

Acessa.com

Vivendo a Inovação

Preparado por Frederico Araujo Turolla, da ESPM-SP¹, com a colaboração de Maria Fernanda Freire de Lima (PEZCO).

Recomendado para as disciplinas de: gestão, empreendedorismo e inovação em geral; e para cursos específicos voltados para profissionais de setores como telecomunicações, mídia e tecnologia de informação.

Resumo

Este caso da Acessa.com ilustra a identificação, por parte dos empreendedores, das oportunidades em nichos específicos no setor de telecomunicações. Destaca igualmente o produto inovador do VoIP em telefonia de uso público.

Palavras-chave

Acessa.com. Inovação. Empreendedorismo. Telecomunicações. Internet. Banda Larga.

Setembro/2010.

Introdução

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção dos autores

O economista Márcio Faria e seu irmão, um engenheiro eletricista, passaram a se dedicar à informática logo quando surgiram os primeiros microcomputadores. No início dos anos 80, montou um software house em Juiz de Fora – MG, desenvolvendo eles mesmos os softwares.

Nessa época o pai ficou doente e Márcio foi ajudar na administração do hospital da família, localizado em uma cidade próxima. Chegou a assumir o cargo ocupado pelo pai. Junto com o irmão, convenceu o pai e seu sócio da necessidade de um computador no hospital, ainda que fosse a um custo elevado – inclusive pela reserva de mercado. Custava o equivalente a dois carros Opala. Depois de algum tempo, nenhum dos dois irmãos queria mais administrar o hospital.

A nova estrutura física exigia piso falso para o Edisa, além de instalação elétrica especial. Os irmãos compraram seu próprio para fazer a reforma necessária da estrutura, mas também para dar um caráter de estabilidade à imagem de dois sócios tão jovens. Escolheram instalar-se no Edifício Brumado, tradicional, no coração da principal avenida de Juiz de Fora, a Barão do Rio Branco.

A Acessa.com: uma breve história

A Acessa.com é uma típica empresa familiar, no sentido mais estrito do termo, uma vez que representa parte da história da família Faria, essencialmente a de Márcio e seu irmão. A primeira sociedade dos dois deu-se com o desenvolvimento de softwares e prestação de serviços. Em 1986, com a reserva de mercado do setor no país chegando ao final, os preços dos equipamentos começaram a cair. O mercado, porém, ainda era restrito, mas os dois sócios foram os introdutores de computadores em diversas empresas de Juiz de Fora.

Já na década de 90, começaram a usar a internet para o próprio trabalho. Foi quando perceberam a oportunidade que se apresentava diante deles, a da internet como o “futuro” do negócio, ainda mais que o desenvolvimento de software não era mais rentável. O modelo de negócios era limitado, pois eram poucos os clientes para o desenvolvimento de sistemas, e todos customizados. Para a maioria das empresas, a ideia de pagar por um software parecia uma despesa absurda, sem impacto no negócio. Os irmãos acabavam vendendo serviços que utilizavam softwares, mas o cliente não enxergava valor no software e sim nos serviços, o que limitava sensivelmente o mercado potencial. Márcio até compara: “Naquela época, era um ateliê de software. Hoje fala-se em fábrica de software.”

Foi quando os olhos brilharam com a internet: estavam trabalhando com o Ibase – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas quando pensaram em montar um provedor de internet, fazer os testes necessários e ver como funcionava. Iniciaram assim, um intercâmbio com a Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, através do Centro Nacional de Pesquisas do Gado Leiteiro (CNPGL) de Juiz de Fora.

No âmbito da parceria com o CNPGL, começavam a mexer com a HP-UX², passando a se inteirar do Linux e passando a dominar o sistema operacional sem que, para tanto, se iludissem com as máquinas. A formação técnica dos dois irmãos se complementava com um importante aspecto do ambiente regional, com duas características relevantes. A primeira era, naquela época, a proximidade geográfica e os vínculos culturais da cidade com o Rio de Janeiro, hoje mais diluídos em relação a São Paulo. A segunda, o próprio ambiente local. A cidade reunia um

avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

2 Sistema operacional lançado em 1986 pela Hewlett-Packard. Trata-se de uma variação do sistema Unix baseado no System V.

conjunto de instituições com competência tecnológica, interessadas em informática, que incluía não apenas o CNPGL da Embrapa, mas também a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), com tradição nas engenharias e áreas técnicas, e o Instituto de Laticínios Cândido Tostes, da Empresa de Pesquisa Agropecuária do Estado de Minas Gerais (EPAMIG).

Em setembro de 1995, já tinham não só conhecimento de todos os custos, mas também o capital inicial. Naquele mesmo ano, o então Ministro das Comunicações, Sergio Motta, assinou a Portaria 148 de 31 de maio de 1995 aprovando o uso de meios da rede pública de telecomunicações para acesso à internet, afastando o Estado da internet comercial e criando a figura do provedor de internet no Brasil. Foi o início de uma grande revolução nas telecomunicações brasileiras, que redesenhou não apenas a paisagem setorial, mas que por alguns anos esboçou o desenvolvimento de uma base de comunicações que ajudaria a lançar o Brasil a uma posição de destaque no âmbito mundial, em bases competitivas.

No início de 1996, os sócios viram em notícia que havia três provedores na capital francesa, o mesmo número que em Juiz de Fora. Foi nesse momento que tiveram a certeza do negócio: “o número de clientes aumentou muito, diz Márcio, o futuro da informática estava ali. Não havia mais sentido em desenvolver programas para uma rede local, nem para uma máquina só.”

O Modelo de Negócios

Por ser uma empresa de pequeno porte e familiar, a Acessa.com não tem explicitados, de maneira formal, nem sua missão, nem sua visão ou valores. Márcio identifica, nesse ponto, um problema sério para a estrutura de uma pequena empresa e reconhece que, apesar da sinergia existente entre suas atividades, a falta dessas referências tem afetado o crescimento da empresa, principalmente num ambiente de mudanças tão rápidas.

Seu modelo de negócios caracteriza-se por uma multiplicidade de ações e orientações. É provedora de internet, atendendo ao mercado residencial e corporativo, ao SOHO (Small Office/Home Office) e às PMEs – Pequenas e Médias Empresas, na região do Sudeste de Minas Gerais, assim como outros clientes em capitais brasileiras. Inte-gra também tecnologias focando o mercado corporativo em âmbito nacional, com clientes de grande porte, como a Sadia S.A. É veículo de comunicação, mantendo um portal internet, o segundo em volume de acessos no Estado de Minas Gerais, só perdendo para o portal UAI, do Jornal O Estado de Minas, que é o maior grupo de comunicação de Belo Horizonte. Mesmo assim, é líder no conteúdo eletrônico estritamente regional e local. Também é uma empresa de telecomunicações, pois implanta e mantém redes de radiofrequência e de fibras ópticas em Juiz de Fora e Cataguases-MG, a 150 km de distância uma da outra, suportando o tráfego próprio e o de terceiros. O uso próprio dessas redes consiste na oferta de serviços de tráfego internet, dados corporativos e de voz originado em dois tipos de clientes: empresas locais de maior porte e “orelhões” públicos, no varejo.

Em seus mercados, a Acessa considera que sua parcela de mercado no acesso à internet é inferior a 10%, frente às grandes nacionais, mas é de 30%, se considerado apenas o mercado atendido pelas empresas locais – sem considerar as definições estritas de mercado relevante utilizadas na análise mais técnica na área concorrencial. Nas atividades de integração, o market share é apenas marginal por falta de relacionamento e estrutura nacional de vendas. Já como veículo de telecomunicação, é líder local e tem, segundo o site www.alexa.com especializado em ranking web, as 1.764ª e 70.605ª posição, respectivamente, no Brasil e no mundo.

Ainda assim, entre as áreas de atuação mencionadas, a mais importante do ponto de vista operacional e por consumir mais recursos, é a da implantação e manutenção das redes, particularmente a de rede óptica em Juiz de Fora. O momento coincide com o da incorporação de novas tecnologias e habilidades para a inserção definitiva da empresa no campo das telecomunicações, com rede própria, de padrão “carrier”. Nas demais áreas, a Acessa.com chega a um ponto onde a manutenção da operação está equacionada e possíveis melhorias exigiriam investimentos hoje reservados às redes físicas.

Vivendo a inovação

Atuando na fronteira das redes multisserviços de última geração no Brasil, a Acessa enfrenta dificuldades técnicas, regulatórias, financeiras, tributárias, entre muitas outras, com o uso intensivo da criatividade e competência técnica de seus quadros. Exemplo disso é a forma como já enfrentou e concluiu a solução de um problema que traz sérios riscos para os administradores de redes IP ainda nesta década: a falta de blocos IP, na versão Ipv4, para operar as redes da internet e manter a forte expansão que teve nas últimas décadas. A Acessa.com conseguiu, com baixo investimento, um bloco IPv6 com milhões de endereços para implementar em sua rede, com a habilitação de todos os switches que suportassem o IPv6 de maneira adequada.

Um divisor de águas

Na época em que iniciaram, tudo ainda era projetado para telex, nenhuma rede estava preparada para o tráfego IP, e sequer se ouvia falar em convergência, mas Márcio e seu irmão sabiam que seria impossível ignorar a internet. “Acabaram o Cobol, o Clipper e o Assembler” pensaram. Estavam diante do desafio de criar o provedor, com uma rede maior. O primeiro passo era a negociação com a Embratel, mas já não havia mais portas IP liberadas, não conseguindo a ligação. “Os investimentos ficaram parados por três meses e só em 31 de janeiro de 1996, foram ativados, com 64 k. Havia muita perda de pacote por causa do Renpac, e se trafegava pouco e mal. Hoje, as redes são totalmente via IP”, lembra Márcio.

O marketing passou a integrar o novo modelo e momento em que a empresa vivia. Uma empresa especializada fora contratada e, após uma pesquisa da concorrência, mandaram panfletos com um login e senha para potenciais clientes. Ao mesmo tempo e ainda que por coincidência do local, pois era uma sala ao lado da sede no próprio Edifício Brumado, montaram um cyber café, o ArtCafé, onde podiam mostrar ao público o que era a internet. Muitos ainda não sabiam do que se tratava, mas nascia, em Juiz de Fora, em meados de 1996, o maior cyber café do Brasil segundo a revista Veja, com seis computadores. Os outros se encontravam em São Paulo e no Rio de Janeiro. Tor-nou-se um centro de referência com um público crescente vindo descobrir a internet. Foi nessa época que, para enfrentar os novos desafios e dividir as tarefas que cresciam rapidamente, a irmã caçula, que cursou Administração de Empresas na UFJF, passou a administrar a Acessa.com.

A outra questão veio depois: como lidar com o novo modelo de negócios que tinham? Os clientes, antes, eram poucos. Eram algumas empresas. Passaram a ser muitos e a Acessa.com ainda não tinha afinidade com a quantidade de clientes que surgia, e de um mercado essencialmente residencial. A passagem de um ambiente de poucos clientes para um universo de muitos clientes é um marco na história da Acessa, trazendo desafios importantes. O atendimento técnico, especializado, agora precisava ser substituído por uma postura diferente frente a uma massa de usuários, com a correspondente multiplicidade de demandas específicas e de

expectativas frente ao serviço. Além disso, o atendimento aos clientes depende de fatores não controláveis, como os fornecedores de rede (no Brasil, com pouca escolha, baixíssima competição e dificuldades importantes na contratação) e os equipamentos do próprio cliente; mas a empresa estava na linha de frente e é a referência comercial do cliente – esta era uma nova frente de desafios!

No início, convidaram sua rede de relacionamentos para a realização de um betateste. Foram noventa pessoas, para que a empresa realizasse ajustes, em 45 dias: o intento era que os noventa betausuários se convertessem em noventa usuários pagantes. Mas a experiência não foi tão suave e foi somente em março de 1996 que os contratos passaram a ser assinados.

Logo no começo, tiveram de lidar com alguns problemas como, por exemplo, a reclamação das mães de adolescentes que iam mal na escola culpavam a internet. Ou então, famílias em crise com a descoberta de traições. Ou idosos que tinham dificuldades de acesso em seus computadores. Em suma, os irmãos, por causa da internet, eram responsabilizados também por todos os problemas que pudessem acontecer com os computadores, como problemas técnicos ou vírus. Ou seja, uma empresa antes essencialmente técnica, teve de passar a conhecer seu cliente para poder lidar de forma satisfatória com ele.

O desacerto na previsão do número de usuários domésticos acabou se tornando um trunfo para a Acessa.com, pois viram a possibilidade de dar acesso dedicado às empresas. O ArtCafé serviu de vitrine, uma vez que mostrava a existência da internet sem linha discada. Assim, 1996 foi um ano de estruturação do provedor, mas já em 1997, passaram a atender o mercado corporativo com linha dedicada, essencialmente constituído de grandes empresas.

Paralelamente, desenvolviam sistemas, aproveitando o Linux que já conheciam. O tempo de aplicação de um software, no entanto, é lento, pois envolve a formação de uma equipe especializada, inclusive com conceitos de aplicações próximos aos que hoje estão na moda como cloud computing (computação em nuvem), ainda que não houvesse esse conceito, resgatando, desse modo, a software house que tinham.

Em resumo, o negócio que, no começo, era focado na aplicação, passou para o protocolo de rede, depois à rede em si, à rede física e, agora, é de telecomunicações. Afinal, os irmãos sabiam que não podiam depender, para todo cliente que tivesse acesso dedicado, da compra de banda da Telemar, a incumbente à época, ao preço que cobravam e com a qualidade que forneciam.

O último movimento da Acessa.com foi a saída do software em direção à camada IP, além do transporte dessa rede. E, por causa do alto valor de uma rede de cabo, instalaram uma com equipamentos de radiofrequência, de alta qualidade, semelhante à de uso militar. Essa alternativa permitiu aos dois sócios não mais depender da incumbente.

A nova estrutura de rede da Acessa.com exigia, por ser rádio, um número grande de estações em curtas distâncias, ponto a ponto. Por isso, paralelamente, iniciou-se a construção de uma rede de fibras ópticas que hoje já soma mais de 35 km de cabos de 72 fibras, acrescentando mais um fator complicador à expansão da rede da Acessa.com: a dificuldade de compartilhamento de postes com a Cemig. Entretanto, com essa nova rede, padrão “carrier”, a Acessa.com atende muitos de seus clientes, além de fornecer última milha para outras operadoras.

A questão que se colocou a partir daí, no entanto, é como lidar com a agência reguladora do setor, a Anatel, por razões técnicas de adequação, inclusive, mas também por questões de implementação de medidas que fomentem a concorrência, como o plano de numeração para a licença SCM – Serviço de Comunicação Multimídia, viabilizando o plano de negócios, assim como a remuneração de uso de redes.

A telefonia VoIP de uso público

Outra inovação da Acesa.com é o fornecimento de telefonia VoIP de uso público, ou TUP-IP (Telefone de Uso Público, com tecnologia IP), i.e., são os conhecidos e corriqueiros orlhões, porém, via IP. Nesse caso, a tecnologia empregada é a não proprietária em protocolo padrão (SIP), com interconexão às redes públicas através de canais E1, amplamente utilizadas nos atendimentos das operadoras aos clientes corporativos, em equipamentos PABX. São de simples e fácil implantação em qualquer localização.

Os TUP-IPs são inovadores também no seu modelo de negócios, pois funcionam em rede SCM³, sem necessidade de autorização STFC⁴ – Serviço Telefônico Fixo Comutado, através da utilização de cartões pré-pagos que permitem também o acesso à internet, reunindo assim dois serviços em uma só operação. Permite inúmeras formas de configuração e índices de qualidade para os usuários pagantes e não pagantes, em locais, horários, serviços, etc. restritos e irrestritos, com tipos de rede e respectivos requisitos de qualidade diversos como banda, QoS, etc.

“Internamente, a Acesa trata o TUP-IP como princípio estruturante para políticas públicas de inclusão digital. Con-siste num modelo de negócios que articula cartão individual de identificação do usuário em redes convergentes (voz/internet/dados), permitindo o uso público de plataforma multisserviços, com eficiência do ponto de vista técnico, segurança do ponto de vista operacional e autossustentabilidade, do ponto de vista econômico-financeiro”, afirma Márcio Faria.

As MPMOs

As MPMOs – Micro, Pequenas e Médias Operadoras têm potencial para a promoção de competição e de contestabilidade no setor de telecomunicações, desafiando incumbentes que podem apresentar poder de mercado, ou constituindo um pool de potenciais entrantes em segmentos que não atuam, e que venham a atuar em resposta a aumentos de preços. Sua simples presença não é suficiente para disciplinar os mercados, mas pode contribuir nesse sentido.

Galperin e Bar (2006) chamam de “microtelcos” o conjunto dos “operadores de telecomunicações de pequeno porte que combinam empreendedorismo local, modelos de negócios inovadores, e tecnologias de baixo custo para oferecer um leque de serviços de TIC em áreas de pequeno interesse para as operadoras tradicionais”. Para os autores, este grupo tem sido pouco notado, mas poderia desempenhar um importante papel na cobertura das populações mais pobres, particularmente nas áreas rurais. Assim, as MPMOs têm alto poder de promoção da capilarização dos serviços, pois ocupam espaços geográficos vazios, pelas quais as incumbentes não se interessam.

Os autores também chamam atenção para o problema do tratamento regulatório como uma barreira à entrada das “microtelcos”, como:

3 Serviço fixo de telecomunicações que possibilita a oferta, em âmbito nacional e internacional, no regime privado, de capacidade de transmissão, emissão e recepção de informações multimídia utilizando quaisquer meios, a assistantes dentro de uma área de prestação de serviço.

4 Serviço de telecomunicações destinado ao uso do público em geral que, por meio da transmissão de voz e de outros sinais, destina-se à comunicação entre pontos fixos determinados, utilizando processos de telefonia.

- Acesso limitado a espectro não licenciado para redes Wi-Fi e outras tecnologias WLAN de baixo custo.
- Falta de neutralidade tecnológica, que impede que se desenvolvam soluções de baixo custo, desencorajando a busca de combinações adequadas de preço e qualidade e reduzindo as oportunidades para o bypass das infraestruturas essenciais controladas pelos incumbentes.
- Regras de licenciamento que discriminam as “microtelcos”. A discriminação pode ser implícita, com requisitos de procedimentos administrativos, ou explícita, quando há proibição de que operadores não tradicionais controlem componentes da rede ou ofereçam serviços.
- Limitado acesso a subsídios públicos, sendo que os fundos de universalização e de desenvolvimento discriminam as “microtelcos” ao agregarem as áreas-alvo e exigirem centralização na gestão dos projetos. O resultado não intencional acaba sendo o de que apenas os grandes operadores são capazes de competir pelos subsídios.
- Discriminação no acesso à infraestrutura, tipicamente controlada por incumbentes, o que atinge as “microtelcos”, assim como muitos outros entrantes.

As MPMOs têm potencial de viabilizar a introdução de novos padrões, via novos nichos e novos modelos de negócios. São, neste sentido, portadores de algumas inovações trazidas pela rápida dinâmica tecnológica do setor de telecomunicações, principalmente por sua agilidade entre outras características específicas. Isso não exclui o papel, em termos de inovação, que deve ser desempenhado pelas maiores operadoras, quando submetidas a estímulos regulatórios adequados.

Além da ampliação da cobertura territorial, ocupando espaços geográficos vazios, as MPMOs têm ainda elevado potencial de promover a ampliação dos serviços oferecidos, pois ocupam segmentos de mercado vazios ou mal-explorados. Algumas MPMOs nascem ou crescem em nichos onde os grandes operadores não se viabilizam, ou pelos quais não se interessam. E pela própria existência de complementaridade entre as grandes e pequenas operadoras, essa integração deveria ser estimulada, em benefício dos usuários.

As MPMOs promovem eficiência em segmentos selecionados da cadeia. Um exemplo importante é o potencial de comercialização dos serviços aos usuários. A razão de existência de uma MPMO pode ser a sua proximidade com o usuário, ou a sua habilidade em entender às necessidades e desejos desse usuário. Muitas atingem uma proximidade seu usuário, conhecendo e entendendo melhor suas demandas, obtendo uma vantagem de marketing que grandes operadores nem sempre possuem. O grande operador de redes costuma reunir competências mais voltadas para a infraestrutura, enquanto a comercialização exige competências distintas.

Quem são elas

Há vários serviços que, atualmente, são prestados por MPMOs, alguns apresentados no quadro que segue.

Serviço	Licença
Operação de telefonia VoIP	SCM e em alguns casos, também STFC (nem todos ainda em operação)
Provedor de Serviço de Internet	SCM
Serviço Rural	
Operadoras virtuais de celular (MVNO)	A ser regulamentado
Rádios	
Telefonia Pública via VoIP	SCM

Fonte: Pezco (2009)

Shapiro e Varian (1999) analisam alguns segmentos da economia e apontam que os provedores de serviço da internet hoje não encontram grandes economias de rede. No passado, empresas como América Online, CompuServe e Delphi se utilizaram de sistemas proprietários de menus, e-mail e grupos de debates, de forma que os consumidores tendiam às maiores que ofereciam melhores condições de comunicação com outros consumidores. Mais recentemente, “a disponibilidade de protocolos padronizados de menus/navegadores, e-mail e chat acabou com a vantagem de ser um grande provedor de serviços da internet e levou à criação de milhares de pequenos provedores” (Shapiro e Varian, 1999, p. 219).

Assim, é possível, em termos econômicos, que a existência de um grande número de provedores de pequeno porte não constitua fonte importante de ineficiência produtiva. Da mesma forma, a concentração nesse segmento de mercado pode não ser tão inexorável como nos segmentos principais de telecomunicações que envolvem grandes redes e que, com a convergência tecnológica, vêm se tornando ainda mais concentrados. Essa convergência, segundo a OCDE (2006) tem seu primeiro movimento com a prestação de serviços múltiplos, de voz, dados (internet) e vídeo (televisão por assinatura), sobre a mesma rede. Em um movimento futuro, ainda bem distante, mas que constitui tendência, deverá haver um segundo movimento, em que haverá redes de próxima geração que carregarão todos os serviços.

De maneira geral, a inovação tecnológica vem reduzindo as vantagens dos grandes operadores em alguns segmentos, ainda que aumente as vantagens destes em outros segmentos. Um exemplo de serviço que apresenta possibilidade de escala relativamente reduzida é o VoIP, que segundo o FCC (2009)⁵ é uma tecnologia que permite a realização de chamadas de voz usando uma conexão à internet em banda larga em vez de uma linha telefônica analógica.

Há, portanto, segmentos de mercado em que a operação de MPMOs é não somente viável sob o ponto de vista econômico, mas também desejável, devido à presença de escala relativamente reduzida para a operação em bases eficientes. Os serviços aqui incluem não apenas os provedores de internet e operadores de VoIP, mas também novos segmentos.

O tutorial Teleco define quatro classes de VoIP⁶:

- Classe 1: oferta de um Programa de Computador que possibilite a comunicação de VoIP entre 2 (dois) ou mais computadores (PC a PC), sem necessidade de licença para prestação do serviço.
- Classe 2: uso de comunicação VoIP em rede interna corporativa ou mesmo dentro da rede de um prestador de serviços de telecomunicações, desde que de forma transparente ao usuário. Neste caso, o prestador do serviço de VoIP deve ter pelo menos a licença SCM.
- Classe 3: uso de comunicação VoIP irrestrita, com numeração fornecida pelo Órgão Regulador e interconexão com a Rede Pública de Telefonia (Fixa e Móvel). Neste caso o prestador do serviço de VoIP deve ter pelo menos a licença STFC.
- Classe 4: uso de VoIP somente para fazer chamadas, nacionais ou internacionais. Neste caso a necessidade de licença depende da forma como o serviço é caracterizado, e de onde (Brasil ou exterior) e por qual operadora é feita a interconexão com a rede de telefonia pública.

Majoritariamente, em sua base, as MPMOs no Brasil trabalham com licença SCM e hoje são quase 2.000 licenças SCM informadas pelo sistema da Anatel. Algumas, no entanto, trabalham com licença STFC e, dependendo do andamento da iniciativa regulatória, o grupo das MPMOs brasileiras tende a incluir as MVNO – Mobile Virtual Network Operators, os celulares virtuais, ou em termos gerais, um operador que não possui rede própria, mas que operaria

5 Obtido em www.fcc.gov/voip, acesso em junho de 2009.

6 Classes reproduzidas de www.teleco.com.br/voip.asp, acesso em junho de 2009.

comprando minutos das operadoras existentes no atacado e vendendo-os no varejo.

Perspectivas de crescimento

A Acessa.com vê perspectivas de crescimento em todas as áreas em que atua. “Entretanto, isso exigirá providências administrativas importantes de nossa parte, organizando essas operações em unidades autônomas”, analisam os sócios. “Da mesma forma, como sabemos que crescer em nossos segmentos de atuação exige expandir os próprios horizontes da operação, incorporando novas atividades como capacidades específicas para manutenção de rede óptica, por exemplo, com equipamentos e pessoal especializados, assim como novas localidades, principalmente capitais, centros urbanos maiores, para uma melhor rentabilidade e disseminação dos produtos e tecnologias que dominamos. Assim como aprendemos com o exemplo da conquista da Sadia como cliente, em 2005, sabemos que é essencial ampliar nossa operação para outras localidades e lá investir em canais de promoção e vendas”, concluem.

Questões para discussão

1. Os três irmãos Farias, um economista, um engenheiro e uma administradora, podem ser vistos como um recurso altamente especializado da Acessa.com e a empresa nasceu em um ambiente tecnologicamente favorável, em meio a instituições como o CNPGL e a UFJF. Você acha que a experiência da Acessa.com poderia ser replicada comercialmente por outros empreendedores? Sob quais condições?
2. Num mercado mundialmente forte e concentrado como o de telecomunicações, qual é o papel, de fato, das MPMOs?
3. A falta de competição no mercado brasileiro de telecomunicações inviabiliza, de fato, as MPMOs inovadoras? Quais são os nichos em que elas podem continuar viáveis? Quais os limites para seu crescimento? Como a tendência da convergência tecnológica altera o seu papel?
4. As estratégias de negócios bem-sucedidas no mercado de telecomunicações dependem crucialmente de lidar com o ambiente regulatório. Quais os desafios decorrentes do ambiente regulatório brasileiro?
5. Qual o espaço para que MPMOs inovadoras se integrem em iniciativas governamentais de expansão do acesso aos serviços de telecomunicações, com soluções do tipo TUP-IP? Quais os impactos na ampliação da oferta de serviços convergente às populações carentes?
6. No lugar dos irmãos Farias, o que você proporia como próximos passos para a Acessa.com?

Referências

GALPERIN, Hernan; BAR, François. The Microtelco Opportunity: Evidence from Latin America. *Information Technologies and International Development: Volume 3, Number 2, Winter 2006*, 73–86.

OECD - Organization for Economic Co-operation and Development. Multiple Play: Pricing and Policy Trends. Working Party on Telecommunication and Information Services Policies. Directorate for science, technology and industry committee for information, computer and communications policy. DSTI/ICCP/TISP(2005)12/FINAL. Abril 2006, 75p.

PEZCO Pesquisa e Consultoria Ltda. Papel das Micro, Pequenas e Médias Operadoras (MPMOs) e Pontos de Diferenciação no Tratamento Regulatório. São Paulo, 27 de julho de 2009.

SHAPIRO, Carl & VARIAN, Hal R. *A economia da informação: como os princípios econômicos se aplicam à era da internet*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.