



### Comunicação Móvel – O Desafio de Crescer com Rentabilidade

#### Parte II

Por Daniel B. Carneiro da Cunha (\*)

*O crescimento sem rentabilidade já não acrescenta valor às empresas de comunicações móveis. A capacidade de associar novos modelos de negócio com forte capacidade de geração de receitas, e o foco em otimização de custos operacionais são elementos chave para sucesso no mercado.*

Na edição anterior da DM News, a primeira parte deste artigo apresentou 4 drivers essenciais às estratégias de operadoras móveis na busca por crescimento associado à rentabilidade: 1) crescimento do tráfego de voz na base existente de clientes; 2) desenvolvimento de novos segmentos consumidores; 3) comunicação móvel de dados para o mercado consumidor; e, 4) comunicação móvel de dados para o mercado corporativo. Nesta segunda parte, iremos abordar considerações adicionais apontadas no estudo sobre o mercado europeu de comunicações móveis de autoria da Arthur D. Little.

O estudo aponta a necessidade das operadoras empregarem contínuos esforços visando à redução de seus custos operacionais, o chamado pré-SARC EBITDA (ou EBITDA antes de custos de aquisição e retenção). Dado o elevado grau de competitividade no segmento em geral e o grau de penetração já maduro, a capacidade de manter reservas para investimento em atração e retenção de base de clientes é chave. Portanto, o esforço maior deve ser concentrado nas linhas de despesas da operação antes da contabilização dos custos diretos de aquisição e retenção. Já houve progresso significativo neste sentido: em 2002, o OPEX SARC médio nas operadoras européias atingia 50% das receitas brutas; em 2004, esta média caiu para 44%. Estima-se que da redução de 6%, 3% advenham de ganhos de escala, ligados ao crescimento das bases de clientes e melhor diluição de custos fixos e 3% de ganhos de produtividade operacional.

Os custos de aquisição e retenção, ou SARC, devem permanecer estáveis como percentuais da receita ou apresentar uma leve queda nos próximos anos. O motivo principal é a intensa competição entre fabricantes, que empurra os preços para baixo e favorece descontos e promoções viabilizados através de relações mais estreitas com operadoras. O crescimento de volume de *handsets* não deve ser elevado – a maioria das vendas, e principalmente aquelas de maior valor, advirão de troca de aparelhos na base. Contudo, estima-se pouco aumento no custo unitário médio, uma vez que a penetração de 3G vem se mostrando lenta.

A expectativa é de intensificação do esforço de redução / otimização de custos de operação. O estudo aponta algumas áreas onde há claras oportunidades de melhoria: custos de operação das redes (através de otimização de tráfego e *outsourcing* de atividades), plataformas de TI e serviços (maior centralização e otimização, em particular para equilibrar os custos crescentes de multimídia para



*mobile* ), atendimento ao cliente (através de melhor segmentação) e despesas administrativas, entre outros.

Outros dois pontos relacionados à busca por crescimento com rentabilidade merecem destaque. O primeiro diz respeito ao ambiente competitivo. Análises realizadas nos 5 principais mercados europeus apontam para uma clara correlação entre concentração de mercado e geração de valor em empresa de comunicação móvel. Isto é, em mercados fortemente dominados por uma ou duas operadoras, chamados mercados assimétricos, a tendência de operar com bons índices de rentabilidade cresce, ao passo que em mercados com número elevado de competidores em situação mais ou menos equilibrada, mas com *market shares* fragmentados, as operadoras enfrentam maiores dificuldades com a rentabilidade. Países como Itália e Espanha, onde a assimetria de mercado é historicamente mais elevada, apresentam os melhores índices de fluxo de caixa operacional livre per capita e as melhores taxas de crescimento deste indicador. Já em países como Reino Unido, onde a assimetria de mercado é baixa, as operadoras apresentam fluxo de caixa livre per capita de quase a metade de Itália e Espanha, com pequena evolução positiva nos últimos anos.

O segundo ponto diz respeito ao controle sobre a rede de distribuição. Redes proprietárias tipicamente resultam em melhor qualidade no processo de comercialização. Isto decorre em parte da melhor preparação da força de vendas para comercialização de produtos de uma operadora, orientados ao foco que a mesma quer atribuir a seu esforço de vendas, e em parte porque minimiza a necessidade de promoções voltadas a apoiar a competição *on-shelf* em pontos multi-marcas. Em geral, redes proprietárias bem geridas resultam em maior taxa de sucesso na venda, vendas mais rentáveis (clientes com ARPU's mais elevados) e custos de venda mais baixos. Atentas a este ponto, diversas operadoras vêm empreendendo mudanças substanciais no perfil de suas redes de distribuição. No Reino Unido, por exemplo, as 3 principais operadoras, Vodafone, Orange e mmO2UK vêm concentrando vendas em redes proprietárias. Na Vodafone, o salto de participação foi de 25% das vendas em rede proprietária em 2002, para 50% em 2004.

As implicações do estudo são bastante relevantes para o mercado brasileiro, onde o modelo de indústria de telecomunicações está bastante próximo do modelo europeu (guardadas, claro, as particularidades país a país). O dilema da rentabilidade é premente no país, na medida em que o espaço para crescimento da base de assinantes vai se reduzindo. É particularmente importante em função do perfil da base de clientes de telefonia móvel no Brasil, predominantemente composta de clientes de baixa renda utilizando linhas pré-pagas. Além disso, o modelo de interconexão vigente, fortemente favorável hoje às operadoras móveis, já vêm sofrendo fortes pressões por revisões, especialmente à luz da crescente integração entre operadoras fixas e móveis. Finalmente, o ambiente competitivo é complexo e pouco assimétrico. Isto é, são muitos competidores dividindo fatias relativamente equilibradas do mercado, o que, conforme indica o estudo, cria um ambiente de maior dificuldade de geração de valor para as operadoras. As atenções devem,



## ARTIGOS

---

portanto, estar voltadas a busca por novos modelos de atuação que privilegiam a rentabilidade, sem contudo sacrificar a capacidade de crescimento.

(\*) Daniel B. Carneiro da Cunha – sócio-diretor da DealMaker