

Capítulo 1

Introdução à Economia da Empresa

1.1 Um caso da vida empresarial

O mercado das comunicações móveis no século XX

Quando hoje vamos a algum lado e toda a gente tem um telemóvel, dificilmente nos lembramos que, no início da última década do segundo milénio, este era um objecto praticamente desconhecido, que pesava quilos e custava centenas de contos. Muita coisa mudou no negócio dos telemóveis desde então. O negócio propriamente dito não existia antes de 1989. Nessa altura, o único operador de telecomunicações então existente começou a oferecer este serviço, que se veio a constituir como empresa autónoma em 1991 com a criação da TMN. Por essa ocasião, as tarifas dos telemóveis e dos telefones fixos eram muito diferentes nos níveis de preços, mas razoavelmente semelhantes na sua estrutura. Existia uma taxa de instalação, que no caso dos telemóveis se chamava de activação, uma assinatura mensal e dois preços por minuto de conversação, consoante a chamada ocorresse durante o dia ou durante a noite.

Um ano e meio volvido após a criação da TMN, entra em cena a Telecel, tendo a entrada de um segundo concorrente trazido alguma agitação ao mercado. Foram criados novos planos tarifários, e os clientes passaram a poder escolher entre assinaturas mais elevadas e um preço por minuto de conversação mais baixo e assinaturas mais

baixas e um custo por minuto mais elevado. Globalmente, os preços das chamadas foram apresentando uma tendência clara para a descida. Ao mesmo tempo, o número de assinantes foi crescendo de forma substancial, quer porque os preços por minuto de cada plano foram tendo uma descida, quer porque surgiram novos planos, que permitiam realizar chamadas com encargos mensais cada vez menores.

Motivadas pela redução de preço, um número crescente de pessoas foi adquirindo telemóveis e estabelecendo contratos com um dos dois operadores. Este facto, por sua vez, tornou mais atractiva a posse de um telemóvel. Dado que as chamadas dentro da mesma rede eram (e são) significativamente mais baratas do que as chamadas entre redes, quanto maior for o número de telemóveis de uma dada rede, mais atractiva se torna a aquisição de um telemóvel ligado a essa rede. Isto fez com que as empresas operadoras tivessem investido fortemente na captação de clientes, nomeadamente vendendo os aparelhos a preços muito baixos, desde que o comprador se comprometesse a usar o serviço durante um determinado período mínimo. Entretanto, os preços continuaram a descer e as estruturas tarifárias a multiplicar-se, tendo a taxa de activação acabado por ser eliminada.

Nos primeiros anos da existência do mercado, a Portugal Telecom (PT), proprietária da TMN, era uma empresa estatal, que tinha grandes dificuldades de criar sistemas de remuneração capazes de motivar os seus funcionários e a própria gestão. Essas dificuldades estendiam-se à TMN, o que terá possivelmente facilitado a tarefa da Telecel na aquisição de uma liderança clara no mercado. Pelo contrário, a Telecel tinha desde logo um sistema de incentivos que, segundo a imprensa da época, terá permitido que os bons resultados da empresa se tivessem traduzido em vultuosos rendimentos para o seu presidente. Com a alteração da estrutura da PT, a TMN acabou por ter também a sua gestão flexibilizada, o que veio a ter reflexos claros na sua forma de actuar no mercado.

Um dos sinais dessa postura mais agressiva por parte da TMN é o lançamento do Mimo, o primeiro plano em que o pagamento era feito antecipadamente. Para além disso, o Mimo foi também o primeiro serviço na história do mercado que não tinha assinatura mensal, sendo os pagamentos periódicos que os clientes eram obrigados a efectuar totalmente utilizáveis na realização de chamadas. Um

sistema equivalente foi introduzido mais tarde pela Telecel com a Vitamina T, a que se seguiram outras Vitaminas: P, R, etc. Cada uma delas era dirigida a um segmento de mercado e tinha uma estrutura de preços de acordo com as características desse segmento. Algum tempo mais tarde foram criados os chamados “pacotes de minutos”. Nestes planos tarifários, o cliente não pagava assinatura, mas tinha que periodicamente comprar o direito a efectuar chamadas com uma duração total pré-determinada. O preço por minuto variava consoante o número de minutos englobado no pacote. O cliente, contudo, não estava obrigado a comprar sempre a mesma quantidade de minutos, podendo escolher o pacote a comprar, aquando de cada nova aquisição.

Durante este período ocorreram alterações profundas na tecnologia da produção dos aparelhos de telemóvel. Os aparelhos tornaram-se substancialmente mais leves e os seus preços significativamente mais reduzidos e ambos os efeitos contribuíram para que os telemóveis se tornassem mais atractivos. Por outro lado, as empresas foram expandindo as suas redes de vendas, incluindo desde lojas próprias e venda por agentes exclusivos à venda em supermercados. Como consequência, o número de pessoas a quererem realizar chamadas na rede móvel foi duplicando de ano para ano, de forma persistente entre 1989 e 1998.

O mercado voltou a ser abalado com a entrada da Optimus em Setembro de 1998. No momento da sua entrada, a Optimus tinha um problema óbvio: construir uma base de clientes que tornasse atractivo para outros clientes aderirem a esta rede. O facto de ter chegado ao mercado muito depois dos seus concorrentes tinha desvantagens e vantagens, obrigando a uma estratégia diferente da das empresas instaladas. A necessidade de conquistar a aceitação por parte dos clientes obrigou a um esforço publicitário claramente superior ao dos concorrentes. Apesar de ter em 1999 uma quota de mercado que era cerca de metade da dos concorrentes, a Optimus gastou em publicidade mais dinheiro do que a TMN e quase tanto como a Telecel. Por outro lado, contudo, a Optimus não tinha investimentos anteriores, o que lhe permitiu iniciar as suas operações com uma tecnologia superior à dos concorrentes e planear a sua rede de forma global, em vez de a ir aumentando gradualmente como tinham anteriormente feito os concorrentes.

A Optimus procurou ainda distinguir-se ao nível do preço, praticando preços claramente inferiores aos dos concorrentes, em particular para as chamadas realizadas dentro da sua rede. Um dos instrumentos decisivos nesta área foi a oferta de preços extremamente reduzidos para chamadas efectuadas dentro da rede Optimus por clientes que se pré-inscrevessem antes da data em que a Optimus ia começar a operar. A estes clientes foi prometido que até ao ano 2000 o preço das chamadas dentro da rede Optimus seria de 5\$00 por minuto. Para se ter a noção do que isso significava, é bom lembrar que os preços mais baratos dentro das redes TMN e Telecel nessa altura eram superiores a 20\$00 por minuto para chamadas realizadas durante o fim de semana e atingiam os 30\$00 para as chamadas realizadas nos períodos de ponta.

A resposta da TMN e Telecel não se fez esperar. Ainda em Agosto, antes de a Optimus iniciar as suas operações, a TMN surgiu com uma oferta de 4\$00 por minuto para chamadas com determinadas características. A Telecel resistiu um pouco mais a baixar os preços. Começou por lançar uma campanha de fidelização de clientes com um programa de atribuição de pontos em função das chamadas realizadas por cada cliente, pontos esses que podiam ser posteriormente trocados por brindes, mas acabou por vir a fazer uma oferta comparável à da TMN. Em ambos os casos, para se ter acesso a estes preços era necessário cumprir um conjunto de condições que limitavam muito o número de utilizadores que estavam em condições de usufruir destes super-descontos. Contudo, o impacto da entrada da Optimus sobre os preços foi muito para além da campanha dos 5\$00 por minuto. As assinaturas mensais dos planos tarifários regulares das empresas instaladas sofreram reduções que chegaram a ser superiores a 10% no caso dos planos com assinatura mensal mais elevada, e o preço por minuto de chamada teve mesmo quebras superiores, tendo chegado a atingir os 20%.

Embora a maior parte dos consumidores tenha provavelmente visto com bons olhos a evolução dos preços que se seguiu à entrada da Optimus, o mesmo não aconteceu certamente com as empresas já instaladas. Numa campanha lançada em Julho de 1999, a Telecel expressava esta preocupação de uma forma clara. A campanha dizia basicamente o seguinte: “Os nossos concorrentes têm vindo sistematicamente a insistir no preço como arma competitiva. O preço não é

tudo e na Telecel damos grande importância à qualidade do serviço, qualidade essa que temos vindo sistematicamente a melhorar. Não obstante, estamos convencidos de que os nossos preços são os melhores do mercado. Contudo, se algum dos nossos clientes achar que um dos tarifários da concorrência é melhor do que os nossos, estamos à vontade para lhe passarmos a cobrar de acordo com esse tarifário, para lhe permitir escolher apenas com base na qualidade do serviço”.

Enquanto que, por um lado, sofria os efeitos da entrada da Optimus, por outro lado, a Telecel ameaçava a Portugal Telecom no seu território – o telefone fixo – com a criação do Mobifix. O Mobifix era simplesmente um telefone fixo sem fios que utilizava a tecnologia celular. Basicamente, era um telemóvel ao qual, no momento da sua activação, era retirada a possibilidade de realizar chamadas noutra zona que não aquela em que tinha sido activado. Um dos aspectos importantes do aparecimento do Mobifix é que este é um passo importante no sentido de tornar difusas as fronteiras do mercado. Esta tendência reforçou-se com o aparecimento do Mobilé. Aproveitando as ligações entre a PT e a TMN, o Mobilé era um telefone que tinha a dupla função de poder realizar chamadas através da rede PT se estivesse na proximidade de um determinado terminal da PT, tornando-se um telemóvel da rede TMN se estivesse longe desse terminal.

As alterações no mercado não pararam de suceder, tendo os telemóveis começado a ser usados para novos fins, nomeadamente para o acesso a portais da Internet especificamente concebidos para esse fim. O desenvolvimento das aplicações ligadas à Internet foi acelerado com o anúncio do início da entrada em operação de uma nova tecnologia (UMTS) com potencialidades muito acrescidas em termos da transmissão de dados e vídeo. Para a operação com esta tecnologia, o Governo português decidiu atribuir uma quarta licença. As três primeiras licenças foram automaticamente atribuídas às empresas já existentes, sendo necessário decidir sobre a forma de escolher o quarto operador. Em meados do ano 2000, numa decisão que gerou alguma polémica, o Governo decidiu que a quarta licença seria atribuída através de um concurso. A polémica gerada tinha por base o facto de não se ter optado por um leilão, solução adoptada por diversos outros países europeus, e que alegadamente teria permitido ao Estado arrecadar maiores receitas.

Em traços gerais, esta era a situação do mercado no momento em que este livro estava a ser enviado para a tipografia. Dada a velocidade com que o mercado tem evoluído é, contudo, bem possível que, no momento em que o leitor tiver estas páginas nas suas mãos, o mercado dos telemóveis seja bem diferente, não sendo mesmo de excluir que tenha deixado de fazer sentido falar no mercado dos telemóveis.

Será que existe realmente um mercado de comunicação por telemóvel? Ou será que existe apenas um mercado das comunicações telefónicas? Aquando da sua introdução, os telemóveis eram mais parecidos com os telefones fixos do que o que viriam a ser mais tarde. Devido ao seu grande peso e volume, os telemóveis desses primeiros dias eram basicamente telefones fixos que podiam ser instalados numa plataforma móvel, normalmente o carro. Porém, as ligações eram más, a cobertura do território deficiente e os preços (quer dos aparelhos quer das chamadas) muito superiores aos da rede fixa. A utilização que era dada aos telefones fixos e móveis era normalmente muito diferente. Só as pessoas que davam muito valor à possibilidade de efectuar e receber chamadas enquanto se deslocavam de carro de um lugar para outro compravam um telemóvel nessa altura. De facto, os dois tipos de telefone não eram então realmente substitutos. Os preços, quer das chamadas quer dos aparelhos, eram tão diferentes que ninguém pensava em trocar um aparelho fixo por um móvel. Gradualmente a situação alterou-se: a diferença entre os preços reduziu-se e alguns clientes residenciais começaram a contemplar a hipótese de abandonar o telefone fixo para ficarem só com o móvel. Os dois mercados tornaram-se claramente mais próximos e é bem provável que se chegue a um ponto em que os dois passem a ser um só.

1.2 As decisões empresariais

Esta breve descrição do mercado dos telemóveis ilustra um grande número das questões mais relevantes para a tomada da decisão na empresa e também diversos tópicos que serão abordados ao longo do livro. O livro discute a questão das fronteiras do mercado, de como o número de consumidores e as quantidades que eles compram dos produtos variam com o seu preço, e de que forma os mercados