

# FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA O LANÇAMENTO DE SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO MÓVEL DE DADOS

**Heitor Luiz Murat de Meirelles Quintella**  
Universidade Federal Fluminense

**Silviane Cristina de Andrade Rodrigues**  
Universidade Federal Fluminense

## RESUMO

O mercado brasileiro de comunicações móveis está entrando em uma nova fase, caminhando para sua maturidade. A tendência é que a base de assinantes das operadoras de telefonia móvel cresça a uma taxa cada vez menor, e que o mercado se torne maduro. Até lá, as operadoras enfrentam o desafio de equilibrar crescimento e rentabilidade. Por esta razão, seguem realizando significativos investimentos para viabilizar os serviços de comunicação móvel de dados, que representam novas formas de geração de valor para elevação da receita por usuário. Neste contexto, este estudo tem como objetivo identificar os Fatores Críticos de Sucesso para o lançamento de serviços de comunicação móvel de dados, nas operadoras de telefonia móvel celular no Brasil. Este estudo se baseia nos prognósticos levantados por Porter (1986) para a fase de introdução de produtos, e na teoria de Rockart (1978, 1979) e Rockart e Bullen (1981) sobre Fatores Críticos de Sucesso.

**Palavras-chave:** Fatores críticos de sucesso; serviços de comunicação móvel de dados; telefonia móvel celular; ciclo de vida do produto.

## ABSTRACT

The Brazilian mobile communication market is going toward to a new phase, it is going to its maturity. The trend is that the subscribers' base increases in a lower rate, and the market becomes mature. In this meantime, mobile network providers face the challenge of finding new value added activities to increase the average revenue per user (ARPU). For this reason, mobile network operators have been making significant investments to provide mobile data communication services. In this scenario, the main goal of this research is to identify the Critical Success Factors for the launch of mobile data communication services in Brazilian market. This research is based on Porter's (1986) prognostics about the introduction phase of a new product, and in Rockart's (1978, 1979) and Rockart & Bullen (1981) theory regarding Critical Success Factors.

**Key-words:** Critical Success Factors; mobile data communication services; cellular mobile telephony; product life cycle.

## INTRODUÇÃO

O mercado brasileiro de comunicações móveis está caminhando para sua maturidade. A densidade de acessos móveis (número de terminais móveis por 100 habitantes) nas diversas regiões do Brasil é bastante heterogênea, variando de 16%, 17% em estados como Maranhão e Piauí, e já atingindo 113% no Distrito Federal, segundo dados da Agência Nacional de Telecomunicações, de junho de 2005. A densidade de acessos móveis em todo o Brasil em junho de 2005 atingiu 41,09%. O crescimento em um ano, de junho de 2004 a junho de 2005 foi de 39,8%, o que nos leva a concluir que a densidade de acessos móveis ainda apresenta um crescimento bastante significativo. Entretanto, a tendência é que a base de assinantes das operadoras de telefonia móvel celular cresça a uma taxa cada vez menor nos próximos anos, e que o mercado se torne maduro.

A receita média mensal por usuário – *ARPU*, *Average Revenue Per User* – das operadoras por sua vez está em queda, o que se deve em grande parte ao crescimento do número de celulares. Uma penetração cada vez maior implica em agregar à base clientes das camadas de mais baixa renda, que apresentam uma menor receita para a operadora de telefonia móvel celular.

As operadoras de telefonia móvel celular enfrentam o desafio de encontrar novas formas de geração de valor para elevação das receitas por usuário, de forma a equilibrar crescimento e rentabilidade. Os serviços de comunicação móvel de dados são determinantes para o crescimento e sustentação do *ARPU* das operadoras. Podemos considerar como indicador deste processo o crescimento da parcela de contribuição da receita de serviços de comunicação móvel de dados na receita total das operadoras, o que nos leva a concluir que, à exemplo das operadoras em outros países, a estratégia adotada pelas operadoras brasileiras para compensar a queda do *ARPU* tem sido aumentar a oferta de serviços de comunicação móvel de dados.

Podemos concluir que o crescimento futuro do mercado móvel no Brasil não será resultado apenas do aumento do número de assinantes, mas principalmente, do aumento da geração de receita através do oferecimento de novos serviços de comunicação móvel de dados. Neste contexto, este estudo tem como objetivo identificar os fatores críticos de sucesso para o lançamento de serviços de comunicação móvel de dados, pelas operadoras de telefonia móvel celular no Brasil.

No ambiente tecnológico de 2,5G em diante, os serviços de comunicação móvel de dados incluem o envio de informações mais sofisticadas, como: gráficos, figuras, fotos, sons, vídeo, oferta de jogos e aplicações corporativas. A maioria dos serviços de comunicação móvel de dados que envolvem tais informações tornou-se viável a partir da infraestrutura e plataformas de 2,5G, sendo que as tecnologias baseadas em 3G agregam bastante qualidade aos serviços, devido à maior taxa de transmissão de dados.

Os serviços de comunicação móvel de dados se baseiam em aplicações, que podem ser desenvolvidas pela própria operadora ou por empresas especializadas em seu desenvolvimento. As aplicações quase sempre agregam algum tipo de conteúdo, que geralmente é provido por empresas provedoras de conteúdo/aplicações. Em muitos casos não é atrativo para a operadora desenvolver as aplicações. Porém, segundo Ende (2002), delegar todo o desenvolvimento do serviço para outra empresa de serviços pode criar um custo de transação para ambas as empresas (operadora e empresa de serviços/conteúdo), particularmente devido à incerteza e freqüentes mudanças no projeto do produto. Ende (2002) afirma que as fases do ciclo de vida da rede e do serviço afetam a escolha do tipo de estrutura de desenvolvimento de novos serviços. Os tipos de modelo de desenvolvimento de serviços incluem o desenvolvimento interno pela operadora, diversas formas de parceria entre as operadoras e as empresas de serviço/conteúdo, e a operadora apenas oferecendo sua infra-estrutura de rede, com a empresa de serviço/conteúdo desenvolvendo e oferecendo o serviço.

Podemos descrever a rede de telecomunicações como a infra-estrutura de rede física (GSM, CDMA, GPRS, EDGE), os protocolos envolvidos, bem como os terminais móveis compatíveis que possibilitam a utilização dos serviços. A compatibilidade técnica que é exigida entre o desenvolvimento de software/hardware de telecomunicações e software de serviço gera uma grande incerteza tecnológica na fase fluida da rede. Com o tempo os padrões vão sendo desenvolvidos e os serviços se adequando aos mesmos. Num passo seguinte, os padrões vão sendo incorporados às chamadas plataformas de serviços. Como exemplo de plataformas de serviço podemos citar: plataformas de SMS (Short Message), de MMS (Multimedia Message), de

WAP (Wireless Application Protocol), GPRS, entre outras. Tais plataformas fornecem a comunicação entre as aplicações de serviços e a rede de telefonia móvel, e também possibilitam fácil acesso dos provedores de serviço e conteúdo à rede de telecomunicações. O provedor deve adaptar o serviço às especificações das plataformas e a operadora, através de sua rede, oferece a interface para os demais dispositivos - toda rede de telecomunicações e terminais móveis.

Existe uma infinidade de serviços de comunicação móvel de dados que podem ser oferecidos através das tecnologias de 2,5G e 3G, dentre eles:

- *Serviços Multimedia (Multimedia Message – MMS)*: Serviço que possibilita a transmissão de fotos, áudio e vídeo pessoa a pessoa, assim como uma grande variedade de aplicações com conteúdo multimedia;
- Acesso à Internet (Mobile Internet);
- Acesso a e-mail pessoal e corporativo;
- Serviços de entretenimento (m-advertising): Notícias, variedades, download de jogos, etc;
- Serviços que disponibilizam de forma segura a realização de transações bancárias (m-banking) e de compra pelo celular (m-commerce);
- Escritório Móvel (Mobile Office), que são aplicações desenvolvidas para clientes corporativos, de acordo com suas necessidades, para acesso móvel à rede privada da empresa;
- Redes Privadas Virtuais (VPN – Virtual Private Network) para clientes corporativos, através da infraestrutura de rede de dados das operadoras. Esta infraestrutura pode ser usada por diversos serviços, como automação da força de vendas, escritório móvel, etc.
- Download de vídeos no celular – Notícias, video clips, trailers de filmes, etc;
- Vídeo Streaming: Transmissão de vídeo em tempo real – Informações de trânsito, notícias, acesso à TV no celular, séries de TV, desenhos animados, etc.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta pesquisa está baseada nos estudos desenvolvidos por Michael Porter (1986) sobre o Ciclo de Vida do Produto, e nos estudos de Rockart (1978, 1979) e Rockart e Bullen (1981) sobre Fatores Críticos de Sucesso. Serão analisados os Fatores Críticos de Sucesso para o lançamento de serviços de comunicação móvel de dados, deduzidos a partir dos prognósticos de Porter sobre o Ciclo de Vida do Produto em sua fase de introdução.

O modelo desenvolvido por Porter (1986) busca avaliar os fatores críticos de sucesso a partir do estágio em que o produto se encontra em seu ciclo de vida. Através dele, o autor busca explicar como é possível a formulação estratégica a partir da relação estabelecida na competição, manifestada não apenas através dos concorrentes, mas de todas as forças competitivas, caracterizadas pelos participantes do processo como um todo: fornecedores, clientes, concorrentes, substitutos e entrantes. Além de sugerir que uma empresa possa ser capaz de melhorar seu posicionamento competitivo através da escolha de fornecedores e clientes com os quais seja possível estabelecer uma relação de superioridade, Porter demonstra através de seu modelo, a importância de se considerar todos os participantes no processo, contrariando assim o conceito básico de concorrência utilizado por outros autores, que costumam considerar apenas os competidores como relevantes.

Porter (1986) considera que uma indústria atravessa várias fases ou estágios – introdução, crescimento, maturidade e declínio. Estes estágios são definidos por pontos de modulação no índice de crescimento das vendas da indústria. O crescimento da indústria segue uma curva em forma de S devido ao processo de inovação e difusão de um novo produto. A fase introdutória horizontal de crescimento da indústria reflete a dificuldade de superar a inércia do comprador e estimular os testes do novo produto. A penetração dos compradores em potencial do produto é finalmente alcançada, fazendo com que o crescimento rápido estacione e nivele-se a um índice básico de crescimento do grupo de compradores relevantes. Finalmente, o crescimento decrescerá conforme forem aparecendo novos produtos substitutos.

Os estágios do Ciclo de Vida do Produto podem ser descritos como:

- ♣ **Introdução:** onde o crescimento das vendas é lento, os investimentos são altos e os lucros, em função disso, basicamente inexistem.
- ♣ **Crescimento:** há uma rápida aceitação no mercado, levando a um crescimento das vendas e dos lucros.
- ♣ **Maturidade:** neste estágio o potencial de mercado já foi alcançado, portanto o crescimento das vendas diminui. Há uma tendência a estabilização ou redução dos lucros, pois novamente é necessário investir mais fortemente em marketing.
- ♣ **Declínio:** fase em que lucros e vendas caem, muitas vezes de forma irremediável, levando ao desaparecimento do produto.

Partindo de alguns aspectos relevantes para as indústrias, Porter (1986) levantou os prognósticos mais comuns sobre como uma indústria se modifica no decorrer do ciclo de vida do

produto. Foram considerados aplicáveis ao problema os prognósticos relativos à fase de introdução, pois estamos analisando os serviços de comunicação móvel de dados em sua fase de lançamento.

O levantamento das hipóteses desta pesquisa partiu da identificação dos aspectos de Porter (1986) mais relevantes para o mercado de telefonia móvel celular, e elaboração de um conjunto de fatores críticos de sucesso levando-se em consideração os prognósticos para a fase de introdução dos produtos.

A tabela abaixo relaciona os aspectos de Porter selecionados e os Fatores Críticos de Sucesso deduzidos a partir dos prognósticos. Estes são os FCS que este estudo pretende validar:

<b>Aspectos de Porter</b>	<b>Fatores Críticos de Sucesso</b>
Compradores e comportamento dos compradores  Marketing	Concentração em um único segmento do mercado
Marketing	Propaganda Informativa
Compradores e comportamento dos compradores  Margens e Lucros	Preço Acessível
Estratégia Global  Produtos e Mudança no Produto	Inovação no Desenvolvimento dos Serviços

Os aspectos e prognósticos levantados por Porter (1986) servem como balizadores para o método de Rockart (1978) e Rockart e Bullen (1981), uma vez que podemos deduzir previamente um conjunto de FCS a partir dos prognósticos, e validá-los empiricamente através do método proposto por Rockart. O método proposto por Rockart (1978) e por Rockart e Bullen (1981) baseia-se em entrevistas, que direcionam os gerentes e executivos das empresas na identificação dos FCS, porém de forma mais aberta. Cada gerente tem a liberdade de escolher seus FCS, que são posteriormente confrontados para verificação das interseções.

Rockart (1978) define os Fatores Críticos de Sucesso como algumas áreas de atividade chave, cujos resultados favoráveis são absolutamente necessários para os gerentes atingirem seus

objetivos. Resultados satisfatórios nestas áreas irão assegurar uma performance competitiva de sucesso tanto para os indivíduos como para os departamentos e organizações.

O método desenvolvido por Rockart (1978) e por Rockart e Bullen (1981) é um método empírico baseado em entrevistas, que provê técnicas estruturadas que podem ser usadas por entrevistadores na identificação dos Fatores Críticos de Sucesso.

A maioria dos gerentes utiliza o conceito de FCS, mesmo que implicitamente. Uma vez explicitados os FCS, as prioridades gerenciais e a alocação de recursos, especialmente o tempo, poderão ser mais corretamente definidos. De acordo com Rockart e Bullen (1981), a identificação dos FCS conduz os gerentes às informações que eles realmente necessitam.

Rockart (1978) introduziu o conceito de FCS, inserindo-o na hierarquia dos conceitos de gerenciamento. As palavras “fatores críticos de sucesso” já tomaram seu lugar junto a outros termos básicos relativos ao gerenciamento de organizações. Tanto quanto metas e objetivos, os FCS aparecem em vários níveis na hierarquia gerencial. Termos como metas e estratégia têm uma longa tradição na literatura sobre gerenciamento. Suas definições são relativamente precisas e os conceitos bem entendidos. O mesmo não acontece com os FCS. O que é ou não é um FCS para algum gerente em particular é um julgamento subjetivo e requer alguma reflexão. Não existem algoritmos definidos para ajudar os gerentes a encontrar seus FCS.

Sobre a importância dos FCS, Rockart e Bullen (1981) enfatizam que, tão importante quanto a determinação das metas que o gerente deseja atingir, é a determinação, de forma consciente e explícita, da estrutura básica de variáveis que poderá influenciar o sucesso ou fracasso no atingimento das metas. Estas variáveis são os FCS.

Rockart e Bullen (1981) apresentam as três principais aplicações dos FCS:

- Ajudar os gerentes individuais na identificação das informações que eles necessitam;
- Auxiliar a organização no processo de planejamento estratégico, no planejamento de longo prazo e anual;
- Auxiliar a organização no processo de planejamento dos sistemas de informação.

Este estudo aplica a teoria para auxiliar as operadoras de telefonia móvel celular no planejamento estratégico do lançamento de serviços de comunicação móvel de dados.

## **OBJETIVOS, PREMISSAS E HIPÓTESES DA PESQUISA**

O problema da pesquisa consistiu na identificação dos Fatores Críticos de Sucesso para o lançamento de serviços de comunicação móvel de dados nas operadoras de telefonia móvel celular no Brasil. Os seguintes objetivos foram estabelecidos, tendo em vista a solução do problema:

- Validar os FCS para o lançamento de serviços de comunicação móvel de dados, deduzidos a partir dos prognósticos de Porter (1986) para a caracterização do estágio de introdução do ciclo de vida dos produtos;
- Identificar outros FCS para o lançamento de serviços de comunicação móvel de dados, segundo a visão dos respondentes, a partir da aplicação de questionários;
- A partir dos FCS validados e identificados, pretende-se fornecer subsídios às operadoras de telefonia móvel celular para o desenvolvimento de estratégias de lançamento de serviços de comunicação móvel de dados.

Para o atingimento dos objetivos da pesquisa, algumas premissas foram adotadas:

1. Os Fatores Críticos de Sucesso são um instrumento empírico válido para o planejamento estratégico empresarial;
2. O modelo do Ciclo de Vida do Produto e seus prognósticos desenvolvidos por Porter são aplicáveis ao lançamento de serviços de comunicação móvel de dados;
3. Os Fatores Críticos de Sucesso decorrentes do emprego dos prognósticos de Porter são compatíveis com os decorrentes do método de Rockart.

Uma vez definidos os objetivos e as premissas para a pesquisa, foram elaboradas cinco hipóteses para a solução do problema. O levantamento das hipóteses partiu da identificação dos aspectos de Porter (1986) mais relevantes para o mercado de telefonia móvel celular, e da elaboração de um conjunto de fatores críticos de sucesso, levando-se em consideração os prognósticos para a fase de introdução de um produto. As hipóteses buscaram verificar se os FCS deduzidos são críticos para o lançamento de serviços de comunicação móvel de dados. Estas hipóteses serão testadas, e então classificadas como plausíveis ou implausíveis.

As hipóteses elaboradas foram:

**Hipótese 1:** A concentração em um determinado segmento do mercado é um FCS na fase de lançamento de um serviço de comunicação móvel de dados.



**Hipótese 2:** Propaganda informativa é um FCS no lançamento de novos serviços de comunicação móvel de dados.

**Hipótese 3:** Os usuários de serviços de comunicação móvel de dados são sensíveis ao preço dos serviços.

**Hipótese 4:** A inovação é um FCS no lançamento de serviços de comunicação móvel de dados.

**Hipótese 5:** Há diferença entre as ordenações de importância dos FCS do lançamento de serviços de comunicação móvel de dados, na percepção dos atores considerados.

## **METODOLOGIA**

Marconi e Lakatos (2003, p.83) definem o método científico como o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

O método científico empregado nesta pesquisa foi o método hipotético-dedutivo. Este método propugna que o único conhecimento genuíno é o obtido pelos caminhos da ciência. As únicas verdades seguras são as que se pode avaliar objetivamente, independentemente do observador. Deduz resultados a partir da formulação de hipóteses. Submete as hipóteses a testes, e busca regularidade e relacionamentos causais entre seus elementos. Seu critério original, a verificabilidade, toma por base o princípio de que a proposição que não for passível de comprovação científica não faz sentido. Pelo critério da falseabilidade, proposto por Karl Popper, são as tentativas sem êxito de falsear uma proposição que lhe dão ainda mais validade (Japiassú e Marcondes, 1996, p. 217).

Quanto às técnicas de pesquisa empregadas, de acordo com Marconi e Lakatos (2003), esta pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa de campo, quantitativo-descritiva. Uma pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. O que principalmente caracteriza esta pesquisa como uma pesquisa de campo é o levantamento no mercado (campo) das percepções dos usuários e operadoras sobre os serviços de comunicação móvel de dados.

Um dos tipos de pesquisa de campo é a pesquisa quantitativo-descritiva. Para Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa de campo quantitativo-descritiva consiste em investigações empíricas, que objetivam o delineamento ou análise das características principais ou decisivas de um fenômeno, a avaliação de programas ou ainda o isolamento de variáveis principais ou chave. Neste tipo de estudo são empregadas técnicas como entrevistas e questionários, e procedimentos de amostragem.

O público-alvo da pesquisa foi constituído por dois grupos distintos:

- Gerentes e profissionais da área de Marketing de serviços de valor agregado das operadoras de telefonia móvel celular no Brasil, que oferecem serviços de comunicação móvel de dados;
- Usuários dos serviços de comunicação móvel de dados.

Para cada grupo (população) foi extraída uma amostra. Segundo Vergara (1998), uma amostra é uma parte da população, escolhida segundo algum critério de representatividade. As amostras são assim caracterizadas:

a) Amostra de Operadoras:

Participaram da pesquisa dez respondentes de seis operadoras de telefonia móvel celular que oferecem serviços de comunicação móvel de dados nas diversas regiões do Brasil, a saber: Brasil Telecom, Claro, Oi, Telemig/Amazônia Celular, TIM e Vivo. Para a amostra de operadoras, o julgamento foi fator chave na seleção dos respondentes. Julgou-se que os gerentes e profissionais da área de Marketing de Serviços de Valor Agregado eram os mais indicados para responder à pesquisa, por serem os responsáveis pela prospecção de novos serviços no mercado, pelo desenvolvimento de estratégias de lançamento e ainda pelo próprio lançamento dos serviços.

A amostra de operadoras foi bastante representativa da população, pois quase a totalidade das operadoras participou da pesquisa. Apenas as operadoras Sercomtel Celular e CTBC não participaram da pesquisa. Estas operadoras detêm a menor participação de mercado: 0,12% e 0,5%, respectivamente.

b) Amostra de Usuários:

Cento e dez (110) usuários de serviços de comunicação móvel de dados participaram da pesquisa. Para os usuários de serviços de comunicação móvel de dados, a amostragem foi realizada por conveniência. O questionário foi disponibilizado na Internet, e através da

distribuição do link para alguns contatos, o mesmo foi sendo divulgado a outros usuários. Este tipo de amostragem foi escolhido devido a limitações na realização de outro tipo de amostragem, como dispêndio de recursos e tempo necessário à sua realização.

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi o questionário auto-preenchido. O questionário desenvolvido pode também ser classificado como medianamente estruturado e não disfarçado. Os pesquisados responderam a perguntas fixas, sendo algumas respostas determinadas e outras livres, e tiveram total conhecimento sobre os propósitos da pesquisa.

A partir da análise dos instrumentos de coleta de dados e dos métodos de avaliação dos mesmos (Mattar, 1997) foram desenvolvidos dois modelos de questionário. Cada questionário destinou-se a uma amostra específica – usuários e operadoras. Os dois modelos de questionário possuíram a mesma quantidade de questões, idênticas no que diz respeito à estruturação e objetivo. O que diferenciou o questionário aplicado aos usuários do aplicado às operadoras foram apenas os termos utilizados na elaboração de algumas das questões. No questionário de usuários procurou-se a utilização de termos de mais fácil compreensão. Através destes instrumentos foi possível recolher todos os dados necessários ao desenvolvimento do trabalho.

Com relação ao método estatístico, como não houve conhecimento sobre os parâmetros das populações de usuários e operadoras, a escolha recaiu sobre os métodos não paramétricos. Segundo Mattar (1997), a escolha do método depende ainda de outros fatores como a escala de mensuração utilizada e o grau de relacionamento entre as amostras. Com base nestas considerações, um dos métodos escolhidos para o tratamento dos dados foi o método de Kolmogorov-Smirnov. A aplicação do teste de Kolmogorov-Smirnov às duas amostras separadamente teve como objetivo comprovar estatisticamente se existia diferenciação entre os graus de concordância relativos a cada FCS, ou seja, visou determinar se a diferença de pontuação observada entre os graus de concordância para cada FCS era significativa, no sentido de maior concordância.

Um segundo método escolhido foi o teste U de Mann-Whitney, com o objetivo de verificar se existia alguma diferença entre as duas amostras. O teste de Mann-Whitney se mostrou bastante adequado ao objetivo de comparação entre as duas amostras. Foram analisados outros testes não paramétricos, os quais apresentaram restrições principalmente relacionadas à diferença de tamanho entre as amostras. Esta restrição foi superada com a utilização do teste de Mann-Whitney.

## RESULTADOS OBTIDOS

Após o tratamento e análise dos dados obtidos, considerando-se as hipóteses elaboradas para a solução do problema da pesquisa, obtivemos os seguintes resultados:

**Hipótese 1:** Considerada **implausível** por ambas as amostras (usuários e operadoras).

**Hipótese 2:** Considerada **plausível** por ambas as amostras.

**Hipótese 3:** Considerada **implausível** por ambas as amostras.

**Hipótese 4:** Considerada **plausível** pela amostra de usuários e **implausível** pela amostra de operadoras.

**Hipótese 5:** Considerada **plausível**.

Com relação à validação dos FCS deduzidos a partir dos prognósticos de Porter (1986), um dos objetivos propostos, verificou-se que apenas o FCS “Propaganda informativa” foi validado por ambas as amostras. O FCS “Inovação no desenvolvimento de serviços” foi validado apenas pela amostra de usuários, e os FCS “Preço acessível” e “Concentração em um único segmento do mercado” não foram validados por ambas as amostras.

Além dos FCS validados, foram também identificados diversos fatores considerados críticos pelos respondentes – usuários e operadoras. Levando-se em consideração os FCS validados e os demais identificados, temos como solução do problema os seguintes FCS para o lançamento de serviços de comunicação móvel de dados, na visão dos usuários:

- Propaganda informativa
- Inovação no desenvolvimento dos serviços
- Qualidade do serviço
- Facilidade de utilização do serviço
- Aplicabilidade do serviço
- Disponibilidade do serviço
- Atendimento Call Center
- Clareza na comunicação sobre o serviço
- Quantidade de terminais compatíveis
- Taxa de transmissão
- Abrangência do serviço
- Disponibilidade do Serviço do ponto de vista de cobertura

E na visão das operadoras:

- Propaganda Informativa
- Aplicabilidade do Serviço
- Atendimento Call Center
- Atendimento nos pontos de venda
- Comprometimento de fornecedores e parceiros
- Definição de modelos de negócio com parceiros
- Educação do mercado
- Ofertar Serviços da concorrência
- Posicionamento da empresa (operadora)
- Qualidade do Serviço: Aspectos técnicos

### **CONCLUSÕES**

As operadoras de telefonia móvel celular no Brasil poderão encontrar subsídios no conjunto de FCS (validados e identificados) para o desenvolvimento de estratégias de lançamento de serviços. Partindo destes FCS, podemos tirar algumas conclusões sobre o posicionamento das operadoras.

Para o lançamento de um novo serviço de comunicação móvel de dados no mercado brasileiro, as operadoras devem estar atentas a alguns fatores básicos que poderão garantir o sucesso do lançamento. Um fator imprescindível, bastante citado pelos usuários e também pelas operadoras, é a qualidade do atendimento aos clientes, seja via Call Center ou nos pontos de venda. O despreparo dos atendentes para prestar informações consistentes sobre serviços de comunicação móvel de dados, que muitas vezes são mais complexos que outros serviços básicos, pode ser bastante prejudicial ao sucesso do serviço. Outro fator citado relacionado à comunicação com os usuários é a clareza na comunicação. As informações com relação a preços, taxas de transmissão, cobertura, e qualquer outra vantagem ou restrição do serviço deve ser comunicada de forma clara aos usuários. A inércia dos usuários à utilização dos serviços é reforçada quando os mesmos não se sentem seguros com relação às informações que possuem.

Com relação ao FCS “Inovação no desenvolvimento dos serviços”, considerado plausível pela amostra de usuários, e implausível pela amostra de operadoras, algumas considerações devem ser feitas, visto que as formas de percepção da inovação pelos dois grupos podem ter sido distintas. As operadoras podem ter percebido a inovação através do seu esforço em desenvolver serviços inovadores, baseados em novas tecnologias, ou em alguma evolução que permita o oferecimento de um serviço que até então não poderia oferecer através dos recursos disponíveis.

Os usuários, por sua vez, muito provavelmente perceberam o fator inovação de uma forma distinta. Podemos considerar que um determinado serviço percebido como inovador pelos usuários pode não ter demandado nenhum esforço inovativo da operadora, porém agregou ao usuário um valor que até então este não havia percebido nos serviços já existentes.

As operadoras devem estar atentas ao fator inovação, pois, feitas tais considerações, foi considerado crítico pelos usuários para o sucesso do lançamento de serviços.

A qualidade dos serviços com relação à cobertura, disponibilidade das plataformas que suportam os serviços, taxa de transmissão, etc, é um fator crítico para o sucesso do lançamento. Experiências negativas podem criar resistência à sua utilização. Após a plena adoção das tecnologias de terceira geração no Brasil, espera-se que a qualidade dos serviços aumente consideravelmente, devido às maiores taxas de transmissão envolvidas.

Podemos concluir também que alguns dos FCS identificados poderão desaparecer, se modificar, e outros poderão ser agregados após a completa adoção de tecnologias de terceira geração (3G) pelas operadoras. Um exemplo é o FCS “Qualidade dos Serviços”, que aumentará significativamente nas tecnologias 3G.

## **SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS**

A identificação dos Fatores Críticos de Sucesso para o lançamento de serviços de comunicação móvel de dados não esgota este tema. Devido à dinamicidade do mercado de comunicações móveis, seja devido às mudanças tecnológicas, a mudanças no cenário de competitividade no Brasil, ou ainda a mudanças sócio-econômicas, os FCS podem se modificar. A partir dos FCS identificados, surgem também novas questões que poderão aprofundar os resultados deste trabalho. A seguir são feitas algumas sugestões de temas para estudos futuros:

- O fator “Qualidade dos serviços” foi bastante citado pelos respondentes como fator crítico de sucesso. Um estudo interessante seria sobre a Qualidade Percebida pelos respondentes para os serviços de comunicação móvel de dados:
  - Qualidade percebida no atendimento ao cliente;
  - Qualidade percebida dos serviços de comunicação móvel de dados.
- Devido à rápida evolução tecnológica no setor de comunicações móveis, é importante uma avaliação das perspectivas de mudanças nos FCS, ou uma revisão dos mesmos. Alguns dos FCS identificados poderão desaparecer, se modificar, e

outros poderão ser agregados após a adoção de tecnologias de terceira geração (3G) pelas operadoras. Um exemplo é o FCS “Qualidade dos Serviços”, que aumentará significativamente nas tecnologias 3G;

- A identificação dos FCS para o lançamento de serviços de comunicação móvel de dados numa abordagem técnica, junto aos profissionais da área, também pode ser tema de estudos futuros;
- A identificação dos FCS para o lançamento de serviços, junto às diversas áreas da operadora envolvidas no projeto de serviços aprofundará os resultados obtidos nesta pesquisa. Os FCS identificados nas diversas áreas poderão ser confrontados, com o objetivo de alinhar os objetivos das diversas áreas da empresa, com relação a um projeto específico ou de forma genérica;
- Uma pesquisa sobre os FCS para o lançamento de serviços pode ser conduzida junto aos demais players do mercado: fabricantes de terminais móveis, fornecedores de plataformas de serviço, provedores de conteúdo;
- Este trabalho não aborda os fatores técnicos e as particularidades das arquiteturas de cada tipo de serviço. Uma sugestão para estudo futuro é a identificação de FCS com foco em um determinado tipo de serviço, para a obtenção de FCS mais específicos. Vários tipos de serviços poderão ser abordados dependendo da área de interesse do pesquisador;
- Condução de uma pesquisa junto a clientes corporativos, devido às oportunidades de oferecimento de serviços para este segmento.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ENDE, J. van D. Modes of Governance of new service development for mobile networks – A life cycle perspective. Report Series Research in Management, ERS-2002-94-ORG, Erasmus Research Institute of Management, 2002.

JAPIASSÚ, H. e MARCONDES, D. Dicionário básico de filosofia. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. Fundamentos da Metodologia Científica. 5a. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTAR, F. N. Pesquisa de Marketing: Edição Compacta. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROCKART, J.F. A New Approach to Defining the Chief Executive' s Information NeedsCenter for Information Systems Research Working Paper No. 37, September 1978.

\_\_\_\_\_ Chief executives define their own data needs. Boston: Harvard Business Review, 1979.

ROCKART, F. J. e BULLEN, C. A Primer on Critical Success Factors. Cambridge: Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1981.

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 1998.