolhido e o número de linhas contratadas.

#### **4.2.3 Distribuição**

A cadeia de distribuição de smartphones não é diferente dos celulares convencionais.

Tanto no B2C quanto no B2B, a Oi possui cadeia de distribuição diferente de seus concorrentes, que compram os aparelhos dos fabricantes e distribuem para seus pontos de venda no B2C e vendem para seus clientes no B2B.

Após a campanha de aparelhos desbloqueados, a Oi identificou que não seria mais necessário comprar celulares para distribuir em seus pontos de venda do B2C. Essa estratégia anula o risco de inadimplência dos seus parceiros e também a perda de aparelhos por obsolescência ou baixo giro. Os pontos de venda passaram a comprar celulares desbloqueados de distribuidores credenciados pelos fabricantes, mas somente podem comercializar aparelhos homologados na rede da Oi.



Fluxograma 1: Cadeia de distribuição de celulares B2C

No segmento B2B, a Oi também criou um modelo de distribuição diferenciado para anular o risco de obsolescência dos aparelhos e a perda por baixo giro. A Oi contratou um distribuidor credenciado por todos os fabricantes. Diariamente, o distribuidor vende para a Oi somente o volume de aparelhos necessário para atender aos pedidos de venda gerados para os clientes B2B. A venda para a Oi é realizada apenas para triangulação de nota fiscal, ou seja, após a compra do volume necessário, a Oi emite a nota fiscal para o cliente e o próprio distribuidor efetua a entrega ao cliente B2B com nota fiscal emitida pela Oi. Para viabilizar essa operação, a Oi criou uma filial junto ao distribuidor contratado. O ganho do distribuidor nessa operação é maior, comparado à operação de distribuição do B2C.

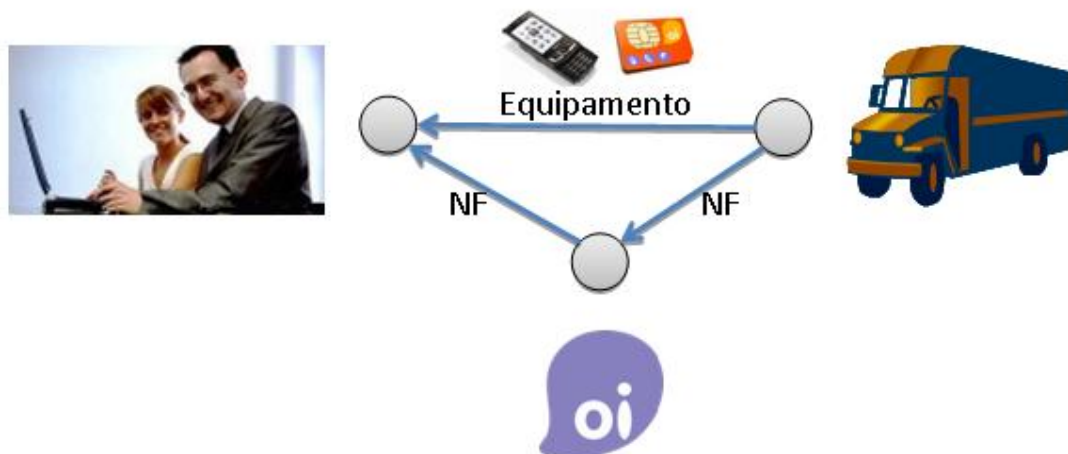
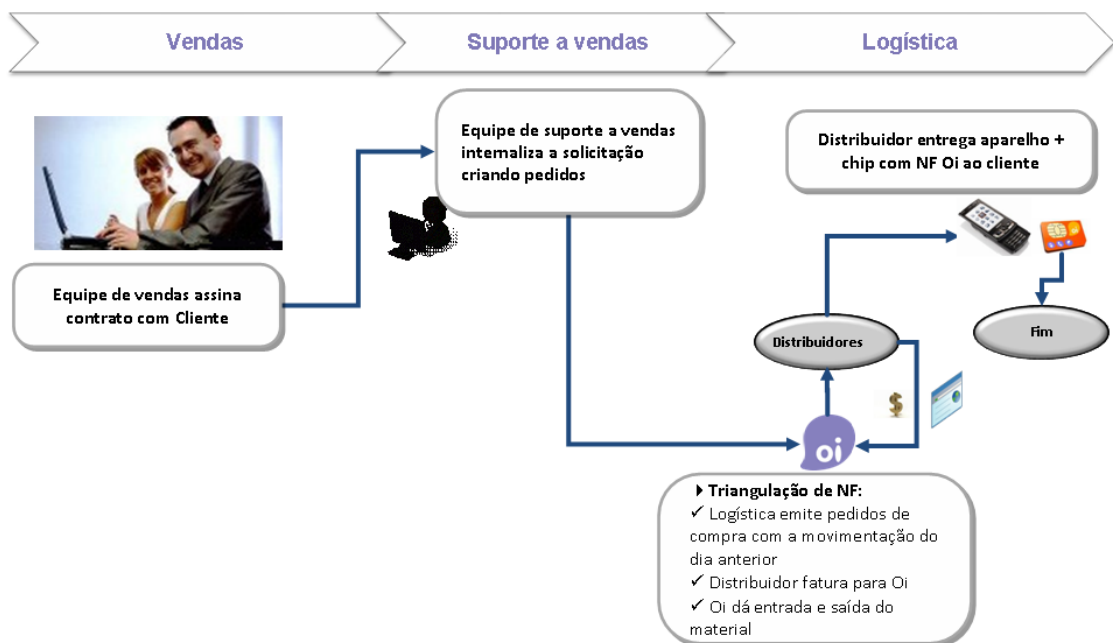


Figura 9: Triangulação de nota fiscal e entrega do celular para cliente B2B



Fluxograma 2: Cadeia de distribuição de celulares B2B

#### 4.2.4 Promoção

A Oi utiliza das principais opções de mídias para vincular as campanhas: televisão, rádio, imprensa escrita (jornais, revistas), mala direta, outdoor e Internet. Porém a mesma, não faz propaganda de aparelhos, ela atua em parceria aos



fabricantes, vinculando os smartphones, a propagandas, pois a proposta da empresa é dar destaque nos serviços que ela oferece.

### **4.3 Matriz BCG**

A Matriz BCG (Boston Consulting Group) é uma análise gráfica utilizada para verificar o portfólio de produtos ou de unidades de negócio baseado no conceito de ciclo de vida do produto. Para garantir a criação de valor a longo prazo, a empresa deve ter um portfólio de produtos que contenha tanto mercadorias com altas taxas de crescimento no mercado (que precisam de investimentos) e mercadorias com baixo crescimento (que geram receita).

A matriz tem duas dimensões: crescimento do mercado e participação relativa de mercado (que é a participação da empresa em relação à participação de seu maior concorrente). Quanto maior a participação de mercado de um produto ou quanto mais rápido o mercado de um produto cresce, melhor para a empresa. Os produtos devem ser posicionados na matriz e classificados de acordo com cada quadrante.



Figura 10: Matriz BCG Oi

#### 4.3.1 Estrela

Apresenta alta participação no mercado com alta taxa de crescimento. Como é o caso do Oi móvel. Com esse produto a Oi tende a investir muito para ampliar e proteger seu mercado dos concorrentes, que são atraídos pelas altas taxas de crescimento. No caso da telefonia móvel, é considerado o segmento que dentro do setor de Telecomunicações apresenta a maior taxa de crescimento.

#### 4.3.2 Vaca leiteira

O Oi Fixo, antiga Telemar, possui alta participação em um mercado de crescimento lento. Por ser um produto consolidado na liderança, é gerador principal de caixa para a empresa, ajudando dessa forma, a sustentar o lançamento de outros

produtos. A tendência do mercado esta direcionando o Oi móvel (estrela) a substituir o Oi fixo (vaca leiteira), fazendo com que a mesma, aos poucos, se torne o abacaxi.

#### **4.3.3 Ponto de interrogação**

Com baixa participação, porém por estar em um mercado com alta taxa de crescimento a Oi Tv é considerado um produto que vale a pena investir, pois nele se consegue vislumbrar um potencial em longo prazo, correndo o risco, de no futuro, se tornar vaca leiteira ou estrela.

#### **4.3.4 Abacaxi**

O Oi Paggo possui baixa participação em um mercado que cresce pouco. A princípio o produto não é considerado uma fonte geradora de lucro, correndo o risco de ser retirado do portfólio. O conceito de cartão de crédito através do celular oferecido pela Oi é inovador e desperta interesse dos clientes. Porém, precisa de uma estratégia de expansão da rede credenciada, ou seja, mais pontos de vendas com a opção de pagamento via Oi paggo.

## 5. ESTRUTURA OPERACIONAL

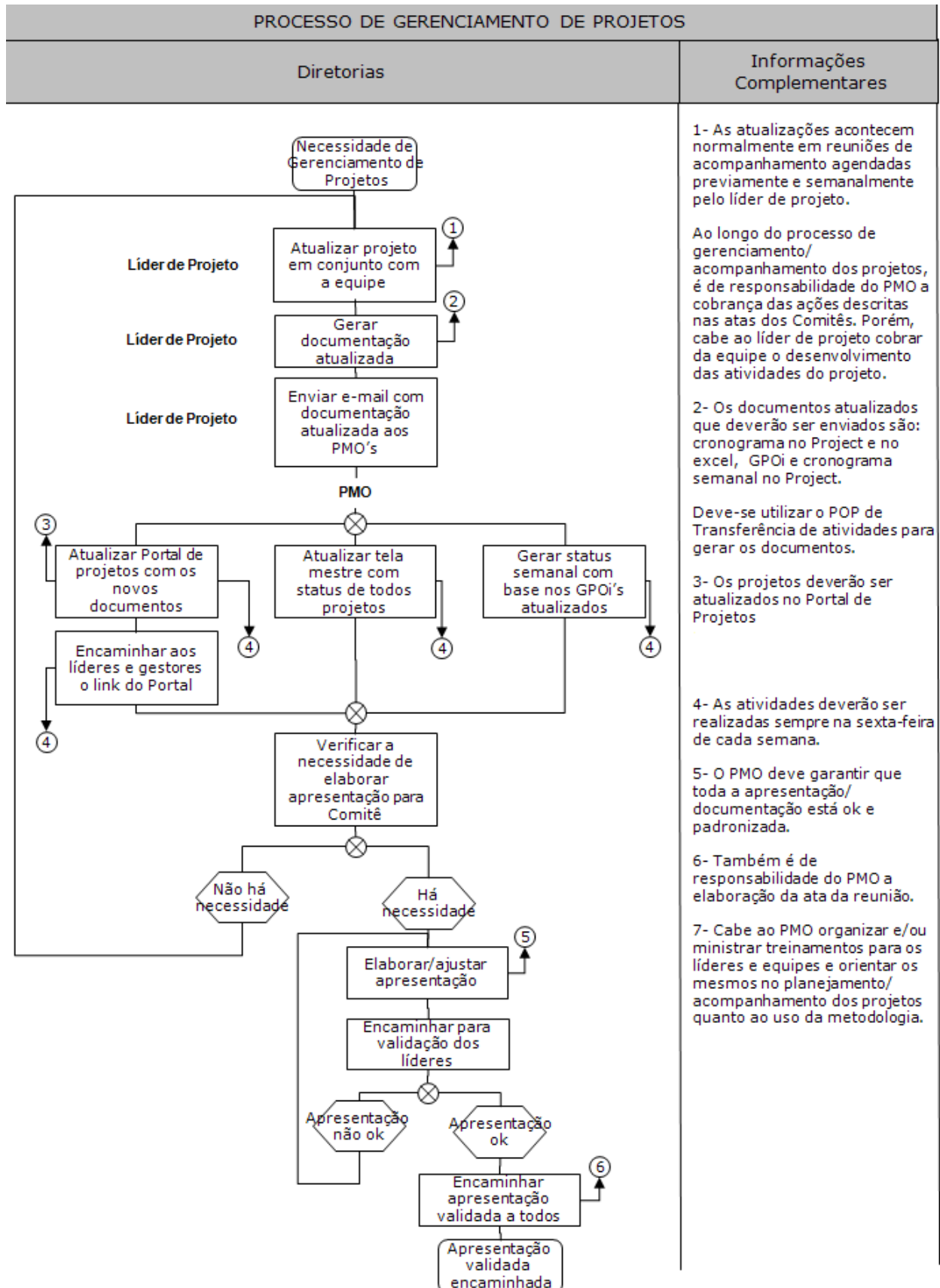
### 5.1 Organograma

A estrutura organizacional, mediante tantas mudanças sofridas pela Empresa, passou por inúmeras transformações. Hoje a Companhia apresenta uma estrutura extremamente complexa, composta por 14 diretorias e 723 gerências.



Organograma 1: Estrutura até o nível 2

## 5.2 Fluxograma



## 6. INDICADORES FINANCEIROS – OI MÓVEL

Os indicadores financeiros têm por objetivo, mostrar a saúde e a segurança financeira, e também a eficiência operacional da companhia.

Os valores a seguir foram extraídos de relatórios financeiros divulgados pela empresa ao mercado.

### 6.1 Lucratividade

Lucratividade é um indicador que mede a eficiência operacional demonstrando o ganho da empresa sobre o trabalho desenvolvido.

$$\text{Lucratividade} = (\text{Lucro Líquido} / \text{Receita Total}) \times 100$$

$$\text{Lucratividade} = (1.367.000.000 / 34.523.000.000) \times 100$$

$$\text{Lucratividade} = 4\%$$

A lucratividade de 4% demonstra que após a empresa pagar todas as despesas e impostos apresenta um lucro de R\$ 4,00 a cada R\$ 100,00 de receita bruta. Apesar de apresentar um percentual aparentemente baixo, o volume de vendas é alto, gerando assim, uma receita total altíssima, na ordem de R\$ 34 bilhões.

## 6.2 Rentabilidade

Rentabilidade é um indicador que reflete o quão atrativo é o negócio. É medido através da relação entre lucro líquido e investimento.

$$\text{Rentabilidade} = (\text{Lucro Líquido} / \text{Investimento Total}) \times 100$$

$$\text{Rentabilidade} = (1.367.000.000 / 55.000.000) \times 100$$

$$\text{Rentabilidade} = 2.485\%$$

Por estar no segmento de telecomunicações há mais de 10 anos, a empresa ao longo do tempo saldou o alto investimento inicial e construiu sua infra-estrutura sólida. Atualmente, não necessita de investimento na mesma ordem de grandeza do lucro líquido, por isso apresenta alto percentual de rentabilidade.

## 6.3 Prazo de Retorno do Investimento (PRI)

Assim como a rentabilidade, o Prazo de Retorno do Investimento (PRI) reflete a atratividade do negócio, mostrando ao empreendedor o tempo necessário para o retorno do capital investido.

$$\text{PRI} = \text{Investimento Total} / \text{Lucro Líquido}$$

$$\text{PRI} = 55.000.000 / 1.367.000.000$$

$$\text{PRI} = 0,04 \text{ anos}$$

O PRI, atualmente para a Oi, apresenta baixo prazo de retorno para o capital investido pelo fato da empresa não necessitar de altos investimentos.

#### **6.4 Ponto de Equilíbrio (PE)**

Ponto de Equilíbrio (PE) é o indicador que mede a segurança do negócio, demonstrando a necessidade de vendas para que a receita seja equivalente ao custo.

$$PE = (\text{Custo Fixo} / (\text{Receita} - \text{Custo Variável})) \times 100$$

$$PE = (7853.000.000 / (34.522.000.000 - 11.440.000.000)) \times 100$$

$$PE = 34\%$$

Pelo baixo percentual apresentado pelo PE a Oi encontra-se em um negócio seguro. Mesmo com a redução de 66% da receita atual, ainda assim, possuirá custos equivalentes a receita.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O administrador, ao alinhar as estratégias a serem seguidas por uma organização, desempenha um papel fundamental em alinhar todos os processos envolvidos, tanto na distribuição, quanto na área financeira, de marketing e no acompanhamento das mudanças de mercado, visando enquadrar seu portfólio da forma mais eficiente possível as necessidades dos consumidores.

Estudar as estratégias, que englobam a adequação do produto ao mercado, é fundamental para o sucesso do mesmo. É primordial conhecer as estratégias e adequá-las às ações necessárias para aumentar as vendas e alcançar todos os objetivos traçados.

Atualmente, com a globalização, o mercado encontra-se em constante mudança, um organismo vivo, onde cada ação possui sua importância atrelada às estratégias da organização. De nada adianta produtos promissores com estratégias fracassas.

## Referências Bibliográficas

Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph – Safári de Estratégia. 2 ed.  
Editora Bookman.

CHURCHILL, G. A., jr; PETER, J.A. Marketing – Criando valor para os clientes. 2 ed.  
Editora Saraiva. São Paulo.

KOTLER, Philip. Administração de marketing. 12 ed.. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

RIES, Al; TROUT, Jack. Posicionamento - A Batalha por sua Mente. São Paulo: M.  
Books do Brasil LTDA, 2009.

KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI – Como criar, conquistar e dominar  
mercados. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação  
e controle – 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

Site: Teleco – Inteligências em Telecomunicações.

Endereço: <http://www.teleco.com.br>