

Estratégias de Diversificação das Empresas de Telefonia Fixa frente à Convergência Digital nos Serviços de Telecomunicações – o Caso da Telefônica.

Lenhari, Luciana Cristina
Quadros, Ruy
ALTEC, 2007, BUENOS AIRES

Resumo

Os **Serviços de Telecomunicações** atravessam período de transformações motivadas, em grande medida, por inovações tecnológicas que permitem a transição da base técnica analógica para a digital. A digitalização de todas as formas de conteúdo – voz, texto, imagens e áudio – possibilita o fenômeno que vem sendo chamado de convergência digital. Nesse contexto, o objetivo deste trabalho, que se baseia em uma pesquisa de doutorado, visa explorar a interface e a sobreposição do negócio de telefonia fixa no Brasil com outros segmentos dos serviços de telecomunicações, no cenário de convergência que vem se desenhando desde a década de 1990. O trabalho procura delinear e discutir as possíveis oportunidades e ameaças para uma das principais empresas do segmento de telefonia fixa do Brasil – a Telefônica S/A e analisar as estratégias dessa empresa, em suas dimensões tecnológica e mercadológica, para responder à convergência digital. A base conceitual utilizada para pesquisar essas transformações é a da *resource-based view* – RBV, particularmente na sua abordagem que trata do desenvolvimento, aquisição e re-configuração de competências ao longo do tempo (Teece, Pisano e Shuen, 1997; Prahalad e Hamel, 1997; Barney, 2002). Essa abordagem busca entender em que condições o conhecimento acumulado por uma empresa permite que ela diversifique seus negócios para uma área conexa. Os resultados dessa pesquisa apontam a agressividade da empresa entrevistada para entrar e atuar em novos negócios. Dentre as razões que explicam tal desempenho, está o seu representativo poder econômico diante de outras empresas do segmento, destacadamente as de radiodifusão, o que lhes permite efetivar fusões e aquisições relevantes, um recurso estratégico na sustentação de sua posição no mercado. Além disso, ela conta com a experiência e os conhecimentos acumulados pela sua matriz na Espanha, que atua num mercado que está mais avançado em relação ao Brasil no processo de implementação das novas possibilidades de negócios colocadas pela convergência.

1. Introdução

O objetivo principal deste artigo é contribuir para o entendimento de como as empresas que prestam serviços de telecomunicação no Brasil estão se posicionando estrategicamente diante da “nova onda tecnológica”, que possibilita a convergência digital em empresas desse segmento. Complementarmente busca-se compreender em que medida essas transformações representam ameaças ou novas oportunidades de negócios para as empresas de telecomunicações. Para explorar essas questões, baseamo-nos nas contribuições teórico-conceituais da visão baseada em recursos (*resource-based view* – RBV), na qual se destaca a importância de as empresas diversificarem e mobilizarem seus recursos (em especial suas competências) a fim conseguir posições de liderança em mercados instáveis em desenvolvimento, como é hoje o caso dos serviços de telecomunicações. Neste trabalho, a questão da resposta das empresas de serviços de telecom à convergência digital é empiricamente investigada por meio do estudo do caso da empresa Telefônica S/A.

Este trabalho divide-se em seis seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, apresentamos uma caracterização e conceitos gerais sobre o Setor de Telecomunicações no Brasil, com dados quantitativos que ajudam a situar o dinamismo e o desempenho econômico dos principais Serviços de Telecomunicações, incluindo a telefonia fixa. A terceira seção introduz alguns dos principais aspectos conceituais que estão sendo discutidos acerca da convergência digital no setor de telecomunicações. Na quarta seção trazemos para a discussão as contribuições teóricas acerca das estratégias competitivas baseadas nas competências acumuladas ao longo do tempo. Esse referencial teórico em conjunto com os aspectos discutidos sobre a convergência sustentam o roteiro de questões semi-estruturadas utilizado na entrevista da empresa aqui estudada. Na quinta seção apresentamos a metodologia utilizada na entrevista exploratória e os principais resultados encontrados para o caso estudado. Por fim, a última seção apresenta as considerações finais com base nas questões já tratadas nas seções.

2. O Setor de Telecomunicações no Brasil

Esta seção faz uma apresentação acerca do Setor de Telecomunicações no Brasil. As definições aqui utilizadas foram selecionadas por serem bastante apropriadas para o entendimento da estrutura dos Serviços de Telecomunicações, foco deste estudo no cenário da convergência digital. Os dados quantitativos que aqui trazemos mostram a dinâmica desses segmentos e também a penetração desses serviços no mercado brasileiro. Esta seção também detalha algumas particularidades do segmento de telefonia fixa e alguns aspectos que vêm sendo debatidos no contexto da convergência. Tal caracterização acerca do setor nos fornece fundamentos relevantes para a discussão sobre a convergência que será apresentada na seção três.

No Brasil, de acordo com a Pesquisa Anual de Serviços – PAS – (IBGE, 2002), os **Serviços de Telecomunicações** incluem: telefonia fixa, telefonia celular, SME (*trunking*), telecomunicações por satélites, provedores de acesso à internet, transmissão e recepção de sinais de TV e rádio, serviços de instalação, entre outros. O relatório da Telebrasil/Teleco (2006) sobre o Setor de Telecomunicações o define como “*Setor da economia que engloba os serviços de telecomunicações, serviços de valor agregado e produtos utilizados para a prestação destes serviços*” e divide o segmento de **Serviços de Telecomunicações**, o de maior relevância para este artigo, em seis sub-segmentos – telefonia fixa, comunicação móvel, comunicação multimídia, TV por assinatura, radiodifusão e outros serviços de telecomunicações.

O segmento de **Serviços de Telecomunicações** engloba os serviços acima descritos de acordo com a regulamentação vigente – a exemplo do Decreto 52.795/63 (regulamenta os serviços de radiodifusão), Lei 9.472/97 (Lei Geral das Telecomunicações), Lei 8.977/95 (Lei do Cabo) – e é prestado por agentes que possuam concessão ou autorização para a prestação desses serviços. Essas concessões e autorizações ficam a cargo da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) e algumas decisões passam também pelo Ministério das Comunicações (MiniCom).

Em 2006, o setor de telecomunicações produziu uma receita operacional bruta de R\$ 143,8 bilhões, o que equivaleu a 6,2% do PIB brasileiro daquele ano. Essa receita representou um crescimento de 7,1% em relação aos R\$ 134,3 bilhões produzidos em 2005. No final de 2006,

o Setor de Telecomunicações empregava 311,5 mil pessoas¹ e quando consideramos apenas os serviços de telecomunicações, o maior empregador do setor – excluindo-se as empresas de *call centers* – o número de empregados com carteira assinada para o esse mesmo período foi de 120,5 mil (Telebrasil/Teleco, 2007²)³.

No final de 2006 havia 148,6 milhões de assinantes dos serviços de telecomunicações no Brasil (um aumento de cerca de 10,9% em relação a 2005), distribuídos da seguinte forma (Telebrasil/Teleco, 2007): 38,5 milhões no Serviço Telefônico Fixo Comutado, ou seja, 20,5 assinantes por 100 habitantes; 99,9 milhões no Serviço de Comunicações Móveis (celulares)⁴, ou 53,2 assinantes por 100 habitantes; 4,6 milhões no Serviço de TV por Assinatura ou 2,4 assinantes por 100 habitantes; e 5,6 milhões no Serviço de Acesso à Internet Banda Larga ou 3,0 assinantes por 100 habitantes.

De acordo com a Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílio – PNAD do IBGE – no Brasil, o percentual de domicílios com telefones fixos e celulares, passou de 37,6% em 1999 para 71,6% em 2005. Desses 71,6%: 23,5% eram domicílios só com celulares; 12,3% só com fixo e 35,8% dos domicílios possuíam telefones celular e fixo. Para o período de 1999 a 2004, o número de domicílios com TV passou de 87,8% para 90,3%.

Em 2006, a telefonia fixa tinha 50,5 milhões de acessos instalados e 38,5 milhões de acessos em serviços; 1,2 milhão de terminais de uso público (TUP); e a soma de todos os serviços oferecidos (serviço local – fixo-fixo e TUP – longa distância nacional e internacional, fixo-móvel, interconexão, comunicação de dados e outros serviços) totalizaram um receita bruta de R\$ 78,9 bilhões, sendo que sua maior parte é proveniente do serviço local (fixo-fixo), que foi de R\$ 24,5 bilhões.

Nesse mesmo período, as receitas bruta e líquida das empresas de telefonia celular no Brasil foram, respectivamente, de R\$ 49,3 bilhões e R\$ 35,5 bilhões; essas empresas são responsáveis pelo atendimento de 58,2% dos municípios brasileiros, o que representa 90,1% da população total e um total de 99,9 milhões de celulares; a tecnologia mais utilizada pelas empresas de celulares é o GSM, que cobre 65,5% do total, seguida pelo CDMA com 25,8%, TDMA com 9,8% e AMPS com 0,1%.

Os serviços de comunicação multimídia com seus 5,6 milhões de acessos banda larga e 4,3 milhões de acessos discados (ADSL), obtiveram em 2006 uma receita bruta de R\$ 10,6 bilhões⁵, tendo aumentado no total da comunicação multimídia de R\$ 3,6 bilhões em 2000 para R\$ 9,9 bilhões em 2005. O número de usuários de Internet cresceu no Brasil de 3,5 milhões em 1999 para 30 milhões em 2005. Desses 30 milhões, 12,2 milhões eram usuários domiciliares, sendo que esse número cresceu para 13,4 milhões no 1º semestre de 2006.

Em 2006, dos 4,6 milhões de assinantes da TV por Assinatura: 62,1% eram assinantes de TV a Cabo, 32,3% de DTH e 5,6% de MMDS. Para esse mesmo período 479 municípios eram atendidos, o que atingia uma população de 91,5 milhões de pessoas – dessa cobertura em

¹ As fontes de dados dos empregados no setor são Teleco, MTE (RAIS e CAGED) e Empresas.

² Este relatório da Telebrasil/Teleco, aqui referenciado apresenta em detalhes e com séries históricas todos os dados aqui apresentados de maneira sintetizada.

³ É preciso destacar que apesar do peso desse setor na economia, as telecomunicações enfrentam problemas como a limitação da renda da população e uma elevada carga tributária, fatores que por vezes desestimulam maiores investimentos no setor e impactam, inclusive, no saldo da balança comercial brasileira (Telebrasil/Teleco, 2007 e Telebrasil/TeleSindibrasil, 2006).

⁴ De acordo com a ANATEL, os celulares pré-pagos representam 80,5% desse total.

⁵ Para esse valor só está sendo considerada a receita da Telemar, BrT, Telefônica e Embratel.

relação ao número de assinantes, pode-se verificar que a capacidade de expansão desse meio é bastante elevada, mesmo considerando-se o nível médio da renda da população brasileira.

Em 2006, as emissoras de TV tiveram um aumento de 16% no faturamento publicitários em relação a 2005. Cerca de R\$ 19 bilhões foi o faturamento de todas as emissoras de TV aberta no Brasil para o mesmo ano de 2006 (Sousa e Lírio, 2007).

2.1. O Segmento de Telefonia Fixa

O Serviço de Telefonia Fixa Comutado (STFC) se dá por meio de transmissão de voz e de outros sinais, destina-se à comunicação entre pontos fixos determinados, utilizando processos de telefonia. São modalidades STFC: serviços locais, serviços de longa distância nacional (LDN) e internacional (LDI). Também são considerados como pertencentes a esse sub-segmento o telefone de uso público (TUP), 0800, chamadas de telefones fixos para celular (Fixo-Móvel) e serviços suplementares como os de rede inteligente.

O serviço de telefonia fixa tem como agentes as empresas que detém uma concessão ou autorização da Anatel para a prestação de STFC. No Brasil, existem seis concessionárias de STFC, sendo cinco de telefonia local e LDN na sua área de concessão: TELEMAR, BRASIL TELECOM, TELEFÔNICA, CTBC e SERCOMTEL e a EMBRATEL, que é uma concessionária de LDN e LDI em todo território nacional. As concessionárias obtiveram também autorizações para a prestação de serviço fora de sua área de concessão, tornando-se autorizatárias nestas regiões⁶. No final de 2006 haviam 67 prestadores autorizados ao STFC (Telebrasil/Teleco, 2007).

Em linhas gerais, podemos dizer que o setor de telecomunicações como um todo e, em especial, a telefonia fixa vem sofrendo mudanças motivadas por questões regulatórias e por tecnologias emergentes que estão transformando o cenário desses serviços. As mudanças regulatórias propiciaram todo o movimento de privatizações que aconteceram no final dos anos 1990, alavancando a competição no setor. A convergência de tecnologias nesse setor está possibilitando a criação de novos mercados e novos modelos de negócios. O realinhamento do mercado resulta em movimentos de fusões, aquisições e novas parcerias, motivadas pelos ganhos de escala necessários face aos altos custos fixos de infra-estrutura. As tecnologias emergentes e as lacunas existentes na regulamentação para a oferta de serviços voltados para nichos dão lugares a novos *players* e, conseqüentemente, um dos resultados é um movimento decrescente nos resultados das *incumbents*⁷.

Um dos caminhos que as empresas de telefonia fixa está trilhando para oferecer novos serviços e conteúdos no ambiente convergente é o *triple play*. *Triple Play* é uma alternativa de negócio que visa oferecer de forma integrada, serviços de vídeo, banda larga e voz. É a oferta combinada de serviços de transmissão de voz, Internet por banda larga e televisão por assinatura, que já é uma realidade em diversos países do mundo. Esse tipo de pacote começou a ser oferecido no Brasil pelas principais operadoras de telefonia, acirrando a concorrência não apenas entre empresas de um mesmo segmento, mas também entre os diferentes canais de transmissão de dados e vídeo. Em grande medida o impacto dessas novas estruturas de mercados para os consumidores será condicionado pela forma com que os órgãos reguladores

⁶ São autorizatárias as empresas que obtiveram autorização para prestar o STFC a partir de 1999, que incluem as chamadas empresas espelho, espelinhos e novas autorizações.

⁷ Em telecomunicações, o termo *incumbents* é utilizado para descrever a existência de empresas que foram as primeiras a serem estabelecidas numa determinada área de monopólio regulado.

e de concorrência se posicionam em relação ao *triple play*⁸. Na Europa, por exemplo, a não-regulamentação desses serviços vem proporcionando a expansão das operações das principais empresas nacionais em outros países do bloco e seu barateamento. O caso europeu demonstra que esse tema começa com caráter doméstico, mas acaba se expandindo para agenda regional do setor. Na América do Sul movimento semelhante deve acontecer, facilitado pelo fato das principais empresas de telecomunicações já estarem presentes em quase todos os mercados da região.

3. Convergência Digital nos Serviços de Telecomunicações

Nesta seção destacamos alguns dos principais aspectos acerca da convergência digital que vêm sendo debatidos em meios acadêmicos e entidades representativa de governos e do setor de telecomunicações. As questões aqui levantadas ajudam no entendimento do conceito de convergência e suas implicações mais relevantes para as novas fronteiras de negócio que podem se desenhar para as empresas desses segmentos.

Em essência, a convergência é o produto da transição do analógico para o digital onde todas as formas de conteúdo – seja ele voz, texto, imagens e áudio – são indistintamente *bits* de dados. De acordo com a OCDE (2004), a convergência só é possível por causa de mudanças tecnológicas tais como a passagem do analógico para o digital, as melhorias na velocidade das redes, as melhorias nas técnicas de compressão e na capacidade de armazenagem e as crescentes aplicações *wireless*. Internet banda larga, redes móveis 3G, LANs⁹ *wireless* e TV Digital são as novas plataformas que deverão ter um importante papel na convergência. As forças de mercado e o sucesso comercial é que determinarão a direção que a convergência tomará e a influência que exercerá no ambiente no qual as políticas ou novas estruturas regulatórias devem operar.

Tradicionalmente, no setor de telecomunicações as transmissões de serviços e conteúdos eram essencialmente associadas a uma plataforma tecnológica, ou seja, a comunicação de voz na telefonia fixa, onde os equipamentos terminais (telefone), redes de transmissão (cabos e centrais telefônicas) foram projetados exclusivamente para a transmissão de um único tipo de serviço e conteúdo, a voz (sinal de áudio) [Quintella e Cunha, 2004:2]. O uso generalizado de novos meios tecnológicos alternativos para armazenagem e transmissão de conteúdos está mudando substancialmente o modelo de negócios no setor de telecomunicações.

Algumas das características predominantes do setor de telecomunicações até a década de 1990 eram, de acordo com Fransman (2000), a regulação do setor baseada em monopólios, forte integração vertical e uso de tecnologias proprietárias. O surgimento de tecnologias abertas concorrentes, a evolução dos microprocessadores e a desregulamentação realizada em vários países podem ser apontados como fatores catalisadores da transformação desse mercado, colocando em “xeque” as estratégias de negócios até então adotadas.

Segundo Fransman (2000), a transformação da indústria de telecomunicações tradicional para essa maior sofisticação que observamos atualmente – e que esse autor chama de indústria de infocomunicações, deveu-se tanto aos processos de liberalização e privatização do setor quanto à integração da internet à telefonia móvel celular. Ao mesmo tempo, a integração da

⁸ No setor também já existem várias discussões acerca do que vem sendo denominado de *Quadruple Play*, que congrega os serviços móvel, fixo, de dados e vídeo.

⁹ LAN: Local Área Network.

internet à telefonia celular foi possível graças à influência de uma tríade de tecnologias – troca de pacotes, o protocolo de Internet (IP) e a *World Wide Web* (WWW). Uma das principais características da “nova” indústria de telecomunicações é a intensificação de investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), que em grande parte foram transferidas para fornecedores de tecnologias especializados (a exemplo da Cisco, Nortel, Lucent, Nokia, entre outros). Este autor destaca ainda, que essa mudança do regime tecnológico vem determinando uma mudança no regime de aprendizado, pois ao invés de aprender para produzir tecnologia, as empresas com menor investimento em P&D precisam aprender a usar a tecnologia.

Com a convergência, o acesso a diversas redes de comunicações de boa qualidade tende a se tornar trivial, o que segundo a Telebrasil/Telesindibrasil (2006), conduzirá a troca de percepção de valor para o conteúdo. Assim, os consumidores tenderão a voltar sua atenção para as prestadoras de serviços que oferecerem acesso ao melhor noticiário, aos jogos do seu esporte favorito, filmes, música, etc. Verifica-se uma tendência de redução nas receitas de acesso e disponibilidade e um aumento das receitas nos serviços que oferecem conteúdo, que deverão ser mais valorizados pelos clientes. Em mercados de telecomunicações mais avançados, a exemplo da Austrália, Coréia, Espanha, Estados Unidos, Itália e Reino Unido, observou-se uma redução no número de usuários de telefonia fixa de 1,7% ao ano no período de 2001 a 2004. Por outro lado, serviços como telefonia móvel, acesso à internet em banda larga e VoIP apresentam taxas de crescimento significativas no mesmo período – 10%, 39% e 371%, respectivamente. O que esses serviços têm em comum é o fato de suportarem o tráfego de conteúdos diversos, tais como voz, vídeo e dados. Pelo lado dos consumidores, o que se observou foi que nesses países eles apresentam demanda por serviços cada vez mais versáteis e sofisticados, uma tendência que já vem fazendo parte do mercado brasileiro¹⁰.

4. Estratégias Competitivas baseadas nas Competências

Nesta seção apresentamos uma síntese do referencial teórico que adotamos para entender a reação das empresas que prestam Serviços de Telecomunicações frente ao fenômeno da convergência. Esse referencial também foi utilizado como base para o questionário semi-estruturado utilizado na entrevista realizada na Telefônica S/A. Com base nas contribuições de autores como Wernefelt (1997), Teece, Pisano e Shuen (1997); Prahalad e Hamel (1997) e Barney (2002), buscar-se á entender em que medida os conhecimentos e competências acumuladas pelas empresas dos segmentos em questão ao longo do tempo podem estabelecer uma posição de vantagem competitiva, permitindo que elas busquem novas competências e diversifiquem seus negócios para outras áreas nesse novo cenário que se desenha a partir das possibilidades colocadas pela convergência.

Abordamos a seguir os conceitos de competências, no qual a empresa deve ser capaz de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que tornam o crescimento possível (Prahalad e Hamel, 1997), os das estratégias focadas nas capacidades dinâmicas (Teece, Pisano e Shuen, 1997) e da visão baseada em recursos (RBV) de Barney (2002). Para esses autores, recursos e competências são as bases do desenvolvimento de novos negócios e mercados e, especialmente, críticos em corporações que operam em ambientes instáveis e dinâmicos como é o caso das empresas de telefonia fixa.

¹⁰ No contexto da convergência torna-se relevante a tarefa do Estado em exercer seu papel de formulador de políticas públicas, de regulador e articulador para atender as necessidades da sociedade.

A abordagem das competências essenciais claramente privilegia as capacidades tecnológicas e de coordenação e integração. Segundo Prahalad e Hamel (1997) “*as competências essenciais são o aprendizado coletivo da organização, especialmente sobre como coordenar qualificações produtivas diversificadas e integrar múltiplas fontes de tecnologia*”. As competências essenciais são base para acesso potencial a uma ampla variedade de mercados, agregam benefícios de alto valor e são perceptíveis pelos clientes dos produtos onde são aplicadas, além de serem de difícil imitação pelos competidores¹¹.

A identificação de competências essenciais também opera como ferramenta de orientação para definição do que a empresa deve buscar desenvolver e/ou adquirir em termos de capacidades complementares, ou seja, ajuda na orientação para alianças estratégicas, *joint-ventures* e aquisições, movimento esse que pode ser claramente observado nas empresas dos segmentos de radiodifusão e telefonia fixa, porém, no âmbito da convergência as empresas de telefonia fixa vêm se destacando nesse movimento, certamente motivadas pela perda de mercado que vem sofrendo nos últimos anos para a telefonia móvel e pela difusão dos serviços de VoIP.

As estratégias orientadas pela visão baseada em recursos (*Resource-Based View – RBV*) voltam-se, essencialmente, para a relação entre recursos, competências, estabelecimento de vantagens competitivas e obtenção de lucros. Entende-se ainda que a visão estratégica não envolve apenas o desenvolvimento dos recursos existentes, mas o desenvolvimento da base de recursos que é essencial para a organização.

Segundo Barney (2002): “*strategy is defined as a firm’s theory about how to compete successfully*”. Para esse autor, as estratégias para uma vantagem competitiva sustentável dependem da exploração de recursos ou capacidades que: (1) geram valor, ou seja, possibilitam à empresa responder as ameaças e oportunidades do ambiente; (2) são raras – quando o número de empresas que os exploram é pequeno (menor que o número de empresas competindo no mercado) e (3) são difíceis e custosas para imitar, ou seja, quando não podem ser imitados ou substituídos pelos concorrentes sem incorrer em significativa desvantagem de custos (imitabilidade imperfeita) e, neste caso, a sustentação de vantagem competitiva é maior.

Por fim, destacamos as estratégias focadas nas competências dinâmicas (Teece, Pisano e Shuen, 1997) que visam a separação e a maior clareza entre processos (coordenação, integração, aprendizado, reconfiguração) e posições (recursos tecnológicos, financeiros, complementares, etc.). A abordagem das capacidades dinâmicas encontra-se alinhada com a teoria baseada em recursos, avançando, em certo sentido, em relação a seus pressupostos.

De acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997), a abordagem das capacidades dinâmicas aponta que a fonte de vantagens competitivas para as organizações está baseada em sua capacidade de oferecer respostas e de ser flexível em ambientes em mudança. Isto significa possuir capacitações dinâmicas, entendidas como as habilidades das organizações para construir, adaptar, integrar e reconfigurar competências organizacionais internas e externas e recursos atrelados a estas competências em decorrência de mudanças no ambiente externo. Aqui podemos destacar como principais mudanças no ambiente externo a própria convergência digital que possibilita a redefinição das fronteiras de negócio em vários segmentos do setor de telecomunicações a partir de desenvolvimentos tecnológicos que permitem, por exemplo, que empresas de telefonia fixa possam oferecer serviços de conteúdo e que empresas de TV possam oferecer internet (a partir da TV Digital).

¹¹ Tecnologias podem ser mais facilmente adquiridas do que os padrões internos de coordenação e integração.

Um dos autores pioneiros da RBV, Wernefelt (1997), introduz a idéia de que as empresas evoluem, em resposta à modificação das condições externas, partindo das competências e recursos existentes, como pontos de apoio (*stepping stones*), para adquirir e/ou desenvolver novas competências. Nesse sentido, as competências existentes facilitam a aquisição de competências mercadológicas ou tecnológicas conexas, isto é, competências cujos conteúdos mantêm alguma proximidade ou comunalidade.

5. O Caso da Telefônica

5.1 Procedimentos Metodológicos

De forma a investigar o objetivo proposto neste artigo, nas seções anteriores nos dedicamos à reflexão das principais discussões e dados acerca dos Serviços de Telecomunicações no Brasil e da convergência digital e também da contribuição teórica aqui selecionada para dar apoio à investigação proposta. Considerando as reflexões apresentadas e a necessidade de conhecer mais detalhes de uma experiência concreta nesse sentido, nesta seção nos dedicamos a apresentar evidências da experiência selecionada para este artigo, um estudo de caso que consiste em uma importante empresa prestadora de serviços de telecomunicações, a Telefônica S/A, a maior operadora de telefonia fixa no Brasil. Este caso ilustrativo nos ajudará a compreender o estágio da convergência digital no Brasil para este segmento, as oportunidades de negócios que estão se desenhando para a empresa, além de conhecermos os principais recursos que a empresa vem mobilizando para atuar no ambiente convergente.

O estudo de caso da Telefônica foi estruturado com base em duas etapas de pesquisa. Na primeira etapa foi realizado um mapeamento de informações qualitativas e, principalmente, quantitativas acerca da posição que a empresa ocupa no setor em que atua nas suas diferentes localizações, em especial o Brasil, além dos dados que apontam a diversificação e o peso dos diferentes serviços que são oferecidos para os consumidores através dos resultados obtidos para o ano de 2006. Para esta etapa da pesquisa foram consultados o Informe Anual 2006 e a *home page* da empresa www.telefonica.com.br.

A segunda etapa da pesquisa foi realizada através de entrevista exploratória na Telefônica, a partir de um roteiro de questões semi-estruturadas baseado nos principais temas acerca da convergência e também nos temas tratados pelos autores do referencial teórico aqui utilizado. Para a interpretação dos resultados da entrevista, foi utilizado o procedimento de análise da mesma, a partir de um tratamento qualitativo das informações fornecidas.

O caso apresentado a seguir se divide em duas partes complementares. A primeira parte mostra, de maneira condensada, dados e informações relevantes que servem para situar a empresa no mercado de telecomunicações no mundo e no Brasil, a exemplo do seu valor de mercado, sua base de clientes e dados de investimentos, com destaque para aqueles destinados à inovação tecnológica, bem como os principais negócios da empresa e seu perfil organizacional. Depois dessa contextualização, apresentamos os resultados da entrevista que nos ajudou a responder ao objetivo maior proposto neste artigo, que nos remete para indicações de quais são os principais recursos tecnológicos e mercadológicos utilizados pela empresa e de que maneira ela os vem mobilizando para competir com sucesso no mercado convergente, além dos exemplos de novas tecnologias e modelos de negócios que vem se desenhando nesse contexto.

5.2 Resultados do Estudo

A Telefônica foi constituída em abril de 1924 em Madri na Espanha e atualmente é a terceira maior operadora do mundo em número de linhas e a quinta maior operadora do mundo em valor de mercado (US\$ 104,7 bilhões), atrás apenas da China Mobile, Vodafone, AT&T e Verizon. Do ponto de vista financeiro, a Telefônica é uma companhia totalmente privada, com mais de 1,7 milhão de acionistas diretos. De acordo com o índice Dow Jones Global 50 Titans (*ranking* por valor agregado das 50 companhias mais importantes do mundo), em 2006 a Telefônica ocupou o terceiro lugar entre as operadoras de telecomunicações mundiais e a quarta posição entre as principais empresas de telecomunicações, mídia, tecnologias de informação e internet. As ações da companhia na bolsa de valores cresceram 43% em 2006, com o valor das ações tendo alcançado 1,3 euros/ação.

No **Brasil** a Telefônica atua desde 1998 com o serviço de telefonia fixa no Estado de São Paulo e na telefonia celular através da Telefônica Celular nos Estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia e Sergipe e uma participação de 50% na Vivo, umas das maiores empresas de celular do país. O Brasil representa o maior mercado da empresa fora da Espanha e a empresa é uma das maiores investidoras do país. Desde 1998, foram investidos US\$ 18 bilhões na compra de ativos de telefonia fixa e móvel e R\$ 23 bilhões na modernização e expansão das redes destas companhias e no desenvolvimento de produtos e serviços. De acordo com o *ranking* da revista Exame “Maiores e Melhores”¹² o Grupo Telefônica é o terceiro maior conglomerado privado do país (e o maior não-financeiro), atrás apenas do Bradesco/Bradespar e Itaú/Itaúsa.

Em linha com as discussões empreendidas neste trabalho, o Informe Anual 2006 da companhia sustenta a visão de que as atividades das empresas do grupo se localizam no coração de um setor no qual está se gestando um novo modelo de serviços de telecomunicações, ou seja, a convergência das telecomunicações em empresas que proporcionam tecnologia, conteúdos ou serviços de informação para construir um novo entorno digital, o que sustenta a capacidade da empresa em oferecer mobilidade e banda larga de forma massiva. Nesse documento, o presidente executivo da Telefónica S/A. na Espanha declarou: “*Estamos em um negócio renovado, em que a inovação em negócios baseados em rede constitui um dos principais motores do crescimento. Nosso papel é facilitar o acesso a toda essa inovação, oferecendo aos clientes personalização, facilidade e confiança*”.

Para atender a essa nova dinâmica do negócio, como entendida pela companhia, houve a necessidade de uma profunda transformação interna, tecnológica, organizacional e cultural, que propiciasse maior crescimento. O caminho escolhido para essa transformação foi uma maior integração dos serviços, a exemplo dos serviços fixos e móveis, que se transformaram numa única empresa na Espanha, capaz de dar resposta a um cliente também único, que espera respostas integradas. Para isso, a companhia está orientando uma reorganização interna para favorecer a criação de valor e a exploração de novas oportunidades de crescimento e de aumento da eficiência. Nesse sentido, o risco assumido pela empresa foi a criação de um modelo regional com uma visão integrada de negócio, dos processos e da tecnologia, que tem o cliente como centro, através da ampliação de oferta de produtos com base na inovação. Um exemplo significativo dos novos serviços é o Imagenio, serviço de IPTV paga, que superou os

¹² Informação extraída a partir da *home page*: <http://www.telefonica.com.br/informe2004/construcaodogrupo.htm#>, que não informa a data desta publicação.

383 mil clientes em 2006, um crescimento de 85% em relação a 2005, o que permitiu à Telefônica alcançar 10% desse mercado na Espanha.

A Telefônica se considera a operadora com perfil mais internacional entre as grandes operadoras integradas, por estar presente em 23 países. O volume de vendas e negócios da empresa em 2006 representou uma média de 1,5% do PIB daqueles países. Do ponto de vista organizacional, o grupo Telefônica possui um Centro Corporativo que é responsável pela estratégia global e políticas corporativas, pela gestão das atividades comuns e pela coordenação das atividades das unidades geográficas de negócios que têm como principais atividades a exploração de serviços de telefonia fixa, móvel e de banda larga.

Essas atividades estão divididas geograficamente da seguinte forma: **Telefónica Espanha**, na Espanha onde é a líder no setor; **Telefónica O2 Europa**, que desenvolve operações no Reino Unido, Irlanda, Alemanha, República Tcheca e Eslováquia e **Telefónica América Latina** (TISA – Telefônica Internacional S/A), com presença em todos os mercados-chave dessa região. A “*Telefónica Latinoamérica*”, como é chamada na Espanha, oferece serviços na Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, México, Nicarágua, Panamá, Peru, Porto Rico, Uruguai e Venezuela¹³. Essa regional também gerencia uma sede da Telefônica na China e a aliança com a China Netcom. Só na América Latina, em 2006 a empresa tinha cerca de 110 milhões de clientes e uma receita anual de cerca de 17 bilhões de euros¹⁴.

Em 2006, a Telefônica teve uma receita de 52,9 bilhões de euros, como resultado da diversificação geográfica apresentada, dos negócios e ciclo de mercado que tem resultado em mais clientes com maior consumo e mais serviços. Essa receita representou um crescimento de 41,5% em relação ao ano de 2005, sendo 37% proveniente da Espanha, 27% do resto da Europa e 35% da América Latina. Em 2006, o grupo empregava 230 mil profissionais.

Os principais negócios da Telefônica são: **telefonia fixa**, **telefonia móvel**, comunicação de **dados** e **Internet** e **TV paga**. Até dezembro de 2006, a Telefónica teve 203 milhões de acessos de clientes. Desse total foram 145 milhões de acessos de telefonia móvel; 42,3 milhões de acessos de telefonia fixa – sendo que o Brasil é o segundo mercado de acessos fixos com 12,1 milhões de clientes¹⁵; 7,9 milhões de acessos de banda larga e 1 milhão de acessos de televisão paga.

No exercício de 2006, a Telefônica investiu cerca de oito bilhões de euros, um volume 55,3% maior do que foi investido em 2005. Esses investimentos ocorreram principalmente nos negócios de banda larga e mobilidade. Desse total a empresa investiu 4,3 bilhões de euros em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&D&I), segundo os critérios da OCDE, o que representou um aumento de 48,3% em relação a 2005. Desse investimento em inovação tecnológica 39,5% foi feito na Espanha, 38% na América Latina e 23% no resto da Europa.

¹³ Mesmo incluindo países também da América Central e da América do Norte, a corporação chama essa operação de Telefónica América Latina.

¹⁴ O grupo possui ainda outras atividades: a **Atento**, que presta serviços de atendimento ao cliente através de Contact Centers ou plataformas multicanal; a **Telefónica I+D**, que dedica-se à criação de serviços, gerenciamento das redes, serviços e negócios, e em especial, à inovação tecnológica de caráter estratégico ou inexistente no mercado; a **T-Gestiona**, que é o suporte administrativo do grupo, responsável pelo gerenciamento das atividades não estratégicas, comuns para as diferentes empresas e a **Fundación Telefónica**, que centraliza todas as atividades sociais não-lucrativas e culturais do Grupo.

¹⁵ Esse número representou uma queda de 1,9% em relação a 2005 no Brasil.

Esse compromisso com inovação impulsionou o lançamento de 179 novos produtos e serviços na Espanha e em 2006 foram registradas 18 novas patentes e 19 modelos de utilidade.

Em 2005, a Telefônica investiu 2,9 bilhões de euros em inovação tecnológica. Desse total 452 milhões de euros foram investidos na América Latina (37,8% em equipamentos; 22,3% em conhecimento; 22% em P&D; 17,1% em planejamento e desenho e 0,8% em marketing e treinamento), sendo que o Brasil ficou com a maior fatia desses investimentos, tendo recebido um total de 264,5 milhões de euros.

Em 2006, a **Telefônica no Brasil** contou com um total de 15,6 milhões acessos, um crescimento de 0,4% em relação ao ano de 2005. Desse total 12,1 milhões foram em telefonia fixa (divididos entre os acessos residenciais e comerciais – feito pela Telefônica Empresas, que em 2003 atendia cerca de 44% das maiores corporações sediadas no país) e 3,5 milhões em acessos de dados e internet, um crescimento de 8,9% quando comparado ao ano de 2005 (dos quais 1,6 milhões em banda larga – *Speedy*, lançado em fevereiro de 2000). Esses acessos representaram uma receita de 5,5 bilhões de euros em 2006. Em telefonia móvel, a Telefônica atua no Brasil com a maior empresa da América do Sul, a Vivo, uma *joint-venture* (com uma participação de 50%) com a Portugal Telecom¹⁶, e fechou dezembro de 2006 com 29,1 milhões de clientes, o que representou uma penetração de 55% no mercado nacional e uma receita de 2 bilhões de euros. A empresa está investindo cerca de R\$ 1 bilhão no desdobramento da rede GSM.

O conglomerado detém ainda as duas maiores operações do país em internet, o Terra Lycos, com 2 milhões de assinantes pagos, sendo que 1,4 milhões deles navegam em banda larga. Está presente em 1900 municípios brasileiros, sendo 860 deles com serviços de banda larga. Em 2003, quarto ano de operação, o Terra atingiu pela primeira vez resultado financeiro positivo. Em junho de 2004, em associação com outra empresa do conglomerado, a Telefônica Assist, a empresa se dedicou também ao fornecimento de serviços para condomínios residenciais e empresariais, além de manter o provedor de Internet grátis iTelefônica. Dessa parceria também surgiu o *Speedy Wi-Fi*, um serviço de acesso de banda larga sem fio à Internet¹⁷.

Também possui uma parceira com a TVA do grupo Abril (a Você TV) e no início de 2007 conseguiu na Anatel licença de DTH (*direct-to-home*, serviço de TV por assinatura via satélite) e está atuando no mercado através da Telefônica TV Digital, como mais uma opção de TV por assinatura que irá concorrer com a Net. Em 2006 a Telefônica definiu que não irá produzir conteúdo, um exemplo disso foi a venda da maior parte das ações da Endemol, no momento, a estratégia da empresa é se concentrar na transmissão de conteúdo, seja por satélite ou IPTV. Devido à agressividade da empresa e dos importantes recursos de *marketing* que ela detém, em apenas dois meses de atuação conseguiu obter 100 mil assinantes em TV por

¹⁶ Em dezembro de 2002, as cinco operadoras da Telefônica Celular foram integradas à Brasilcel, joint venture formada com as operadoras do grupo Portugal Telecom no Brasil (são elas a Telesp Celular, de São Paulo e a Global Telecom, dos Estados de Santa Catarina e Paraná). Telefônica Móveis (controladora das operadoras da antiga Telefônica Celular) e Portugal Telecom dividem em partes iguais o capital da Brasilcel. Em janeiro de 2003 a Brasilcel adquiriu a operadora nacional TCO, ampliando o número de Estados de operação de 8 para 20 (que incluem o Distrito Federal e concentram 86% do PIB brasileiro), e estendendo a sua presença para 83% do território nacional. Em abril de 2003, as operadoras da Brasilcel passaram a usar a marca nacional Vivo, consolidando a maior empresa de telefonia móvel do Hemisfério Sul e uma das dez maiores do mundo.

¹⁷ O grupo também possui os serviços de *call center* e *contact center* (Atento), a quarta maior empregadora do país.

assinatura e chegou a vender 10 mil assinaturas num único dia. O objetivo da empresa é expandir essa atividade para todo país¹⁸.

Para responder ao objetivo colocado na introdução deste artigo, podemos destacar que as principais fontes de recursos estratégicos da empresa para atuação com vistas às possibilidades abertas pela convergência são em **competências tecnológicas**, aquelas obtidas através, principalmente da oferta, dos **fornecedores**. Uma prática usual no setor são os grandes fornecedores globais oferecerem as novidades tecnológicas para as operadoras, mesmo antes de ocorrer uma necessidade de demanda. Assim, quando uma operadora compra uma novidade tecnológica que lhe permite se tornar um *benchmark* de sucesso no setor, as demais operadoras deverão seguir essa tendência. Quando a empresa resolve adquirir alguma tecnologia que está sendo oferecida no mercado ou quando, eventualmente, ocorre demanda por uma tecnologia específica, uma prática comum na Telefônica é destacar alguns de seus engenheiros para acompanharem o processo de desenvolvimento tecnológico para capacitá-los na utilização e manutenção de um novo equipamento. Podem ocorrer alguns desenvolvimentos tecnológicos internamente, mas seu peso é irrelevante se comparado àquilo que é desenvolvido pelos fornecedores.

As suas **competências mercadológicas estão em consultorias estratégicas**, aptas a observarem as necessidades e tendências do mercado, por exemplo, em convergência e inovação. Essas consultorias buscam o *know-how* nos mercados globais e desenham os novos processos necessários para a empresa sustentar e/ou avançar em sua posição no mercado. Já as **competências em modelos de negócio são internalizadas por meio de aquisição ou contratação**, esta é considerada uma das competências centrais da empresa e o seu principal *know-how*. “*A principal forma da empresa adquirir competência nesse nível de negócio onde a convergência se encaixa está em contratar pessoas ou comprar empresas*”.

Os principais *skills* da empresa no ambiente convergente destacados durante a entrevista foram as suas competências em aquisição, controle de gestão e financeiro, “*dentro de uma estrutura hierárquica e quase militar e que funciona bem para uma empresa desse porte*”. Esses podem ser destacados como os principais recursos utilizados pela empresa para sustentar sua posição no mercado. Alguns exemplos apresentados abaixo ajudarão a ilustrar esse ponto.

A Telefônica é uma corporação com baixa propensão a alianças, seu principal modo de atuação está em fazer aquisições, quando muito uma parceria comercial. Em termos de aliança, o que a empresa tem hoje é uma *joint venture* com a Vivo, “*mas a empresa não está feliz com isso, poderia até vender a Vivo, mas no momento é mais estratégico comprá-la e é o que a empresa vem tentando fazer*”. À medida que a Telefônica entende que o seu *core business* pode ser algo mais amplo, o que em grande medida pode ser propiciado pela convergência, a companhia parte para a aquisição de mais empresas (a exemplo da TVA e da DTHi no Brasil)¹⁹, “*o sentido da aquisição talvez seja o sentido das competências; fusão e aquisição são formas de ganhar competências*”

¹⁸ Até o momento, o pacote da Telefônica TV Digital não tem, por exemplo, os canais Globo e SBT – duas das emissoras de maior audiência no país. No entanto, com a meta de um milhão de assinantes que pretendem atingir até o final do ano, acreditam que as condições para negociações com as emissoras deverá ser facilitada.

¹⁹ Quando a Telmex comprou a Net, a Telefônica poderia ter comprado, mas como naquele momento a questão da convergência não era tão clara, a Telefônica não se interessou, porém quando a Net começa a “fazer barulho”, a Telefônica começa a atuar nesse sentido e adquiriu a TVA e a DTHi.

As decisões sobre fusões e aquisições são tomadas na sede da empresa na Espanha e há dez anos o grupo vem se expandindo²⁰, numa clara intenção de aumentar o seu mercado. Nos outros países em que a empresa atua, como é o caso do Brasil, uma das tarefas dos seus principais executivos é observar oportunidades e ameaças de mercado e passar um “*report*” para a Espanha, que é onde as decisões se efetivam²¹.

Para atuar no negócio de TV, a Telefônica contratou especialistas em conteúdo, além de contratar pessoas de importantes concorrentes, a exemplo de executivos que já atuaram na Net e na TVA, e “*que estão acostumados com business de televisão*”. O pacote de canais oferecidos pela Telefônica, que hoje se apresenta como atraente e flexível é fruto de uma pesquisa produzida pela empresa a partir dessas capacidades adquiridas. Essa iniciativa é parte da estratégia para a empresa se tornar um *player* de TV.

Existe hoje na Telefônica uma grande expectativa de mais uma fonte de receita através da publicidade, tanto na telefonia móvel, como na fixa, TV e banda larga. Para tanto, a empresa pretende usar toda a sua rede, todo contato e conhecimento sobre o comportamento do cliente como uma forma de vender publicidade e ter mais essa fonte de receita que hoje é pouco explorada. “*Isso está começando agora com a TV*”²².

Na Espanha, a empresa conta com uma ampla base de assinantes de IPTV com a mesma definição de TV digital. Porém no Brasil há uma limitação na rede para oferecer IPTV (a exemplo da largura da banda que hoje é restrita) por isso a opção de avançar em TV por assinatura ao invés de IPTV nesse momento. O que existe hoje no Brasil é um projeto piloto nos Jardins, em São Paulo, para aumentar a oferta de IPTV (conhecido como FTTH – *Fiber To The Home*) para entregar até 30 ou 50 megas de banda, o que possibilita ao cliente ver IPTV em HD, banda “mega” larga e telefonia. Uma das vantagens que a empresa enxerga com o IPTV é possibilidade de conhecer individualmente os clientes e estudar seu comportamento, o que facilita a oferta de serviços personalizados e a venda de publicidade. “*Esse é um mercado a ser explorado de grande importância para a Telefônica, embora ainda não haja previsão para um lançamento massivo*”.

Na visão da empresa, o negócio de telefonia fixa decresce muito devagar no mundo e, principalmente, no Brasil (devido à baixa renda no país) e a tendência é que esse mercado perca por um bom tempo. Para a Telefônica, o VoIP é simplesmente mais uma tecnologia que é concorrente com a tecnologia da telefonia fixa. “*A telefonia fixa está sendo substituída pelo móvel e essa substituição será muito mais rápida no caso do Brasil, do que a substituição por VoIP*”. Na Europa em geral, a telefonia fixa está alguns passos à frente do Brasil, não tanto em tecnologia, mas principalmente em modelos de negócio, a exemplo do *Flat Fee* (um serviço oferecido por um valor aproximado de R\$30,00/mês fixos, que possibilita ao usuário fazer ligações para qualquer local da Espanha independente do tempo de cada ligação)²³.

²⁰ O Grupo Telefônica adquiriu recentemente 6% da Telecom Itália, o que o colocou presente também naquele país. Com isso, nesse momento, a Anatel está tentando resolver a situação de mercado da empresa em relação a TIM no Brasil.

²¹ A maior parte dos investimentos é realizada através do próprio fluxo de caixa da empresa. Porém quando o assunto são as fusões e aquisições, a Telefônica alavanca o dinheiro em bancos, a exemplo do que ocorreu na aquisição da O2 na Europa no ano passado, e do dinheiro que deverá ser alavancado para a compra da Vivo da Portugal Telecom, em negociação desde agosto de 2006.

²² Uma exceção é a do provedor Terra que vive de publicidade e se mantém sozinho. “*O portal Terra é um negócio estratégico em conteúdo e não tem o peso ‘rancoroso’ da Telefônica*”.

²³ Para concorrer com a tecnologia VoIP, a operadora também oferece pacotes com preço fixo mensal que permitem fazer ligações ilimitadas de fixo para fixo e de fixo para móvel dentro da Europa.

Esse serviço acabou de chegar ao Brasil e foi lançado através do serviço chamado de Telefônica Duo, em conjunto com o serviço de banda larga, no país o *Flat Fee* chama-se Fale a Vontade e o cliente pode falar de fixo para fixo por tempo indeterminado e por um valor fixo/mês. A exemplo do que ocorre na Europa atualmente, o VoIP no Brasil deverá ser apenas mais uma opção dentre várias outras que são oferecidas em telefonia fixa e móvel.

Além dessas medidas específicas para concorrer no mercado do setor, a empresa tem também uma estratégia maior em curso que leva em consideração a viabilização da entrega de serviços *triple ou quadruple play*, que é como são chamados os serviços convergentes no setor. Essa estratégia se viabiliza através de um *roadmap* em tecnologia, “*a partir do qual a empresa está migrando para o futuro através da convergência de uma rede NGN – Next Generation Network (que é uma tecnologia ou um ‘selo’ que serve para dizer que esse ou aquele equipamento ou servidor é compatível com NGN) e do IMS – IP Multimedia Subsystem, que é uma arquitetura de rede e serve para organizar esses equipamentos. O IMS é uma arquitetura de convergência*”²⁴.

O *roadmap* de tecnologia da Telefônica é construído como uma árvore de características que são desejáveis dentro da telefonia, e para cada uma dessas características ocorre um processo de priorização da tecnologia que pode viabilizar o negócio. Geralmente, o planejamento estratégico da Telefônica é feito para um período de três anos. Esse planejamento é tangível para esse período e é feito para todas as empresas do Grupo. A previsão é que em breve haja um grande investimento em NGN, não por conta da telefonia fixa, mas para modernizar a rede e poder oferecer todos os serviços (banda larga, voz fixo e móvel e IPTV) na mesma rede. Uma iniciativa em linha com as questões acerca da convergência.

Para a Telefônica, a convergência digital é mais uma oportunidade do que uma ameaça. “*A aspiração da Telefônica é ser a empresa que vai prover o lar digital, a empresa que vai digitalizar a casa do cliente e para isso está tomando algumas medidas como IPTV, projetos de inovação para instalar produtos nas casas dos clientes (a exemplo de integrar um home theater a um computador). Uma das idéias é que a empresa seja uma integradora do lar e, assim, aumentar a receita por usuário e fidelizá-lo, a exemplo do ocorre com o Speedy. Começa oferecendo TV e depois oferece outros serviços de maneira integrada – o triple play ou quádruplo play*”.

6. Considerações Finais

Como demonstrado neste artigo, as empresas de telefonia fixa estão atuando ativamente nas novas possibilidades de negócios abertas pela convergência e com um dinamismo que é característico de um setor concentrado e composto por empresas que faturam dezenas de bilhões de euros ao ano, o que lhes dá condições de realizar pesados investimentos seja através de inovação, seja através da aquisição de ativos necessários para lhes garantir crescimento nos novos mercados.

O caso da Telefônica aqui explorado, nos permitiu observar, com base no referencial teórico utilizado, que as principais competências utilizadas pela empresa para fazer frente à convergência digital são as competências para desenhar novos modelos de negócio, isto é,

²⁴ A idéia é que não importa o dispositivo no qual o cliente esteja conectado (telefone fixo, celular, televisão, ou qualquer outro tipo de terminal), essa tecnologia identifica o tipo de terminal e presta serviço para qualquer tipo de terminal, independente da plataforma.

desenhar novos serviços, sua cadeia de valor e definir o posicionamento mais lucrativo da empresa nessa cadeia. Em relação aos novos serviços, especialmente relacionados a novas formas de acesso à televisão, a Telefônica internaliza essas competências primordialmente por meio de fusões e aquisições de outras empresas ou por meio de contratações estratégicas de recursos humanos.

Essa forma de atuação é possível graças a uma eficiente gestão feita pelo grupo – que aqui também pode ser considerado um recurso relevante – que mobiliza recursos mercadológicos através da contratação de consultorias estratégicas e da atuação dos seus principais executivos. Com isso a empresa consegue realizar sistematicamente um mapeamento de oportunidades de negócios lucrativas, a exemplo do que ocorreu no Brasil, onde a empresa ao contratar um executivo experiente tanto no setor quanto nos meandros regulatórios do país, em poucos meses viabilizou uma licença para atuar em DTH, que como visto, representa um negócio estratégico para a Telefônica dentre as oportunidades que a empresa enxerga no contexto da convergência.

Do ponto de vista dos seus recursos tecnológicos, a aquisição e utilização desses recursos se dá, principalmente, através das ofertas de novas tecnologias feitas pelos fornecedores do grupo, que em sua maior parte são grandes fornecedores mundiais do setor, sendo essa uma prática comum entre as empresas desse segmento. Quando há necessidade, a empresa coloca seus engenheiros para trabalhar junto com o fornecedor e assim capacitá-los numa nova tecnologia. O *know-how* da Telefônica está em implementar o serviço. A maior parte da inovação da Telefônica está em novos modelos de negócios e na forma de entregar os serviços, atributos relevantes no contexto aqui considerado.

Considerando-se o amplo contexto da convergência nos serviços de telecomunicações, podemos dizer que embora as empresas desse segmento possibilitem a comunicação, suas características de mercado, *core business*, competências acumuladas e regulamentações são historicamente distintas, a exemplo das regras de concessão dos serviços de telecomunicações que ainda são regidas por leis com premissas num ambiente tecnológico do passado e não se adaptam à realidade tecnológica atual. A convergência digital coloca grandes desafios tanto para os seus gestores, no que diz respeito a uma possível redefinição de suas fronteiras de negócios; quanto para os governos, que têm a missão de regulamentar as mudanças em curso, além de garantir que os consumidores continuem usufruindo os seus direitos em relação a esses serviços.

7. Bibliografia

Barney, J. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Second Edition. USA: Prentice Hall, 2002. 600p.

Fransman, M. *Evolution of the telecommunications industry into the internet age*. University of Edinburgh: Institute for Japanese-European Technology Studies, 2000. 55 pp. (<http://telecomvisions.com>). Acesso em dezembro de 2006.

OECD. *The implications of convergence for regulation of electronic communications*. Paris: OCDE, 2004.

Prahalad, C.K.; Hamel, G. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, may-june, 1990.

Quintella, H; Cunha, A. The impacts of technological convergence in the telecom service providers competitiveness. *Tendências do Trabalho Magazine*. Feb. 2004, Ed. 354, p. 30-34.

Simpson, S. Universal service issues in converging communications environments: the case of UK. *Telecommunications Policy*, 28, 2004, p. 233-248.
(www.elsevierbusinessandmanagement.com/telpol).

Sousa, A. P.; Lírio, S. O ringue está pronto: telecomunicações – o Congresso Nacional vai definir o vencedor do embate que coloca, em cantos opostos, as tevês e as teles. São Paulo: *Carta Capital*, Ano XIII, no. 435, 14 de março de 2007.

Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, 1997.

TELEBRASIL/SINDITELEBRASIL. *(Tele) Comunicações 2015. Contribuição para o aperfeiçoamento do modelo* (Sumário Executivo). Rio de Janeiro: TELEBRASIL, SINDITELEBRASIL, 2006. 58pp. (www.telebrasil.org.br). Acesso em fevereiro de 2007.

TELEBRASIL/TELECO. *O Desempenho do setor de telecomunicações no Brasil. Séries Temporais – 2006*. Abril de 2007 (www.telebrasil.org.br). Acesso em maio de 2007.

TELEBRASIL/TELECO. *O setor de telecomunicações no Brasil – Uma Visão Estrutural*. Setembro de 2006. (www.teleco.com.br).

TELEFÓNICA S/A. *Informe Anual 2006*. Madri: Telefônica S/A., 2007 (www.telefonica.com.br). Acesso em maio de 2007.

WERNERFELT, B. *A Resource-based view of the firm*. In: FOSS, N. (ed.). *Resources, firms and strategies*. New York: Oxford University Press, 1997, pp. 117 a 130.