

DESAFIOS DA GESTÃO EM REDE PARA DESENVOLVIMENTO DE SOLUÇÕES INOVADORAS DE APLICATIVOS CORPORATIVOS EM TELEFONIA MÓVEL

*CHALLENGES OF NETWORK MANAGEMENT FOR THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE
SOLUTIONS OF CORPORATE APPLICATIONS ON MOBILE TELEPHONY*

DOI: <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v7i2.288>

Leonardo Kenji Ribeiro Kitajima ^a e Luciano Thome Castro ^b

^a **Leonardo Kenji Ribeiro Kitajima**

leokenji@gmail.com

EAESP / Fundação Getúlio Vargas

^b **Luciano Thome Castro**

ltcastro@usp.br

Universidade de São Paulo

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Data de envio do artigo: 26 de Outubro de 2015.

Data de aceite: 11 de Fevereiro de 2016.

Palavras-chave:

Redes, aplicações móveis, operadoras de rede móvel, serviço de valor em rede, mobilidade empresarial.

Keywords:

Networks, mobile application, mobile network operators, service value network, mobile business services, enterprise mobility.

Resumo A mobilização dos processos de negócio das grandes empresas permite um ganho de eficiência por disponibilizar o acesso a sistemas corporativos à distância. Aplicativos como automação de força de vendas e de técnicos em campo são exemplos de soluções. Os participantes em uma solução de mobilidade estão em um mercado de grande dinâmica tecnológica envolvendo diversas potenciais parcerias. Este artigo busca entender, do ponto de vista de uma operadora móvel, os desafios para a gestão em redes de soluções de mobilidade, como forma de alinhar os interesses do cliente, do desenvolvedor de aplicativos e da própria operadora para inovar em soluções ao cliente. Foram realizadas entrevistas em profundidade com responsáveis por uma operadora móvel, desenvolvedores de aplicativos móveis e clientes. São utilizados conceitos teóricos de perspectiva de redes e relacionamentos. Foi concluído que os principais desafios são a definição da visão da rede, adequação dos processos internos e qualificação dos parceiros.

Abstract The mobilization of business processes of large enterprises allows efficiency in conducting business, by providing access to corporate systems remotely. Applications such as salesforce automation and field services are some examples of mobile solutions. The participants involved in a mobility solution to cater for large companies are in a market of great technological dynamics involving several possible partnerships. This article seeks to understand the point of view of a mobile operator, the challenges for managing networks of mobility solutions as a way to align the interests of the client, the application developer and operator itself. For this, in-depth interviews were conducted with representatives of a mobile operator, mobile application developers and an enterprise customer. Theoretical concepts from the perspective of networks and partnerships are used. It was concluded that the main challenges are the definition of network vision, the adequacy of internal processes and qualification of partners.

1 INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

Com o avanço da tecnologia e dos aparelhos celulares, uma série de aplicativos móveis foram disponibilizados no mercado que facilitam a vida das pessoas, seja na forma de comunicação, de informação, de entretenimento ou como instrumento de trabalho. No mercado corporativo, os aplicativos móveis podem gerar um grande ganho de eficiência. Aplicações de automação de força de vendas ou de serviços técnicos em campo são alguns exemplos. O contexto do seu desenvolvimento tem sido estudado sob diferentes perspectivas (KOUROUTHANASSIS, 2005).

Uma solução de mobilidade envolve uma rede de serviços e empresas (FENG; WHALLEY, 2002). Entre os principais componentes desta rede estão as operadoras de telecomunicações com o serviço de conectividade, os desenvolvedores de aplicativos que atendem a demandas específicas, os fornecedores dos dispositivos móveis, o sistema operacional móvel e, em alguns casos, consultorias de gestão (BASOLE; ROSE, 2008; BASOLE, 2009, 2009b).

As operadoras de telecomunicações apresentam um posicionamento relevante no atendimento

ao mercado corporativo, uma vez que têm força de vendas própria presente nos clientes e detêm a infraestrutura das redes celulares, disponibilizando o serviço de conectividade. Os desenvolvedores de aplicativos possuem o conhecimento de desenvolvimento de *software* e de integração de sistemas, além de um portfólio de soluções específicas. No entanto, em função dos desenvolvedores serem, em geral, pequenas empresas, possuem dificuldade para apresentar sua solução aos grandes clientes corporativos. Essa complementariedade, todavia, será executada se a aliança entre estas empresas for bem construída e coordenada, constituindo uma rede, conforme a literatura de alianças vem demonstrando (BLAU, 2009; BODI-SCHUBERT, 2014).

De fato, a busca por soluções mais completas aos clientes fomentam alianças e uma visão da rede de empresas é fundamental (PARMIGIANI; RIVERA-SANTOS, 2011; ALLEE, 2008). A análise sob a perspectiva de rede se preocupa com todo o conjunto de relacionamentos que uma organização assume para viabilizar negócios. Uma transação fechada entre duas empresas não deve ser analisada somente entre as duas partes, e sim, como

pertencente a uma rede de negócios composta de um grande número de empresas ativas e heterogêneas, que interagem entre si e procuram soluções para os seus diferentes problemas. Além disso, as empresas são interdependentes para vendas, compras, informações, desenvolvimento de tecnologia e para acesso a outras empresas na rede (OLSEN, 2013; GEMUNDEN, 1997; FORD et al., 2002).

A visão de redes é muito útil para analisar os desafios de gestão de uma grande empresa operadora móvel com a rede de desenvolvedores das soluções de mobilidade, os aplicativos de uso corporativo, em um mercado emergente como o Brasil. Dini (2008) mostra como as empresas médias e pequenas trazem inovação nesta indústria em específico.

Se uma operadora de telecomunicações busca dar uma solução mais completa e customizada a clientes corporativos em um mercado de mudanças rápidas como o de tecnologia da informação, sendo estas operadoras reconhecidas tipicamente como grandes empresas com estruturas mais hierárquicas e rígidas, entende-se que existe uma grande oportunidade de, através da gestão de redes, conseguir responder ao mercado com soluções inovadoras. Todavia, a capacidade de entender a rede, estar motivada para de fato uma proposta diferenciada a clientes e, por isso, empreender esforços de construção e gestão de parceiras é provavelmente a base para esta diferenciação.

Como problemática geral, busca-se neste artigo descrever uma organização e seu fenômeno de estruturação em rede, em particular com desenvolvedores de aplicativos, em um mercado novo e em formação no Brasil que são as soluções de mobilidade. Usa-se como base de comparação a literatura reconhecida e aceita de redes.

De forma específica, o primeiro objetivo deste artigo é entender a dinâmica do mercado de soluções de mobilidade no mercado corporativo através da definição e descrição da rede de empresas envolvidas e, segundo, identificar questões relacionadas às motivações para a formação de redes; e o terceiro é apresentar os desafios de gestão entre uma operadora móvel e os provedores de soluções de mobilidade no mercado brasileiro. Para cada um destes objetivos proposições teóricas são colocadas na seção seguinte, bem como o seu desenvolvimento conceitual.

2 REDES E RELACIONAMENTOS ENTRE EMPRESAS

De acordo com Anderson, Håkansson e Johanson (1994), o conceito de rede de negócios pode ser interpretado como *“um conjunto de relacionamentos conectados entre empresas, no qual uma díade da rede é a sua menor unidade. O relacionamento fornece a cada empresa certa influência sobre a outra, o que significa que cada empresa está ganhando o controle de uma parte do ambiente, enquanto se desfaz em parte de seu controle interno”*.

Do ponto de vista da perspectiva de redes, as funções de um relacionamento na rede podem ser compreendidas pela visão da empresa como um ator fazendo atividades e utilizando recursos. Desta forma, o relacionamento empresarial pode ser classificado com três componentes essenciais: atividades, atores e recursos, sendo possível diferenciar funções primárias (entre duas empresas) e secundárias (impactos da relação das duas empresas em diversos outros relacionamentos).

Håkansson e Snehota (2006) definem rede *“como resultado das interações organizacionais e a troca de processos das empresas na rede, os relacionamentos desenvolvem um vínculo de recursos e atividades de uma parte com a outra”*. Dentro das relações entre as empresas em rede, um conjunto complexo de interdependência surge de forma gradual.

As atividades de uma parte são conectadas e conduzidas por atores que possuem seus próprios objetivos e suas percepções do padrão de atividades de seu par. As atividades desenvolvidas entre pares num relacionamento não podem, portanto, ser conectadas sem o ativo e recíproco envolvimento de ambas as partes. O estabelecimento e desenvolvimento do relacionamento requerem uma orientação mútua (HÅKANSSON; FORD, 2002).

Relacionar as atividades de uma empresa com outra requer adaptação e o estabelecimento de rotinas dos dois lados. A interdependência no relacionamento é fortalecida à medida que cada parte obtém acesso aos recursos da outra parte. Os atores podem mobilizar e utilizar recursos controlados por outros atores na rede.

Enquanto duas partes estão se relacionando, surgem problemas que necessitarão de conhecimento recíproco e o desenvolvimento de capacidades em conjunto. Assim, distintas capacidades são geradas

e possuem significado apenas por meio de outras partes, que não apenas a organização sozinha (RITTER; GEMÜNDEM, 2001).

Os atores podem usar a existência de complementaridade e competitividade nos seus relacionamentos de diferentes formas, enquanto eles interagem uns com os outros. A performance e a efetividade das organizações operando em rede, por determinado critério adotado, dependem não somente em como a organização se relaciona com seus pares diretos, mas também em como os seus pares lidam com seus relacionamentos com terceiros (ANDERSON; HÅKANSSON; JOHANSON, 1994).

O limite ou a definição do horizonte de uma rede de negócios é arbitrário e pode ir tão longe quanto cada ator consegue enxergar, mas parte da rede é formada por relacionamentos e conexões que o próprio ator não tem conhecimento. O horizonte da rede pode depender da experiência da empresa em foco e das estruturas das funções da rede (RITTER; GEMÜNDEM, 2003).

Quando a perspectiva de gestão é adotada, a intenção é abraçar dentro dos limites da organização os recursos e atividades que podem ser controlados e influenciados e deixar de fora aqueles que não podem sofrer influência. Este controle é assumido como necessário para se adaptar e se relacionar adequadamente com o ambiente (HÅKANSSON; SNEHOTA, 2006).

Os diferentes tipos de parceiros potenciais podem ser conceitualizados em termos da rede de valor de uma empresa (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996). A rede de valor possui quatro tipos de empresas ou organizações que afetam a habilidade da empresa de produzir e entregar valor para um intermediário ou um cliente final: fornecedores, clientes, competidores e complementadores (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996). Em artigo de Ritter, Wilkinson e Johnston (2004), o conceito da rede de valor de Brandenburger pode ser expandido para incluir as relações dentro das empresas, entre a empresa focal e as demais empresas.

As redes são uma alternativa ao mercado e a hierarquia, tipologia típica da linha de economia dos custos de transação, para endereçar os fatores-chaves que unem potenciais parceiros. Oliver (1990) propõe seis razões de por quê parcerias entre empresas podem ser formadas:

1) **Necessidade:** por uma questão legal ou regulatória autoridades podem exigir a formação de relacionamentos;

2) **Assimetria:** permite uma das partes exercer poder ou controle sobre a outra;

3) **Reciprocidade:** através de cooperação, organizações podem ter objetivos ou interesses comuns;

4) **Eficiência:** através de cooperação, organizações podem atingir melhor performance;

5) **Estabilidade:** através de cooperação, organizações podem prevenir, projetar ou absorver incertezas afetando suas atividades;

6) **Legitimidade:** através de cooperação, organizações podem estabelecer ou melhorar a reputação, imagem, prestígio ou se adequar a regras existentes.

Peppard e Rylander (2006), propuseram esquema de rede de conteúdo móvel, indústria foco deste artigo, como um desenho alternativo à cadeia de valor tradicional. É feita uma análise da rede de valor do conteúdo móvel.

Os autores supracitados destacam que um provedor terceiro busca uma filiação em toda a rede. Isto inclui um processo de facilitar a adoção e negociação, maior facilidade na conexão à rede física, velocidade no *time to market*, mais controle sobre o ciclo de vida do serviço. A operadora também possui suas necessidades para oferecer ao cliente final um portfólio mais amplo de serviços.

Num segundo exemplo de *framework* do mapa da rede, tem-se um estudo da tecnologia NFC (*Near Field Communication*) de Markendahl et al., (2011). Primeiro são apresentados os atores envolvidos em transações bancárias através do celular utilizando-se a tecnologia NFC e GSMA (*Global Systems For Mobile Association*).

A capacidade para a gestão de uma rede de relacionamentos pode ser dividida em quatro níveis, conforme Moller e Halinen (1999). No primeiro nível, a indústria como um todo é considerada uma rede de empresas. Num segundo nível está a rede focal no qual uma empresa se relaciona. Refere-se a seu papel e posicionamento dentro da rede, em função de tecnologia, competição e cooperação e em como a empresa pode criar, defender e mudar seu posicionamento dentro da rede, influenciando a mesma. No terceiro nível está a gestão dos relacionamentos e em como uma empresa pode gerir seus recursos internos, capacidades e atividades com os relacionamentos externos ou o portfólio de relacionamentos. No quarto e último nível está o relacionamento em uma díade da rede, que é a

menor unidade de medida de uma interação e da teoria de redes.

As redes precisam de uma forma de gestão diferente daquela associada com organizações hierárquicas, que possuem uma estrutura de comando e controle. Segundo Kickert, Klijn e Koppenjan (1997), a estrutura de autoridade em geral é mais compartilhada, o gestor tem um papel mais de mediador e construtor da rede.

De acordo com Johanson (1999), a relação de dependência de uma díade de empresas em uma rede de negócios não existe de maneira isolada. A maioria das empresas está envolvida em um conjunto de importantes relações comerciais.

Empresas em tais mercados são ligadas direta e indiretamente através de redes de relações, que podem se estender em qualquer direção sem limite. Esta rede fornece o contexto da relação de uma díade da rede e tem uma influência sobre a interdependência e criação de valor dentro de um relacionamento (ALLE, 2008; LUSCH; VARGO; TANNIRU, 2009).

2.1 Proposições teóricas

Com relação à **definição e tipo de rede**, uma operadora móvel irá delimitar a sua rede conforme a sua capacidade de gerir recursos, atividades e atores distintos. A definição estratégica de qual nível de parceria ou aliança estratégica a operadora deseja compor faz parte da sua visão de rede. Sendo assim, propõe-se que a própria rede de soluções de mobilidade possua de partida uma limitação de amplitude em função da restrição de recursos e da capacidade limitada de gerenciamento de atividades e atores da operadora em questão. A visão de rede da solução de mobilidade corporativa para a operadora móvel dependeria de seu posicionamento estratégico e de sua ambição de crescer na proposta de valor para o cliente corporativo.

Em relação aos fatores **motivadores de uma operadora móvel para formar uma rede**, deve-se considerar que seu modelo de negócio principal é prover conectividade através de sua infraestrutura e a venda dos serviços de voz e dados é sua principal fonte geradora de receita. No entanto, para se diferenciar ou oferecer mais valor para o cliente corporativo, a operadora móvel pode se motivar a compor uma rede mais ampla de parceiros e soluções. Assim, pode-se propor que a reciprocidade

pode ser um dos fatores para a operadora ampliar a sua rede de parceiros, já que tanto a operadora móvel quanto os demais parceiros possuiriam o objetivo e interesse comum de ampliar sua presença e vendas nos clientes corporativos. Outra proposição possível é o fator de assimetria, já que a operadora móvel em geral é muito maior do que os provedores de solução de mobilidade, e pode usar seu poder de barganha e legitimidade a seu favor.

O desafio de **gestão** associado é o quanto de flexibilidade e agilidade uma operadora móvel necessita para atender soluções de mobilidade no mercado corporativo de grandes empresas. A proposição é que pelo seu porte as operadoras móveis não possuem uma estrutura flexível e preparada para lidar com as diferentes soluções de mobilidade, necessitando assim de modelos de parcerias. Já uma última proposição coloca que dada esta dificuldade estas empresas vão buscar nas soluções em rede uma forma de dispor isso ao cliente e para isso precisarão saber gerir o ciclo de relacionamento, entre criar, manter e terminar um relacionamento de forma eficiente.

3 METODOLOGIA

O método da pesquisa escolhido foi o estudo de caso em profundidade dentro de uma rede estabelecida para oferta de soluções de mobilidade.

A pesquisa qualitativa e descritiva foi conduzida por meio de entrevistas através da aplicação de questionários semiestruturados com perguntas abertas para gestores das empresas envolvidas na rede de serviços móveis, ou seja, a operadora de telecomunicações, desenvolvedores de aplicativos e um cliente final alvo dos serviços das parcerias das duas primeiras partes.

A quantidade de entrevistas utilizada foi de quatro responsáveis pela área de mobilidade corporativa de uma operadora de telecomunicações, quatro responsáveis pelos desenvolvedores de aplicativos e um cliente do mercado corporativo, totalizando oito entrevistas dentro do caso estudado.

A amostragem foi intencional, dado que se buscou um perfil de gestor sênior que possuía influência no nível estratégico das empresas envolvidas e no relacionamento com os diversos atores da rede. O método de análise usou a análise de conteúdo das entrevistas.

Quadro 1: Lista dos Entrevistados

| Empresa | Cargo |
|------------------------------|--|
| Operadora móvel | Gerente de Parcerias (corporativo) |
| Operadora móvel | Gerente de pré vendas móvel (corporativo) |
| Operadora móvel | Gerente de produtos móvel (corporativo) |
| Operadora móvel | Especialista de pré vendas móvel (corporativo) |
| Desenvolvedor de aplicativos | Sócio |
| Desenvolvedor de aplicativos | Sócio |
| Desenvolvedor de aplicativos | Sócio |
| Desenvolvedor de aplicativos | Gerente de contas |
| Cliente corporativo | Usuário e gestor de uma solução móvel |

Fonte: Elaboração própria dos autores (2015).

A análise de dados foi realizada de acordo com algumas etapas básicas como (1) Compilação/Transcrição das respostas (2) Leitura geral (3) Processo de codificação (4) organização das informações por tópicos; (5) Relacionamento dos dados com o modelo teórico e (6) Interpretação.

Cada entrevista foi analisada com base no método de análise de discurso. O procedimento para a análise de discurso seguiu a estrutura sugerida por Nogueira (2001) apud Almeida e Fernandes (2001). As frases transcritas nas entrevistas eram interpretadas e classificadas seguindo a estrutura conceitual utilizada.

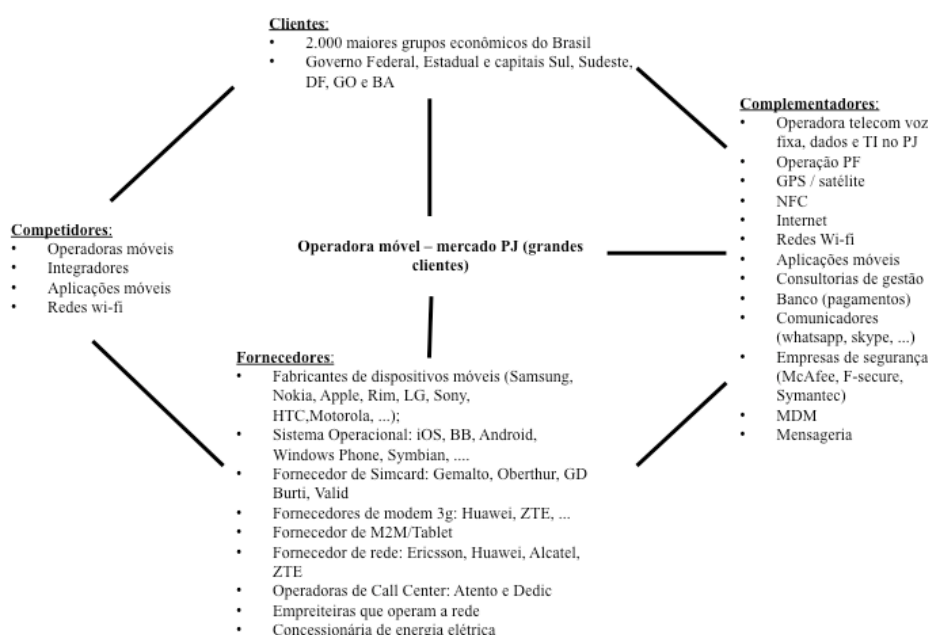
4 RESULTADOS

Foram apresentados os resultado da pesquisa conforme a metodologia descrita destacando primeiro a rede em si, depois os motivadores para a formação da rede e sua gestão. As proposições teóricas serão discutidas concomitantemente.

a) Descrição da rede

A rede da operadora móvel em análise pode ser descrita a partir das entrevistas, conforme a figura a seguir. Primeiro é visto um modelo geral e depois um detalhamento do momento da operadora analisada.

Figura 1: Rede de valor de uma operadora móvel no mercado PJ de grandes clientes



Fonte: Elaboração própria dos autores (2015).

O grupo de **clientes** do mercado PJ de grandes clientes é limitado aos 2.000 maiores grupos econômicos do Brasil, incluindo empresas públicas e privadas. A geografia é outro fator de segmentação, já que a atuação comercial possui equipe própria de vendas (canal direto) em todas as capitais do Sul e Sudeste do Brasil, além do Distrito Federal, Goiânia e Salvador. O atendimento presencial e com uma carteira reduzida permite que o vendedor de grandes clientes esteja mais próximo do cliente.

A operadora móvel analisada possui duas unidades de negócio para tratar do mercado PJ (pessoa jurídica). As unidades possuem estruturas distintas, e estão inclusive em prédios distintos. Uma unidade de negócio trata das pequenas e médias empresas, com uma carteira de mais 300 mil clientes, possuindo 5 milhões de acessos móveis, enquanto a unidade de grandes clientes atende a um grupo de 2.000 empresas, com 1 milhão de terminais móveis.

Na presente pesquisa o foco da unidade de negócios foi o mercado PJ de grandes clientes. Apesar de ser reduzido o número de empresas, o grupo de clientes contempla a lista do Valor Econômico das 1.000 maiores empresas privadas do Brasil, além dos 1.000 principais clientes de governo. A escolha deste segmento específico de PJ visa a explorar mercado corporativo mais exigente, que demanda customizações e atendimento personalizado.

Os **competidores** diretos são as outras operadoras móveis, uma vez que o principal serviço oferecido é o de conectividade (serviço de voz fixa, SMS - *short message service*, torpedo de mensagens,

dados móveis, M2M, modem pen drive e *tablets*) utilizando *feature phone* ou *smartphones*. O serviço de conectividade possui baixa diferenciação entre as operadoras, e tirando o fator qualidade da rede e cobertura geográfica, a competição ocorre no preço e na qualidade do atendimento.

Outros competidores indiretos são empresas que operam redes *wi-fi* e podem disputar o tráfego de dados móveis com as redes 3G e empresas que operam serviços que envolvem mobilidade, como integradores ou desenvolvedores de aplicações móveis, foco do estudo deste artigo. Estas empresas podem prover soluções de mobilidade e acabar influenciando na decisão da escolha da operadora para compor a oferta de conectividade da solução.

Como **fornecedores** e **complementadores** tem-se os fornecedores dos dispositivos móveis que incluem os fornecedores de terminais (*feature phone* ou *smartphone*), *M2M*, *pen drive*, *tablets*, *SIM cards* e sistema operacional móvel. Além da parte do dispositivo, existe toda uma relação de fornecedores que implementam e mantêm a infraestrutura da operadora, em termos de equipamentos de rede, sistemas, energia e *call centers*.

O modelo de negócios de mobilidade tem uma dinâmica bastante diferente dos demais serviços oferecidos pela operadora. Para as soluções de mobilidade corporativa, o universo de fornecedores e de soluções possui uma grande variedade se comparado a soluções de comunicação de dados e TI tradicionais. Para os serviços diversos são descritas parcerias e arranjos específicos, no quadro a seguir.

Quadro 2: Diferentes soluções de mobilidade para o mercado de grandes clientes

| Solução de mobilidade | Atores | Descrição da Iniciativa | Observação sobre o relacionamento inter-organizacional |
|-----------------------------|--|---|---|
| Gerenciamento de mobilidade | Navita | Gestão de custos de Telecom, gestão de consumo no device, MDM e monitoramento proativo de segurança | Este modelo foi implementado, onde o serviço é oferecido pela operadora, mas operado por terceiro. |
| Mensageria (SMS) | Springwireless, TWW, Movable, SuporteCom e Integradores de TI: Interadapt, Topmind | Mensageria através de brokers (envio de lotes de SMS para todas as operadoras) | Operadora não oferece o serviço por não ter acordo de interconexão e plataforma SMS Gateway. Existe apenas o serviço de envio de SMS em lote para a própria base da operadora |

| Solução de mobilidade | Atores | Descrição da Iniciativa | Observação sobre o relacionamento inter-organizacional |
|--|---|---|---|
| Simcard | Gemalto, Valid, Sandisk, GDBurti, Oberthur | Soluções que podem ser embarcadas no Simcard como certificações digitais e uso de NFC pelo simcard | Sem modelo de negócio desenvolvido ainda. |
| Desenvolvedor de aplicações | BinarioMobile, Mobilepeople, MTM, Topmind, Primesystems, Mobilware, Zynk, Zenvia, ... | Automação Técnico Campo e Força de Vendas; cerca eletrônica; Mobilização de ERP, BI, <i>Workflow dashboards</i> . | Sem modelo de negócio desenvolvido ainda. |
| M2M – telemedicação | SAP, Accenture, GE, Siemens, iTron, iMeter, IBM, Neoris, ... | Serviços de telemetria, rastreamento de frotas, medição de <i>utilities</i> | Em desenvolvimento solução de gestão de frotas e gestão de utilities, compondo solução com outros atores. |
| M2M - Aplicações de eHealth, Segurança, Serviços Financeiros | | Telemedicação, segurança de <i>devices</i> , meio de pagamento com POS | Algumas áreas possuem uma estrutura organizacional dedicada para o desenvolvimento destas soluções |
| NFC | Tecnologia embutida nos terminais móveis ou no Simcard | Serviços de pagamento ou de identificação de usuário | Está em piloto uma iniciativa junto a um banco como meio de pagamento |

Fonte: Elaborado pelos autores com base em entrevista operadora (2015).

Como se pode observar, a rede de relacionamento de empresas da operadora móvel pode ser tão extensa quanto for seu objetivo de estar atuando nas diversas soluções de mobilidade no mercado corporativo. O negócio principal da operadora é o serviço de conectividade a partir de sua infraestrutura de rede. No entanto, este serviço é uma plataforma para o provimento de serviços de valor adicionado sobre a rede, como de certa forma foi trabalhado por Gonçalves (2009). Cabe a cada operadora selecionar quais soluções ela deseja compor em seu portfólio e com quais parceiros ela deve se associar. A escolha dos parceiros, o modelo de parceria e a proposição de valor para o cliente final são os fatores críticos a serem considerados para determinar a extensão da rede que a operadora móvel pretende possuir.

Por isso, para se delimitar a fronteira da rede de soluções de mobilidade da operadora móvel analisada é necessário entender as diferentes iniciativas em andamento na operadora por

diferentes áreas. Não existe uma área que centralize as atividades, recursos e gestão dos atores desta rede. Diferentes áreas e estruturas organizacionais atendem diferentes soluções.

As duas proposições teóricas sobre o limite da rede puderam ser observadas. A primeira quanto à definição da rede de soluções de mobilidade de uma operadora móvel ocorrer em função de sua capacidade de gerenciar recursos, atividades e atores é uma realidade, conforme o resumo das iniciativas apresentado. O limite da rede tem relação direta com a capacidade de mobilizar recursos internos e coordenar os esforços, atividades e atores de forma a se prover uma solução de mobilidade no mercado corporativo.

A segunda proposição também foi observada na prática referente à visão de redes de soluções de mobilidade da operadora sofrer influência de seu posicionamento estratégico, à medida que o serviço tradicional de conectividade atinge a maturidade,

a necessidade de novas receitas começa a ampliar a visão de redes em soluções de mobilidade, que possui uma proposta de valor adicional ao serviço tradicional.

b) Motivos para formar a rede

Como se pode observar da seção anterior, o universo de soluções de mobilidade corporativa é bastante extenso. Além dos fornecedores tradicionais dos aparelhos celulares, *tablets*, *modens pen drive e simcards*, que compõem a base do serviço de conectividade, os serviços adicionais que podem ser habilitados utilizando-se destes dispositivos e da infraestrutura móvel é cada vez maior. Do ponto de vista da operadora, o seu negócio de conectividade tem baixa diferenciação para a concorrência e tende a virar uma *commodity*. O avanço da tecnologia de transmissão de dados móveis desde a primeira geração até a quarta geração tem sido o grande impulsionador e habilitador de novos serviços de conectividade pelo uso de dados móveis. Mas a operadora que oferecer apenas o serviço de conectividade corre o risco de ser excluída pelos atores que provêm soluções mais complexas e customizadas para os clientes corporativos, valendo-se da plataforma de dados móveis das operadoras.

Toda esta dinâmica competitiva é importante para entender os motivadores das operadoras móveis na formação da sua rede. A pressão das margens nos seus serviços tradicionais de voz móvel, SMS e dados móveis faz com que as operadoras tenham que buscar novas fontes de receita nos negócios correlatos a sua operação. A gestão apenas dos seus fornecedores tradicionais já não será suficiente para manter o ritmo de crescimento, a partir do momento em que o mercado atingir a maturação e não for mais possível sustentar o crescimento pelo aumento da base de clientes.

Esta pressão competitiva faz com que a operadora busque alternativas de avançar na rede de valor do mundo de mobilidade. A necessidade de novas fontes de receita, de fidelização do cliente e de aumentar o valor da proposta do serviço são alguns fatores de motivação para que a operadora busque ampliar o seu portfólio de produtos e serviços ofertados. De acordo com um dos entrevistados:

A operadora busca ser o integrador, como *prime contractor* da solução, buscando os parceiros estratégicos para completar seu portfólio, mas sem perder o relacionamento com o cliente final, que é um dos seus pontos fortes. Hoje os desenvolvedores de aplicativos e os integradores abordam diretamente os clientes corporativos,

mas isto não é o ideal, já que eles não têm braço para atender a todos. Na percepção do cliente, o *prime* da oferta deveria ser a operadora, que passa uma imagem de segurança. Um desenvolvedor de aplicativos em geral é uma empresa pequena e pouco conhecida. Mas a operadora não está acostumada a fazer isto, a ter um programa de canal para mobilidade. Por isto, os integradores e desenvolvedores entram direto no cliente. Temos o risco de virar *commodity*.

De acordo com a operadora, o cliente corporativo não busca os desenvolvedores de aplicativos pois em geral são empresas pequenas de 20 a 50 funcionários e pouco conhecidas no mercado. Os grandes clientes buscam ter segurança na sua aquisição.

Outro entrevistado passou a seguinte visão sobre os benefícios de parceria com desenvolvedores de aplicativos:

A parceria com a operadora é interessante pois ela possui força de vendas capilarizada em todo o Brasil, os desenvolvedores comentam isto. Numa conversa com eles, eles contam quem nos primeiros 30 minutos de reunião com cliente corporativo são para contar sua história, seu capital social, o tempo de empresa, pois eles não são conhecidos. Quando são atrelados com uma operadora como Vivo, Claro, ou Tim, não precisa desta apresentação. A operadora por ser um grande grupo, o cliente tem esta segurança. Mas ainda precisamos caminhar muito para ser visto como integrador, o cliente nos enxerga como empresa grande e confiável. O desenvolvedor busca prestígio no mercado e a capilaridade da força de vendas da operadora. A nossa força de vendas é o principal benefício. Hoje é uma dificuldade do desenvolvedor bater na porta de um cliente e ser aceito.

Do ponto de vista de um desenvolvedor de aplicativo, temos o motivador da legitimidade para buscar a parceria com a operadora, conforme trecho da entrevista:

(...) levar um parceiro de peso, com infraestrutura, o acesso a resolução de projetos que vai tramitar. Me sinto mais seguro indo junto com a operadora, mas não é condição de começar assim, muitas vezes chamo a operadora depois, para não ser improdutivo no começo. Eu faço o que gostaria que fizessem com a gente, eu quando chamo a operadora, já estou com negócio quase fechado. É importante um programa de parceria de fato, envolvendo fabricantes também. No ano passado eu queria comprar terminais com desconto especial e não consegui. Eu vendi ano passado 4.000 *smartphones* Samsung. Se eu estou gerando negócio, eu deveria ganhar uma comissão (...).

Em resumo, a operadora desejaria ter um papel de integrador no mercado de soluções de mobilidade para poder avançar na sua rede de empresas e ampliar seu portfólio de soluções. Conforme a teoria de motivadores de rede, pode-se classificar o

motivador da operadora como de reciprocidade, por ter objetivos comuns de venda de solução no cliente corporativo e o desenvolvedor ser um complemento a seu portfólio e de eficiência, já que ela faz parte da cadeia da solução pela conectividade e possui um bom posicionamento comercial com os clientes, através de sua área comercial como canal direto. Já para o desenvolvedor de aplicativos, como um dos casos de soluções de mobilidade, em geral por serem empresas pequenas, elas buscam benefícios na parceria como maior capilaridade na força de vendas, o que mostra o fator de eficiência como um dos motivadores. Outro ponto é a legitimidade de se associar a uma empresa de reputação, com forte imagem pode gerar prestígio e credibilidade para sua empresa, gerando mais segurança para o cliente final.

c) Desafios de gestão

Os desafios da gestão da rede de empresas que compõem as soluções de mobilidade são múltiplos. A partir do relato dos entrevistados da operadora e de alguns desenvolvedores de aplicativos foi possível identificar temas como processos internos, definição de parcerias, perfil da área comercial, modelo de incentivo, cultura organizacional e diferentes estruturas organizacionais.

Da entrevista com a operadora, alguns trechos exemplificam os diferentes desafios existentes para gerenciar este tipo de relacionamento, como a necessidade de treinamentos e suporte ao parceiro:

É importante num programa de canais, de parcerias, o treinamento do fornecedor e o apoio de suporte. Acontece muito com Android: a Samsung tem um canal que atende os parceiros dela e os direcionam para o Google, eles tem um grupo de especialistas. É um valor para o desenvolvedor dar o suporte ao sistema operacional, usando alguns especialistas, ou um canal especial. A Blackberry também tem isto. O Windows Phone da Microsoft tem um programa de suporte estruturado.

A questão da imagem é um outro ponto importante para o desenvolvedor a partir da perspectiva de uma operadora:

As operadoras ou grandes integradores, como a IBM, por exemplo, passam credibilidade para o cliente corporativo. Como os desenvolvedores de aplicativos móveis são empresas pequenas, é necessário ter garantias. O cliente corporativo pode ter receio da empresa pequena desaparecer. Nenhum gestor de TI ou Telecom é demitido por contratar uma IBM, tem-se a segurança de se ocorrer algum problema, algum especialista vai aparecer de onde quer que seja e irá resolver o problema. As operadoras e os

grandes integradores podem passar esta segurança de que a empresa não vai sumir ou quebrar. É um ponto negativo uma empresa pequena lidar com empresa grande. Na relação com o governo é mais difícil ainda, pois tem que mostrar capital social e pode ser um fator limitador.

A operadora possui um grande desafio para desenvolver o papel de integrador de uma solução de mobilidade, conforme entrevista:

A operadora móvel não tem perfil de integrador, de juntar e vender soluções. A operadora que vem do mundo móvel tem perfil mais massivo, começa por loja de aplicativos e marca branca. Já a operadora de origem fixa tem em seu DNA o perfil de integradora, que é o modelo de venda de solução no mercado de solução de dados e TI. A marca branca para nós não é bom para o mercado corporativo. Eu subcontrato alguém e deixo toda a responsabilidade com terceiros. Queremos fidelizar o cliente, criar barreiras de saída, é necessário internalizar a solução em algum momento.

Um ponto interessante a se notar neste caso é quanto ao conhecimento e competências da estrutura organizacional. Os recursos humanos provenientes do mundo móvel vêm de um mercado em fase de crescimento e com metas e incentivos voltados para altas vendas para novos clientes ou trocas de terminais móveis. A preocupação até então era de crescer a base de assinantes. Na operadora móvel, no mercado corporativo não existia na equipe de vendas, colaboradores com a visão de venda consultiva, que é o perfil de um vendedor de TI. Isto aponta uma dificuldade organizacional em termos de incentivos, treinamento e perfil de vendedor para o objetivo de ser um integrador de soluções de mobilidade.

Um outro ponto de dificuldade para o papel de integrador é levantado com relação a questão dos processos internos, conforme relato:

No mercado de pessoa física, o modelo é de loja de aplicativos. Para o mercado de pequenas e médias empresas se usa a solução de marca branca. A força no massivo é o *billing*, tem-se uma facilidade em se cobrar o usuário pelas aplicações. No mercado corporativo, algumas empresas conseguem, como a Orange, mas o mercado lá fora é menos regulamentado. Nós como operadora, funcionamos como concessão, todos os processos internos funcionam como concessão. Tem a ver com a concessão, a mesa de compras, ter ação de capital aberto no mercado, é necessário transparência. O fato de serem travados vários processos internos é pelo fato da empresa vir de um contrato de concessão.

Com relação à mão de obra especializada para o processo de integração de sistemas:

Para ser um integrador, precisamos desenvolver algumas capacidades internamente, se subcontrato tudo, sou um gerente de projetos apenas. Seria necessário ter uma mão de obra interna para fazer integração de sistemas, mas hoje a gente não tem. Para fazer integração de sistemas, dependemos de terceiros. Temos uma área de pré e pós venda diferenciada. Mas o *billing* flexível para o corporativo não temos. Temos comercial de relacionamento, capilaridade que empresas pequenas não tem. Como competência, um dos temas seria a mão-de-obra especializada de integração. Não poderia estar no desenvolvedor. Deveria estar na área de implantação. Por sermos uma operadora de Telecom, temos indicadores de *headcount*, isto limita nossa capacidade de ampliação do quadro de pessoal próprio.

No caso da operadora, todo fornecedor que é contratado precisa passar pela mesa de compras, em um processo licitatório, para ter maior transparência. O problema é que este processo leva tempo e não está alinhado com a agilidade necessária para a venda de

soluções. A área de compras é medida pelo quanto ela consegue reduzir o preço do fornecedor, o que dificulta o relacionamento no caso de um modelo de parcerias onde é necessário o condicionamento de um fornecedor. Para elaborar uma proposta comercial é necessária a participação do fornecedor pelo seu conhecimento técnico especializado e seu time de pré-vendas, e quando se for enviar para a mesa de compras este fornecedor, será necessário o seu condicionamento, pois na oferta para o cliente é necessário já ter escolhido com qual empresa será composta a solução para o cliente corporativo.

Em resumo, o quadro a mostra alguns dos desafios de gestão de uma operadora para implementar um programa de parcerias com desenvolvedores de aplicativos.

Quadro 3: Desafios de gestão para implementar soluções de aplicativos móveis em uma operadora móvel

| | |
|-----------------------------------|---|
| Qualificação do fornecedor | Desenvolver critérios para a escolha dos parceiros. A dificuldade atual é o fornecedor ter de passar pela área de “mesa de compras”. Os processos internos para contratação de um fornecedor foram desenvolvidos e formatados para compra de equipamentos, e não para compra de serviços. Isto gera uma dificuldade na hora de se contratar um desenvolvedor de aplicativos, que após fazer uma proposta para um cliente com a operadora, tem o risco de não ser escolhido pela mesa de compras por questões de preço ou outros critérios. |
| Pós-venda | Não foram desenvolvidos processos para a parte de suporte. É necessário ter um modelo de atendimento para as situações de falha na aplicação ou falha na rede de comunicação. |
| Suporte Técnico | Disponibilizar para os desenvolvedores dispositivos móveis e planos de dados para teste das aplicações. Informar o <i>roadmap</i> dos fabricantes. |
| Área Comercial | Os vendedores não possuem meta associada à venda de soluções de mobilidade. Seus principais indicadores ainda são por altas vendas de terminais e planos. A venda de uma solução de mobilidade é mais demorada, complexa e pode gerar problemas de relacionamento no futuro. Além disto, há a dificuldade do perfil do vendedor não identificar as oportunidades de negócio associadas, pois é necessário entender de processos de negócio e onde a mobilidade pode gerar maior eficiência no negócio do cliente. Também existe o desconhecimento das soluções existentes no mercado. |
| Impostos | O modelo de cobrança pela operadora pode ser interpretado de duas formas. Se for cobrado pela operadora móvel, a empresa considera que mesmo sendo um SVA (Serviço de Valor Adicionado), o imposto devido é de serviço de telecomunicações, ou seja ICMS, PIS e Cofins, o que pode resultar em uma carga tributária entorno de 30%. Se for cobrado pela licença da empresa de TI e classificado como serviço de TI, o imposto cai para 11%. |
| Faturamento | É necessário um sistema de faturamento que esteja preparado para cobrar a solução de mobilidade, com suas características próprias de <i>set up fee</i> , mensalidade de suporte ou manutenção e desenvolvimento <i>ad hoc</i> . A cobrança pela operadora pode gerar uma ineficiência fiscal, dependendo do tipo de imposto utilizado. |
| Modelo de parceria | Não se tem claro qual modelo é o ideal. No passado, foi adotado um modelo de “ <i>join go to market</i> ”, onde a operadora apenas indicava o desenvolvedor, apresentava ao cliente, mas quem detinha o relacionamento era o desenvolvedor. A operadora vê um risco neste modelo, pois pode facilmente ser substituída. No modelo de <i>prime contractor</i> , é necessário criar um modelo de parceria, definindo processos, modelo de cobrança, suporte, pré-vendas e portfólio de atuação. |

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Em relação às proposições teóricas elaboradas, a primeira pode ser parcialmente comprovada, dado que as operadoras móveis não possuem uma estrutura flexível e preparada para lidar com as diferentes soluções de mobilidade. Existem diferentes áreas internas, em diferentes estruturas organizacionais cuidando de diferentes soluções de mobilidade.

Para a segunda proposição teórica, a saber “a operadora móvel possui competência para criar, gerir e terminar relacionamento com seus parceiros de soluções de mobilidade” é possível afirmar que esta hipótese pode ser comprovada em alguns casos. Como existem diferentes áreas internas à operadora cuidando deste setor, cada solução de mobilidade encontra-se em um estágio distinto de maturidade e de proposta de valor para o cliente. As soluções são elaboradas sempre em parceria com empresas especializadas, e os desafios de gestão relatados se referem a processos internos que precisam ser ajustados de forma a aumentar o compromisso mútuo, aumentar a dependência mútua e conseqüentemente chegar a um ponto de parceria onde se gera valor para todos.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa conseguiu cumprir o objetivo de identificar os desafios de gestão em redes de uma operadora móvel, ao ilustrar os resultados obtidos quanto à definição da rede, os motivadores de sua formação e os desafios de gestão associados.

Através das entrevistas em profundidade foi possível elaborar um diagrama que contém uma lista de empresas que formam a rede de soluções de mobilidade. Esta rede faz sentido para a operadora a partir do momento em que seu serviço de conectividade como voz e dados começa a ter suas margens pressionadas.

Na parte de motivação para a formação de redes, as proposições teóricas foram confirmadas pelas entrevistas, sendo possível observar, conforme Oliver (1990) os motivos de reciprocidade, já que operadoras e desenvolvedores de aplicativos precisam um ao outro para contemplar boas soluções ao cliente final, eficiência maior pela maior flexibilidade e rapidez nas soluções e até mesmo a assimetria por parte da operadora, já que sua posição de mercado a favorece para atrair parceiros desenvolvedores que por sua vez buscam

a legitimidade por parte dos desenvolvedores de aplicativos.

O ambiente institucional brasileiro, fazendo referência a questão de necessidade legal da formação da rede, colocada também por Oliver (1990), pode ser, neste caso na verdade um limitador para as parcerias no mercado de soluções de mobilidade em função da parte tributária gerar ineficiência fiscal no faturamento. A questão de bitributação, de tributação em diferentes estados e da própria definição de qual tributo é devido de acordo com a licença de operação de cada operadora ou fornecedor é um fator limitante. Quando a operadora tenta oferecer uma solução completa apresentando apenas um faturamento ao cliente e se posicionando como detentora da solução (mesmo que viabilizada em rede).

A forma de se relacionar neste mercado pode variar de acordo com o modelo de parceria realizado. Foi observado um caso de terceirização, o modelo de parceria para alguns casos de M2M e o modelo de *joint venture* para meios de pagamento, por exemplo, que se agregam aos exemplos já comentados na introdução de Markendahl et al. (2011) ou Peppard e Rylander (2006).

Nos desafios de gestão foram identificados alguns elementos de acordo com os quatro níveis previstos por Moller e Halinen (1999). Na parte de visão de rede, o desafio associado é de como desenvolver a visão da evolução da rede e de suas oportunidades, além de delimitar a fronteira da rede de atores. Os relacionamentos com os atores da rede são fragmentados por cada gerência, área ou unidade de negócio da operadora, havendo distintos interlocutores para cada tipo de fornecedor. Assim, definir o limite da rede e coordenar os recursos e atividades para se relacionar com todos os atores da rede é um dos desafios de gestão da visão da rede e de seu gerenciamento.

A gestão do portfólio de relacionamentos e a gestão da menor unidade da rede – a díade - pode ser analisada pelo estudo de caso realizado. Os elementos de desafio de gestão que surgiram estão relacionados aos processos internos da operadora, que tem origem na sua cultura de concessionária, de empresa com maior foco no massivo e que faz com que os processos com características de TI de customização sejam mais difíceis de serem implementados, conforme discutem sobre arquiteturas de gestão em rede os autores Kickert, Klijn e Koppenjan (1997).

As limitações da pesquisa podem ser referentes à amostra utilizada na pesquisa, dado que foi feita para uma única unidade de negócios de uma operadora móvel (segmento corporativo de grandes clientes), com um tipo de solução de mobilidade (desenvolvedores de aplicativos) e um cliente corporativo.

O uso de uma única operadora móvel na pesquisa bem como a utilização de um tipo de provedor de solução de mobilidade, com foco nos desenvolvedores de aplicativos representa outra limitação na pesquisa. As questões identificadas com estas empresas podem não representar o setor de mobilidade como um todo.

Por fim, uma oportunidade de pesquisa futura seria modificar a amostra utilizada, explorando outras unidades de negócio da operadora como pequenas e médias empresas ainda no mercado corporativo ou o mercado individual no mercado de pessoa física. Estes mercados massivos não demandam customizações como os grandes clientes e possuem um modelo de negócio mais simples de lojas de aplicativos.

Uma outra possibilidade de pesquisa seria explorar diferentes atores da rede de empresas, como por exemplo a rede de empresas de M2M em suas diversas soluções de telemetria e Health entre outras. Cada tipo de solução possui uma quantidade grande de empresas relacionadas, o que implicaria em uma redefinição dos limites de rede, com possíveis motivações e desafios de gestão distintos.

O desenvolvimento futuro da indústria de soluções de mobilidade deve ser bastante dinâmico. Diversas são as plataformas em desenvolvimento que são utilizadas por diferentes empresas atuantes no mercado. As operadoras móveis são relevantes na composição da solução de mobilidade, no entanto, caso a sua visão de redes e sua capacidade de orquestrar estas redes não evolua, desenvolvendo recursos, atividades e novos atores, as operadoras podem se tornar simplesmente provedoras de acesso com potencial de diferenciação, bem como captura de margens médias de rentabilidade bem menores que as atuais.

O que irá ajudar neste sentido é o estabelecimento de processos, modelos de incentivos, perfis adequados para área comercial e definição da rede de acordo com as oportunidades de mercado. O aumento da produtividade que as soluções de mobilidade podem gerar na economia será um fator

importante de competitividade das indústrias e em última instância da economia como um todo.

REFERÊNCIAS

ALLEE, V. Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets. **Journal of Intellectual Capital**. v. 9, n.1, p. 5-24, 2008.

ANDERSON, J. C.; HÅKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context. **Journal of Marketing**. v. 58, n.4, p. 1-15, Outubro, 1994.

BASOLE, R. C.; ROUSE, W. B. Complexity of service value networks: Conceptualization and empirical investigation. **IBM Systems Journal**. v. 47, n. 1, p. 53-70, 2008.

BASOLE, R. C. **Structural Analysis and Visualization of Ecosystems: A Study of Mobile Device Platforms**. In: Proceedings of the Fifteenth Americas Conference on Information Systems, p. 1-10, 2009, San Francisco.

BASOLE, R. C. Visualization of interfirm relations in a converging mobile ecosystem. **Journal of Information Technology**. v. 24, n.2, p.144-159, 2009b.

BLAU, B. **Coordination in Service Value Networks**. Karlsruhe: Scientific Publishing, 2009.

BODI-SCHUBERT A.. The Conceptual Model of Success in Buyer-Supplier Relationship. **The IMP Journal**. v. 8, n. 1, p. 235-24, 2014.

DINI, P.; LOMBARDO G.; MANSELL R.; RAZAVI, A.; MOSCHOYIANNIS S.; KRAUSE, P.; NICOLAI A.; LEON L. R. Beyond interoperability to digital ecosystems: regional innovation and socio-economic development led by SMEs. **International Journal of Technological Learning Innovation and Development**. v.1, n. 3, p. 410-426, 2008.

FENG, L.; WHALLEY, J. Deconstruction of the Telecommunications Industry: From Value Chains to Value Networks. **Management Science**. v. 26, n. 9/10, p. 451-453, 2002.

FORD, D.; GADDE, L.; HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Managing Networks**. In: Proceedings of the 18th Industrial Marketing and Purchasing Group Conference, 2002, Dijon.

GEMÜNDEN, H. G. The Development of IMP – An Analysis of Conference Proceedings 1984-1996. In GEMÜNDEN, H. G., RITTER, H. G.; ACHIM, E (EDS.) **Relationships and Networks in International Markets**, Oxford: Pergamon/ Elsevier Science, p. 3-12, 1997.

GONÇALVES, V. Adding Value to the Network: Exploring the Software as a Service and Platform as a Service Models for Mobile Operators. In: **Mobile Wireless Middleware Operating Systems and Applications Workshops** (pp. 13–22). Springer, 2009.

HÅKANSSON, H.; FORD, D. How should companies interact in business networks? **Journal of Business Research**. v. 55, n. 2, p. 133–139, 2002.

HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. No business is an island: The network concept of business strategy. **Scandinavian Journal of Management**. v. 22, n.3, p. 256–270, 2006.

JOHANSON, J. A. N. Creating Value Through Mutual Commitment To Business Network, **Strategic Management Journal**. v. 20 (5), p. 467–486, 1999.

KICKERT, W. J. M.; KLIJN, E. H.; KOPPENJAN, J. F. M. eds **Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector**. London: Sage Publications, 1997.

KOUROUTHANASSIS, P. E. A roadmap for research in mobile business in: KONSTANTINOS G; FOUSKAS, G. M.; GIAGLIS S. K. ; ANDREAS P.; MARINOS S. **Information Systems**. v. 3, n. 4, p. 350-373, 2005.

LUSCH, R. F; VARGO, S. L.; TANNIRU, M. Service, value networks and learning. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 38, n. 1, p. 19-31, 2009.

MARKENDAHL J.; ANDERSSON P.; MATTSSON L. Can mobile eco-systems for technical innovations be standardized? The case of mobile wallets and contactless communication. In: **22nd European Regional ITS Conference**, 18-21 September, 2011, Budapest.

MÖLLER, K.; A. HALINEN. Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era. **Industrial Marketing Management**. v. 28, n.5, p. 413-427, 1999.

NALEBUFF, B.J.; BRANDENBURGER A.M. **Co-opetition**. New York: HarperCollins, 1996.

NOGUEIRA, C. Análise do Discurso in ALMEIDA, L. FERNANDES, E.. Métodos e Técnicas de Avaliação: **Novos Contribuições para a Prática e Investigação**. Braga: CEEP. 2001.

OLIVER, C. Determinants of Inter-Organisational Relationships: Integration and Future Directions. **Academy of Management Review**. v.15, n. 2, p. 241-265, 1990.

OLSEN, I. IMP theory in light of process and system theories. **The IMP Journal**. v. 7, n. 3, p. 159, 2013.

PARMIGIANI, A.; RIVERA-SANTOS M. Clearing a Path Through the Forest: A Meta-Review of Interorganizational Relationships. **Journal of Management**. v. 37, n. 4 p. 1108-1136, 2011.

PEPPARD, J.; RYLANDER, A. From value chain to value network: Insights for mobile operators. **European Management Journal**. v. 24, n. 2-3, p. 128-141, 2006.

RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. Network competence. **Journal of Business Research**. v. 56, n.9, p. 745–755, 2003.

RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. Value Creation in Buyer – Seller Relationships. **Most**, 377, p. 365-377, 2001.

RITTER, T.; WILKINSON, I. F.; JOHNSTON, W. J. Managing in complex business networks. **Industrial Marketing Management**.v. 33, n.3, p.175-183, 2004.

ZHANG, J.; LIANG, X.-J. Business ecosystem strategies of mobile network operators in the 3G era: The case of China Mobile. **Telecommunications Policy**. v. 35, n.2, p. 156-171, 2011.