

Os 10 principais riscos em telecomunicações

Evolução das considerações setoriais
para 2024

Um setor que navega em um cenário de complexidade de riscos e em constante mudança

Em qualquer tipo de negócio hoje, uma compreensão profunda do risco não é da alcada apenas do Diretor de Risco, Diretor Financeiro ou mesmo do Diretor de Auditoria Interna. A natureza dinâmica e o impacto generalizado de todos os tipos de risco significam que ter um foco claro é imperativo para os executivos em todas as funções. Simplificando, a responsabilidade por gerir riscos é de todos. E isso é especialmente verdadeiro no setor de telecomunicações, dado seu posicionamento único no nexo de mudanças tecnológicas, tensões geopolíticas, mudanças econômicas e desenvolvimento social.

Fatores que informam o cenário de risco de telecomunicações

As condições **macroeconômicas** e **geopolíticas adversas** representam consideráveis desafios, que vão desde a crise do custo de vida até a interrupção contínua da cadeia de suprimentos, representam uma ameaça contínua à resiliência e estabilidade financeira das empresas de telecomunicações. A vulnerabilidade cibernética dos clientes também é um foco crescente entre os reguladores, que estão dobrando a segurança digital à medida que começam a considerar as implicações éticas da IA.

As **iniciativas de transformação empresarial** estão se expandindo em escopo e ambição. A sustentabilidade é agora uma consideração importante ao nível do Conselho, uma vez que as iniciativas de diversidade e inclusão (D&I) e os modos de trabalho híbridos continuam a transformar as formas de trabalhar. Além disso, os cortes e a consolidação da infraestrutura estão remodelando as estruturas do mercado de telecomunicações.

Novas tecnologias – de IA generativa (GenAI) e computação quântica a 5G privado e Internet Gigabit – estão levantando novas questões em torno da resiliência dos negócios e da inovação de serviços. A capacidade de aproveitar uma variedade de tecnologias de ponta está se tornando cada vez mais importante para alcançar a diferenciação do mercado e a vantagem competitiva.

Por meio de seus impactos individuais e coletivos, esses fatores estão dando origem a uma gama diversificada de riscos que afetam todos os aspectos dos negócios de uma empresa de telecomunicações. E, dado o ritmo e a escala da transformação, esses riscos estão em constante mudança, tanto na natureza quanto no impacto. Neste relatório, extraímos e analisamos os 10 principais riscos que acreditamos que as empresas de telecomunicações enfrentam globalmente em 2024 – e identificamos três ações-chave que os líderes podem tomar para mitigá-los.

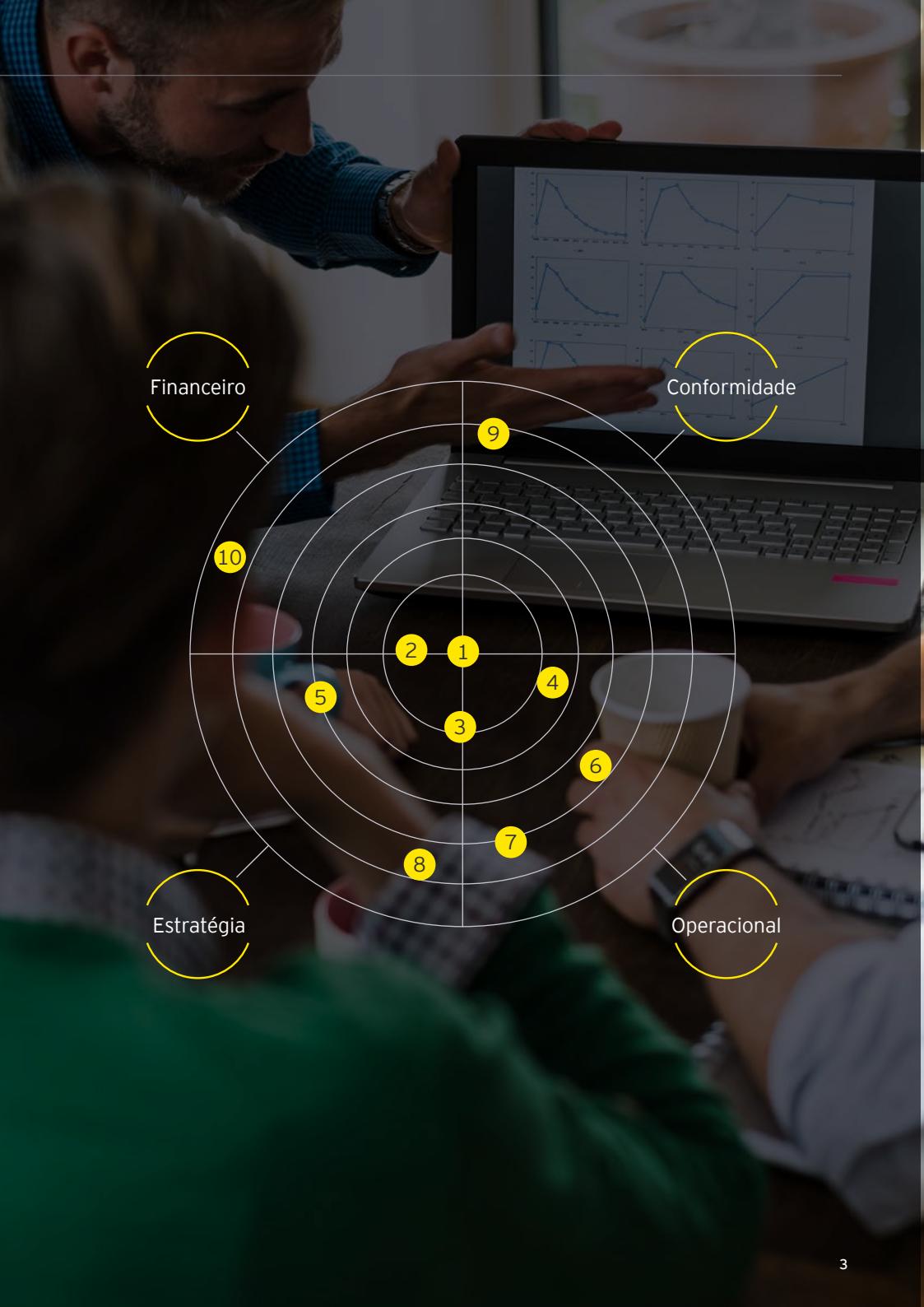


Mapeamento dos riscos do setor

Nossa análise do universo de risco de telecomunicações em 2024 é baseada no “radar de risco” da indústria representado à direita. Dividimos os fatores de risco do setor em quatro domínios e classificamos cada risco com base em sua importância e impacto atuais. Os quatro domínios são:

- ▶ **Ameaças de conformidade** que se originam em políticas, regulamentos ou governança corporativa.
- ▶ **Ameaças operacionais** que afetam os processos, sistemas, pessoas e a cadeia de valor geral do negócio.
- ▶ **Ameaças estratégicas** relacionadas a clientes, concorrentes e investidores.
- ▶ **Ameaças financeiras** que decorrem da volatilidade nos mercados, ecossistemas e investimentos.

- | | |
|--|---|
| 1. Subestimar os imperativos de mudança em privacidade, segurança e confiança | 6. Qualidade de rede e proposta de valor inadequadas |
| 2. Resposta insuficiente aos clientes durante a crise do custo de vida | 7. Falha em melhorar a cultura da força de trabalho e as formas de trabalhar |
| 3. Gestão inadequada de talentos e habilidades | 8. Engajamento ineficaz com ecossistemas externos |
| 4. Má gestão da agenda de sustentabilidade | 9. Incapacidade de se adaptar ao cenário regulatório em mudança |
| 5. Falha de explorar e se beneficiar de novos modelos de negócios | 10. Falha em maximizar o valor dos ativos de infraestrutura |





Os 10 principais riscos para as telecomunicações em 2024

Aqui, detalhamos os 10 maiores riscos que identificamos em todo o setor.

1

Subestimar os imperativos de mudança em privacidade, segurança e confiança

A resiliência cibernética das telecomunicações está sob pressão em um momento em que a ascensão da IA generativa (GenAI) está colocando a governança de dados e a ética ainda mais firmemente no centro das atenções.

Para as operadoras de telecomunicações em todo o mundo, os desafios envolvidos na manutenção de uma segurança cibernética eficaz estão aumentando. De acordo com a [pesquisa global da EY](#),¹ 53% das empresas de telecomunicações acreditam que o custo total das violações de segurança cibernética para sua organização excederá US\$ 3 milhões em 2023, acima dos 40% em relação a 2022. Enquanto isso, uma série de problemas internos estão minando os esforços de segurança cibernética das empresas de telecomunicações liderados por uma falha entre a força de trabalho que não é de TI em aderir às melhores práticas – citada por 52% das empresas de telecomunicações em nosso estudo de segurança cibernética, bem acima da média inter-setorial de 38% – e a percepção é que há muitas superfícies de ataque para proteger. Olhando para o futuro, o avanço dos ciclos de tecnologia aumenta os riscos cibernéticos. Nos próximos cinco anos, a maioria das empresas de telecomunicações acredita que a Internet das Coisas (IoT), a nuvem em escala e a inteligência artificial (IA) representarão riscos substanciais para sua organização do ponto de vista da segurança cibernética.

Atitudes das empresas de telecomunicações em relação à IA

Em que medida você concorda com as afirmações seguintes?



■ Concordo ■ Neutro ■ Discordo

Fonte: [EY CEO Outlook Pulse Survey](#), (respondentes de telecomunicações), julho de 2023.

Ao mesmo tempo, a ascensão da GenAI está aumentando os desafios das empresas de telecomunicações em torno da governança de dados. No lado positivo, a GenAI oferece grandes oportunidades para as empresas de telecomunicações acelerarem a transformação digital em seus negócios, especialmente em áreas como atendimento ao cliente e gerenciamento de rede. É por isso que quatro em cada cinco empresas de telecomunicações que responderam a um [estudo recente da EY sobre atitudes em relação à IA](#)² concordam que a IA é uma força para o bem. No entanto, quase o mesmo número aceita que há riscos de segurança relacionados a serem considerados, com 74% das empresas de TMT acreditando que precisam fazer mais para mitigar os "maus atores" da IA. Há também possíveis implicações éticas e consequências não intencionais da IA que excedem o escopo das estruturas regulatórias existentes. O efeito geral é que as estratégias de governança de dados existentes podem não ser adequadas à finalidade.

2

Resposta insuficiente aos clientes durante a crise do custo de vida

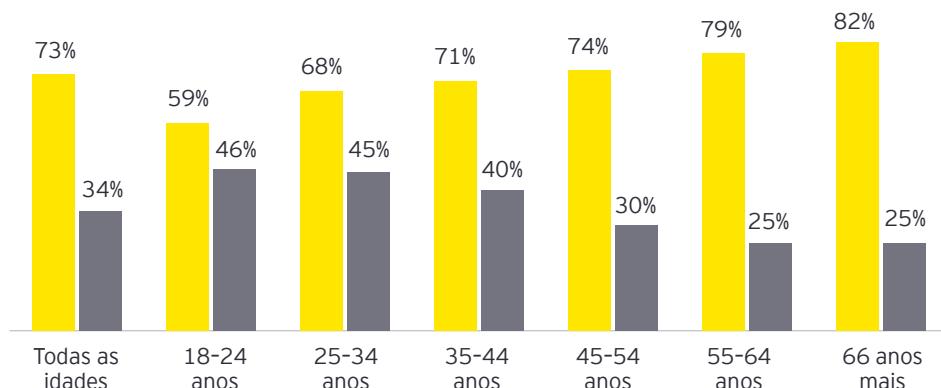


As famílias querem preços mais claros e previsíveis e estão preparadas para comprar mais para obter um negócio melhor, tomando o caminho para comprar fora do controle de uma empresa de telecomunicações.

Os consumidores estão cansados de mensagens de preços opacas que são difíceis de interpretar. O último estudo da EY *Decoding the Digital Home*³ descobriu que apenas um terço dos consumidores acha que as empresas de telecomunicações têm apoiado durante a crise do custo de vida, enquanto três quartos acreditam que os provedores de banda larga devem fazer mais para oferecer garantias de preços fixos. Esses sentimentos são especialmente pronunciados em grupos etários mais velhos, que são mais propensos a querer preços fixos e menos propensos a pensar que as empresas de telecomunicações têm sido favorecidas. Além de buscar maior certeza sobre os preços, as famílias também querem que as empresas de telecomunicações se comuniquem melhor: 49% acham as explicações das mudanças de preço difíceis de entender, enquanto 39% acham difícil localizar os termos e condições relacionados aos preços.

Atitudes das famílias em relação às empresas de telecomunicações durante a crise do custo de vida

Percentual de domicílios



■ % acreditam que os provedores de banda larga devem fazer mais para oferecer garantias de preço fixo

■ % acreditam que as empresas de telecomunicações têm apoiado os clientes durante a crise do custo de vida

Fonte: [2023 EY decoding the digital home study](#), setembro de 2023.

Essas queixas estão contribuindo para uma tendência crescente onde temos usuários que de fato estão realizando compras, mas as empresas de telecomunicações acabam perdendo o controle do caminho que eles percorreram ao longo desse ciclo de compra. Embora menos de um em cada cinco consumidores esteja reduzindo ativamente seus gastos com conectividade fixa e móvel no momento, muitos estão procurando melhores ofertas e conselhos – com 60% concordando que a crise do custo de vida os tornou mais propensos a comprar as melhores ofertas. Essa mudança de comportamento está impulsionando um distanciamento nos pontos de venda controlados pelo operador, sejam físicos ou online. De forma reveladora, a proporção de famílias que recorrem a sites de comparação de preços ou amigos e familiares para obter recomendações aumentou acentuadamente, de 19% em 2022 para 30% em 2023.

3

Gestão inadequada de talentos e habilidades

Fatores externos – incluindo o aumento dos custos – estão restringindo a capacidade das empresas de telecomunicações de atrair e reter talentos, com falta de engenheiros de rede.

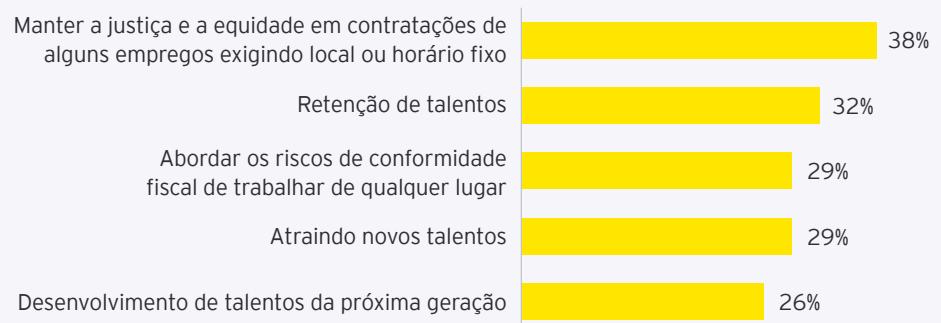
As pressões financeiras estão fazendo com que muitas empresas de telecomunicações reduzam seus esforços para atrair novos talentos, ameaçando seu futuro fluxo de talentos. Na última Pesquisa da [EY Work Reimagined Survey](#),⁴ mais da metade – 55% – dos empregadores de telecomunicações dizem que estão congelando a contratação em resposta a pressões financeiras, quase o dobro da proporção em todos os setores (28%). Os esforços para controlar os custos também estão levando a reduções de salários e benefícios – citados por 61% das empresas de telecomunicações, em comparação com 44% de todos os empregadores – aumentando os desafios em torno da retenção de talentos. Além disso, essas ações mais recentes se somam a vários anos de reduções na força de trabalho, com as 20 principais empresas de telecomunicações do mundo [supostamente tendo reduzido sua força](#) de trabalho em 20% nos últimos sete anos.⁵



Nesse contexto, não é de surpreender que a gestão de talentos domine os riscos relacionados às pessoas citados pelos empregadores de telecomunicações – com nossa [Work Reimagined Survey](#)⁶ mostrando que reter talentos, atrair novos talentos e desenvolver talentos da próxima geração estão todos classificados entre os cinco primeiros. Com os novos ciclos de tecnologia em GenAI e computação de ponta se aproximando, o acesso ao talento digital só se tornará mais importante. No entanto, um desafio mais imediato é a falta de engenheiros de rede. Estima-se que os EUA precisarão [de mais 23.000 trabalhadores](#) adicionais nos próximos 10 anos para implantar infraestrutura de banda larga e 5G financiada por programas⁷.

Os cinco principais riscos relacionados a pessoas citados pelas empresas de telecomunicações

Pergunta: Com qual dos seguintes riscos no trabalho você está mais preocupado?



Fonte: [EY 2023 Work Reimagined Survey](#).

4

Má gestão da agenda de sustentabilidade



As divulgações climáticas das empresas de telecomunicações carecem de qualidade, enquanto a complexidade interna está dificultando o progresso de suas iniciativas de mudança climática.

O **Barômetro Global de Divulgação de Riscos Climáticos**⁸ da EY mostra que a qualidade das divulgações financeiras no aspecto climático das empresas de telecomunicações não aumentou significativamente nos últimos dois anos, apesar da expansão substancial na cobertura das divulgações. Quase todas as operadoras relatam emissões de Escopo 1 e Escopo 2, mas há poucos relatórios sobre suas emissões substanciais de Escopo 3, que incluem cadeia de suprimentos, data center e de cliente. Nossa **Barômetro**⁹ também mostra que – apesar de estar em alto risco de gerar impactos climáticos – cerca de 43% das empresas de telecomunicações e tecnologia não divulgam uma estratégia específica de net-zero, plano de transição ou estratégia de descarbonização.

Por que as empresas de telecomunicações estão progredindo tão lentamente em suas iniciativas climáticas? A resposta parece estar em uma combinação de baixa priorização da ação climática e complexidade interna. A [pesquisa da EY entre os CEOs](#)¹⁰ descobriu que 46% das empresas de telecomunicações consideram a sustentabilidade ao alocar capital, mas não dão peso suficiente para garantir o financiamento necessário. Enquanto isso, [outra pesquisa da EY](#)¹¹ mostra que os executivos de telecomunicações lutam com a tomada de decisões em torno de iniciativas de mudanças climáticas de forma mais geral: quatro em cada 10 relatam dificuldade de obter engajamento interno, com uma proporção ainda maior (57%) dizendo que o número de grupos envolvidos internamente dificulta o progresso. Uma falta fundamental de coesão estratégica também é aparente, com mais da metade dos executivos de telecomunicações concordando que sua estratégia climática consiste em várias iniciativas concorrentes, em oposição a uma abordagem unificada.

Atitudes das empresas de telecomunicações em relação à execução de iniciativas de mudança climática

Pergunta: Até que ponto você concorda ou discorda das seguintes afirmações sobre a execução de iniciativas de mudança climática?



Fonte: [EY Sustainable Value Study, 2022](#). Inclui 30 entrevistados do setor de telecomunicações.

5

Incapacidade de tirar proveito de novos modelos de negócios

Apesar do investimento significativo em serviços B2B além da conectividade, estes ainda geram apenas uma pequena proporção das receitas – com as empresas de telecomunicações enfrentando uma lacuna de credibilidade como especialistas digitais.

Embora o segmento empresarial seja amplamente reconhecido por oferecer às empresas de telecomunicações um forte potencial de crescimento, falta progresso. [Pesquisas do setor](#)¹² mostram que muitos serviços empresariais ainda representam apenas uma fração da receita geral, apesar de as operadoras estarem ativas nesse mercado há uma década ou mais. Na verdade, estima-se que serviços relacionados à Internet das Coisas (IoT), nuvem e ofertas de segurança representem apenas cerca de 0,5% a 2% cada em termos de contribuição da receita bruta – e as margens em muitos desses serviços são ainda restritos por uma dependência de parcerias ou canais de vendas indiretos. Até o momento, as inovações tecnológicas relevantes para o segmento empresarial – como 5G para IoT e computação de borda para nuvem – ainda precisam ser usadas como catalisadores de crescimento. O quadro é ainda mais confuso pelo fato de que os principais indicadores de desempenho operacional e financeiro para o segmento B2B tendem a ser subestimados em comparação com o B2C, dificultando que as partes interessadas avaliem o progresso das empresas de telecomunicações em relação à sua estratégia para clientes corporativos.

Mais uma barreira para o sucesso B2B – uma que aparece fortemente na pesquisa da EY¹³ – é que as empresas de telecomunicações sofrem de uma lacuna de credibilidade como consultores digitais para empresas e ainda são percebidas principalmente como especialistas em conectividade, ao invés de fornecedores de serviços adicionais além da largura de banda. Enquanto 53% das grandes empresas dizem que veem as empresas de telecomunicações como especialistas em IoT, apenas 22% as consideram especialistas em transformação digital. Esses preconceitos limitam a capacidade das empresas de telecomunicações de vender serviços adicionais de consultoria ou relacionados a software como parte de sua proposta de valor. Além disso, os clientes empresariais dizem que muitos casos de uso oferecidos pelas empresas de telecomunicações não atendem às necessidades do mundo real, com 47% das empresas afirmando que as ofertas 5G/IoT dos fornecedores ficam aquém de suas necessidades em relação à sustentabilidade. E 66% das empresas caracterizam suas interações com fornecedores em relação a 5G e IoT como amplamente transacionais e táticas, em vez de colaborativas – novamente indicando credibilidade limitada como consultores e parceiros nas jornadas digitais das corporações.

Percepções empresariais das competências das empresas de telecomunicações como fornecedores de TIC



Fonte: [EY Reimagining Industry Futures](#), fevereiro de 2023.

6

Qualidade de rede
e proposta de valor
inadequadas

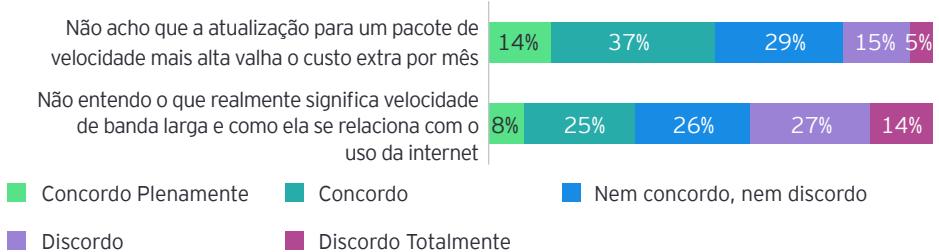
A confiabilidade da rede continua sendo um ponto problemático para os clientes, e eles não estão convencidos dos benefícios da atualização para uma nova infraestrutura.

Mais de uma em cada quatro famílias frequentemente experimenta problemas de confiabilidade de rede com seu serviço de banda larga, seja envolvendo interrupções de rede, queda de sinais ou buffering durante o streaming. De acordo com a [pesquisa da EY](#),¹⁴ 26% das famílias experimentam uma conexão de banda larga doméstica não confiável "frequentemente" ou "muito frequentemente". E uma proporção ainda maior – 29% – diz o mesmo sobre seu sinal de dados móveis dentro de casa. Embora as operadoras estejam tomando medidas ativas para adaptar as promessas de seus clientes de se concentrar na cobertura doméstica, essas mensagens muitas vezes não conseguem ressoar com os clientes: 43% acreditam que as garantias de desempenho do Wi-Fi são enganosas ou imprecisas.

Apesar das frustrações com a confiabilidade da rede, há uma clara "lacuna de adoção" em muitos países, com a aceitação da conectividade gigabit falhando em corresponder à sua disponibilidade. De acordo com o [FTTH Council Europe](#)¹⁵, a cobertura de fibra para casa na Europa é de 62% das famílias, mas a adoção de pacotes é de apenas 50%, tendo aumentado apenas um ponto percentual em relação ao ano anterior. O que é responsável por esse atraso na adoção de serviços premium de ponta? A falta de acessibilidade certamente desempenha um papel, mas as propostas de valor baseadas na velocidade também não conseguem ressoar com os clientes. A [pesquisa da EY](#)¹⁶ mostra que um em cada três clientes acha difícil correlacionar as velocidades de banda larga com o desempenho, o que alimenta um quadro mais amplo em que metade não sente que a atualização para velocidades mais rápidas vale o custo extra.

Atitudes das famílias em relação à velocidade da banda larga

Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações relacionadas ao uso de banda larga doméstica



7

Falha em melhorar a cultura da força de trabalho e as formas de trabalhar

Os funcionários das empresas de telecomunicações superam outros setores nas preferências de trabalho remoto, o que também contribui para suas novas habilidades e necessidades de aprendizagem.

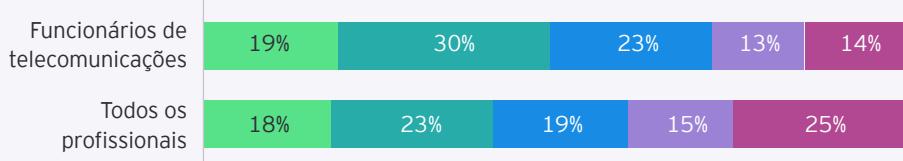
Em comparação com trabalhadores de outros setores, os funcionários de telecomunicações são mais propensos a preferir trabalhar remotamente e menos propensos a querer estar no local de trabalho em tempo integral. De acordo com o mais recente [Estudo EY Work Reimagined](#),¹⁷ 30% das pessoas que trabalham para empresas de telecomunicações expressam preferência por trabalhar de modo remoto e se deslocar apenas quando necessário, em comparação com 23% de suas contrapartes em todos os setores. E questionados se preferem estar no local de trabalho em tempo integral, apenas 14% dos trabalhadores de telecomunicações dizem que sim, em comparação com 25% de todos os funcionários. Enquanto atender ao desejo dos trabalhadores por trabalho remoto ou híbrido pode oferecer benefícios em termos de engajamento e potencialmente retenção de funcionários, também pode trazer alguns desafios significativos, principalmente em termos de redefinição de paradigmas de colaboração. Por exemplo, nossa pesquisa descobriu que apenas 54% dos funcionários das empresas de telecomunicações concordam que a interação “presencial” vale a pena.



Curiosamente, um impacto específico de novas formas de trabalho que passa despercebido é seu efeito no desenvolvimento de habilidades e nas necessidades de aprendizagem. O acesso à aprendizagem e habilidades (47%) é o principal fator citado pelos funcionários das empresas de telecomunicações como meio de ajudar a garantir que eles prosperem como trabalhadores remotos ou híbridos. Eles citam o treinamento em torno de ferramentas de colaboração e habilidades remotas, juntamente com a aprendizagem virtual, como uma das melhorias mais desejáveis para os programas gerais de aprendizagem e desenvolvimento. De forma mais ampla, nossa pesquisa destaca que melhorias na tecnologia da força de trabalho e ferramentas ainda são essenciais em um mundo de trabalho remoto: enquanto 43% dos funcionários de telecomunicações dizem que sua empresa aprimorou sua tecnologia para trabalho remoto, 34% acreditam ainda precisa passar por uma extensa mudança adicional para ter tecnologia de ponta e ferramentas no futuro.

Preferências de trabalho flexíveis: telecomunicações em comparação com outros setores

Pergunta: Como você descreveria sua preferência pessoal de trabalho flexível?



█ Trabalha em qualquer lugar █ Totalmente remoto, mas se desloca quando necessário
█ Híbrido com prioridade █ Local de trabalho em tempo integral █ Híbrido com prioridade para remoto
█ Presencial

Fonte: [EY Work Reimagined Survey 2023](#).

8

Engajamento ineficaz com ecossistemas externos

Os clientes corporativos associam os ecossistemas de fornecedores a entregas e resultados de maior valor, mas as empresas de telecomunicações ainda precisam ajustar sua mentalidade para corresponder.

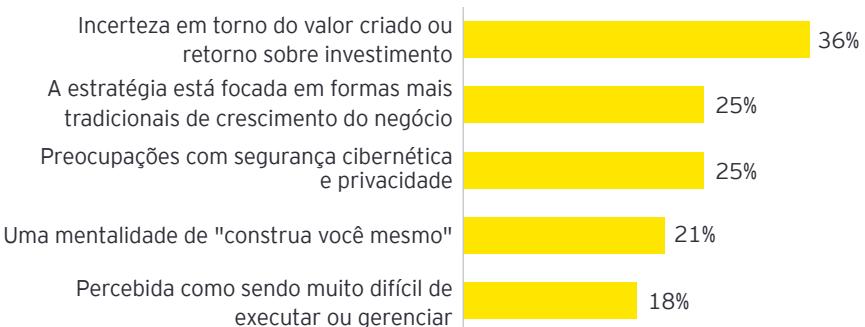
Os clientes corporativos são mais receptivos à compra de prestadores de serviços com consciência e capacidades ecossistêmicas: no [EY Reimagining Industry Futures Study 2023](#),¹⁸ 71% das grandes empresas em todos os setores dizem priorizar fornecedores de tecnologia e 5G com relacionamentos ecossistêmicos, com o setor automotivo registrando a maior proporção, em 81%. Ao mesmo tempo, uma porcentagem crescente de clientes corporativos valoriza mais um fornecedor se ele for capaz de articular seu papel no ecossistema da indústria em evolução, em 50% em 2023, acima dos 47% em 2022. Essa mudança nos critérios de compra dos clientes é refletida pela formação contínua de novos ecossistemas e alianças das empresas de telecomunicações, especialmente em áreas como IA, ESG e fornecimento de redes privadas.



No entanto, embora a dinâmica por detrás dos ecossistemas esteja crescendo, e os clientes corporativos a vejam de forma positiva, muitas empresas de telecomunicações ainda questionam a eficácia de estratégias ecossistêmicas. O mais recente [EY Tech Horizon Study](#)¹⁹ sugere que, enquanto a maioria das operadoras agora aproveita parcerias e ecossistemas de negócios como uma ferramenta para prestar serviços, existem vários fatores em jogo que dificultam a sua eficácia. A principal causa do ceticismo das empresas de telecomunicações sobre as oportunidades do ecossistema é uma percepção de criação de valor limitada, seguida de apego a formas mais tradicionais de promover crescimento, e preocupações com os riscos de segurança cibernética (ambos de 25%).

Provedores de telecomunicações e tecnologia: os principais impulsionadores do ceticismo em relação aos ecossistemas²

Pergunta: O que está contribuindo para o ceticismo da sua organização sobre as oportunidades em torno de parcerias e ecossistemas?



Fonte: [EY Tech Horizon 2022](#), abril de 2022.

9

Incapacidade de se adaptar às mudanças no cenário regulatório

As revisões antitruste são uma causa contínua de incerteza, enquanto as abordagens iniciais dos reguladores à IA apresentam riscos de fragmentação entre as jurisdições.

A profunda preocupação com os encargos de conformidade aparece claramente na [pesquisa de nível de CEO da EY](#),²⁰ com 61% dos líderes de telecomunicações acreditando que os riscos regulatórios terão um impacto significativo no desempenho de seus negócios nos próximos 12 meses. Revisões recentes de fusões têm sido controversas em alguns mercados, e o sentimento regulatório em relação a revisões de consolidação em outros mercados é difícil de prever, como visto recentemente com as fusões de telecomunicações propostas na [Espanha](#)²¹ e no [Reino Unido](#).²² O arcabouço fiscal também está em discussão, estruturas fiscais também estão em fluxo, com a erosão da base tributária e as regras de transferência de lucros (BEPS) 2.0 entrando em vigor em 2024, ao mesmo tempo em que o aumento de impostos específicos do setor e novos impostos representam desafios em alguns mercados.



Outro potencial ponto problemático reside nas abordagens emergentes para regular a IA. Os formuladores de políticas já estão começando a desenvolver diretrizes para o desenvolvimento e uso da IA, adotando uma abordagem baseada no risco de como a IA pode impactar princípios fundamentais como privacidade, não discriminação, transparência e segurança. Um fator complicador diz respeito a como as políticas de IA nascentes impactam ou se alinham com outras políticas digitais relacionadas à privacidade de dados, proteção de propriedade intelectual e segurança cibernética. Enquanto isso, a [pesquisa da EY](#)²³ neste campo mostra que alguma divergência já está surgindo no nível do país em termos de equilíbrio entre as diretrizes e a legislação planejada. A UE está tomando uma abordagem abrangente – mas isso [teria desencadeado preocupações na indústria](#)²⁴ que poderiam sufocar a inovação e limitar a competitividade internacional.²⁵

Abordagens nacionais e regionais para a criação de regras de IA



Fonte: [The Artificial Intelligence \(AI\) global regulatory landscape](#), EY, setembro de 2023.

10

Falha em maximizar o valor dos ativos de infraestrutura

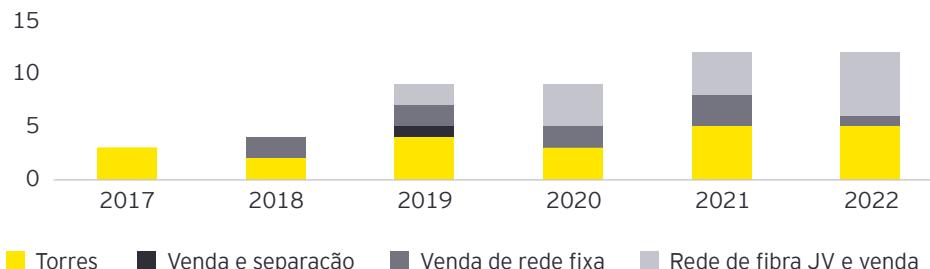
Carve-outs e vendas estão desbloqueando valor imediato, mas as estruturas de mercado de longo prazo permanecem incertas.

Os esforços das empresas de telecomunicações para liberar valor de sua infraestrutura estão ganhando ritmo e escala. Nos últimos anos, houve uma aceleração na adoção de estratégias de asset light, com carve-outs de fibra complementando a venda de torres e acordos de carve-out que estão em andamento há uma década ou mais. A pesquisa da EY realizada este ano²⁶ destaca a propensão contínua do setor a transacionar e se transformar por meio de desdobramentos de infraestrutura, com 41% dos CEOs de telecomunicações nos dizendo que buscarão ativamente desinvestimentos, spin-offs e ofertas públicas iniciais (IPOs) nos próximos 12 meses e 61% dizendo que buscarão formar joint ventures ou alianças estratégicas com terceiros.



Ofertas Europa de infraestrutura de telecomunicações, 2017-2022

Número de ofertas por tipo



Fonte: European Fibre Stories: Navigating the path from splits to consolidation, Morgan Stanley, 8 de março de 2023.²⁷

No entanto, embora um valor significativo esteja sendo liberado da infraestrutura e a vantagem financeira imediata das vendas e dos cortes seja clara, ainda é difícil prever como as abordagens de ativos leves evoluirão no longo prazo. Ao definir suas estratégias para separação e retenção de infraestrutura, os líderes do setor de telecomunicações estão divididos sobre se uma separação mais ousada em NetCos e ServCos se tornará uma estrutura dominante do setor. Um estudo da EY²⁸ descobriu que 48% concordam que este é um cenário futuro provável, mas o restante está indeciso ou discorda. Determinar o nível ideal de propriedade de infraestrutura de longo prazo requer que uma empresa de telecomunicações considere uma ampla gama de fatores, incluindo o escopo para o descomissionamento de redes legadas, oportunidades de consolidação e a evolução dos modelos de negócios "infraco".

Perspectiva dos líderes de telecomunicações sobre as estruturas de mercado de netco e servco²

O quanto você concorda ou discorda das afirmações a seguir?



Fonte: The telco of tomorrow, (survey of telecommunications executives), EY, outubro de 2023.

Próximos passos para operadoras de telecomunicações

Maximizar a estratégia de mitigação de riscos

À medida que as operadoras consideram a melhor forma de mitigar os riscos que destacamos e exploramos neste artigo, elas devem continuar a examinar o horizonte em busca de novas ameaças, tendo o cuidado de avaliar o impacto em evolução dos riscos existentes em suas organizações. Olhando para o futuro, estratégias de mitigação eficazes dependerão da compreensão da inter-relação entre os riscos que podem inicialmente parecer independentes e como ações positivas para lidar com uma ameaça podem ajudar a mitigar – ou potencialmente exacerbar – outras. Com isso em mente, recomendamos as três ações abrangentes a seguir que acreditamos que, juntas, podem servir para aliviar uma série de riscos diferentes.

1. Melhorar a governança em toda a organização

Uma melhor governança é um facilitador vital para mitigar uma série de ameaças, particularmente à medida que novas tecnologias, como a GenAI, se tornam parte do portfólio de tecnologia das empresas de telecomunicações, potencialmente aumentando os riscos de proteção de dados existentes. À luz disso, é essencial revisitar as estruturas de governança de dados existentes. Isso deve ser acompanhado pela adoção de novas abordagens para a tomada de decisões e interação de liderança que permitam que o consenso inicial e duradouro seja construído sobre tópicos em rápida evolução, como ética de dados, sustentabilidade, relacionamentos com parceiros e novas formas de trabalhar. Uma governança robusta também deve incluir um diálogo regular com as partes interessadas externas, de fornecedores a reguladores.

2. Envolver-se em novas formas de trabalhar com os funcionários

Numa altura em que 30% dos funcionários das telecomunicações preferem o trabalho totalmente remoto, fatores como a resistência às novas tecnologias e a consciência limitada das mudanças nas necessidades de segurança de dados podem, em conjunto, minar a resiliência e a inovação dos negócios. Para ajudar a enfrentar esses desafios de frente, as empresas de telecomunicações devem procurar desenvolver uma definição mais clara de seu propósito organizacional aliado a um foco mais profundo na aprendizagem e requalificação – que acomoda os efeitos do trabalho remoto. A longo prazo, ter funcionários mais engajados e satisfeitos não só reduz os perfis de risco associados à tecnologia e às operações, mas também abre caminho para uma melhor colaboração interna e, em última análise, conexões mais bem-sucedidas com clientes e outras partes interessadas.

3. Rearticular a proposta de valor para os clientes

Nos últimos anos, os efeitos combinados de uma série de forças externas – a crise do custo de vida, a interrupção da cadeia de suprimentos, a pandemia da COVID-19 e muito mais – alteraram fundamentalmente as necessidades e expectativas dos clientes de telecomunicações. Embora essas mudanças possam abrir novos cenários de demanda entre consumidores e empresas, elas também trazem um risco maior de confusão e frustração que, por sua vez, pode limitar a fidelidade e as oportunidades de vendas cruzadas. Rearticular a promessa do cliente em cada segmento, juntamente com a simplificação das propostas de valor, ajudará a sustentar e aumentar a relevância de uma empresa de telecomunicações para seus vários clientes, abrindo novas rotas para a criação de valor a longo prazo.



Em todas essas áreas e muito mais, as equipes da EY podem ajudá-lo a desenvolver a estratégia certa de longo prazo. Como grandes eventos – de tensões geopolíticas a crescentes pressões inflacionárias – continuam a se desdobrar, a capacidade de se adaptar e responder com energia e propósito tornou-se crucial.

Embora o cenário de riscos seja mais desafiador do que nunca, aproveitar as oportunidades certas pode ajudá-lo a prosperar no agora, no próximo e além.

Como as equipes da EY podem ajudar

O setor de telecomunicações está no centro da agenda de ruptura e convergência digital. Diante disso, você está abraçando as oportunidades certas e mitigando os riscos certos?

A EY é uma das organizações de serviços profissionais líderes e mais confiáveis que atende a maioria das empresas de telecomunicações líderes em todo o mundo. Os profissionais da EY podem ajudá-lo a encontrar as respostas certas e priorizar suas necessidades de transformação em uma variedade de dimensões.

Quer seu foco seja escalar e acelerar os retornos das iniciativas de digitalização, alcançar o nível certo de resiliência e alcance da infraestrutura da maneira mais eficiente ou garantir que seus clientes e partes interessadas confiem em você o máximo possível, oferecemos uma variedade de soluções que podem fornecer resultados positivos.

Soluções EY

Nossas soluções de digitalização incluem:

- Experiência do cliente integrada digitalmente
- Automação Inteligente
- Plataformas IoT
- Dados e Analytics

Nossas soluções de eficácia de rede e TI incluem:

- Transformação empresarial ágil
- Alocação e operações de Capex
- Engenharia, implantação e operações de rede
- Sistema de suporte ao negócio (BSS), sistema de suporte operacional (OSS) e transformação de TI
- Convergência e integração pós-fusão

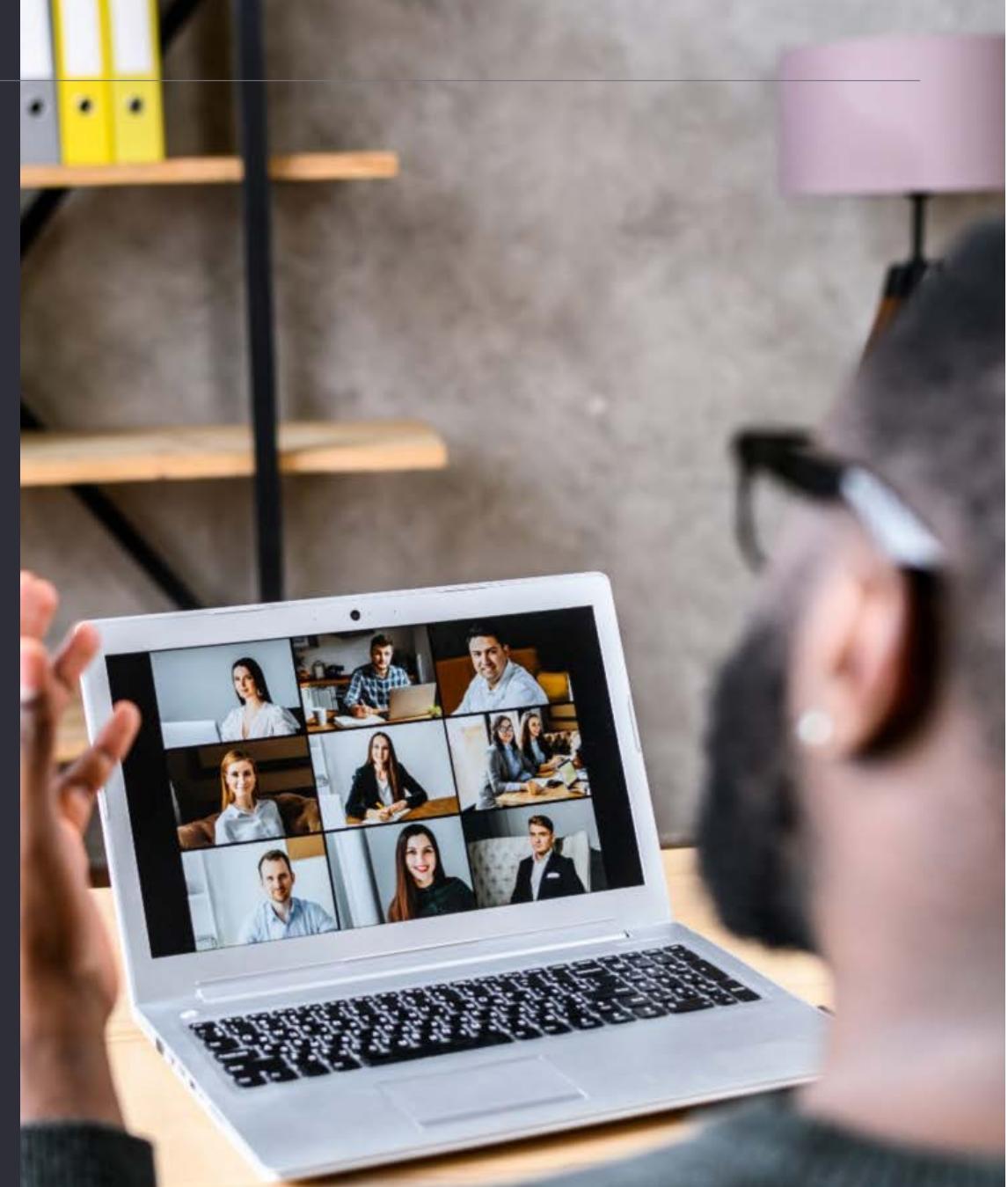
Nossas soluções de confiança empresarial incluem:

- Segurança cibernética
- Serviços jurídicos gerenciados
- Operação de financiamento fiscal
- Mudanças climáticas e sustentabilidade

Metodologia do relatório

Os principais riscos em telecomunicações é a mais recente de nossa série de publicações anuais que exploram os riscos mais críticos enfrentados pelo setor de telecomunicações, com base em pesquisas primárias e secundárias.

- ▶ Analisamos os resultados de seis pesquisas da EY com líderes empresariais seniores em todo o mundo, realizadas entre 2022 e 2023. Estes incluem pesquisas online anônimas de executivos seniores de telecomunicações e executivos seniores de empresas em diferentes setores, e também apresentam os resultados de entrevistas presenciais com executivos seniores de telecomunicações. Essas pesquisas apresentam respondentes de nível C, com tamanhos de amostra variando de 30 a 1.300. Além disso, analisamos os resultados de uma pesquisa online anônima com consumidores em oito países, com base em amostras que variam em tamanho de 1.000 a 5.000 por país.
- ▶ As equipes da EY avaliaram várias fontes terceirizadas, incluindo artigos de imprensa e pesquisas publicadas por associações do setor, para analisar tópicos específicos, como desenvolvimento de receita de telecomunicações, estratégias de força de trabalho e sentimento do setor em relação à regulamentação. Além disso, a EY examinou as divulgações feitas em relatórios anuais, de sustentabilidade, CDP e outros relatórios publicados por empresas de telecomunicações.



Bibliografia

- ¹ EY 2023 Global Cybersecurity Leadership Insights Study, (23 telecoms CISO respondents) ey.com, https://www.ey.com/en_gl/cybersecurity October 2023.
- ² EY CEO Outlook Pulse, (Telecom respondents), EY LinkedIn blog, https://www.linkedin.com/posts/ernstandyoung_ey-ceo-outlook-pulse-july-2023-activity-7095313718191783936-JVxV/, July 2023.
- ³ 2023 EY decoding the digital home study, (survey of 20,000 households in Canada, France, Italy, South Korea, Spain, Sweden, UK, US), ey.com https://www.ey.com/en_uk/forms/2023/download-decoding-the-digital-home-study, September 2023.
- ⁴ EY 2023 Work Reimagined Survey, (based on responses of 31 telecoms executives), ey.com, https://www.ey.com/en_gl/workforce/work-reimagined-survey, September 12, 2023.
- ⁵ Big telcos cut another 85K jobs in 2022 as gen AI loomed, Light Reading, www.lightreading.com/ai-machine-learning/big-telcos-cut-another-85k-jobs-in-2022-as-gen-ai-loomed, June 13, 2023.
- ⁶ EY 2023 Work Reimagined Survey, ibid.
- ⁷ Telecommunications Workforce: Additional Workers Will Be Needed to Deploy Broadband, but Concerns Exist About Availability, U.S. Government Accountability Office, <https://www.gao.gov/products/gao-23-105626>, December 15, 2022.
- ⁸ Global Climate Risk Disclosure Barometer, ey.com, https://www.ey.com/en_uk/climate-change-sustainability-services/risk-barometer-survey-2022, November 2023.
- ⁹ Global Climate Risk Disclosure Barometer, ey.com, https://www.ey.com/en_uk/climate-change-sustainability-services/risk-barometer-survey-2022, November 2023.
- ¹⁰ CEO outlook pulse, (100 TMT respondents), ey.com, https://www.ey.com/en_gl/ceo/ceo-outlook-global-report, July 2023.
- ¹¹ EY Sustainable Value Study, 2022 (Includes 30 telecoms industry respondents), ey.com, https://www.ey.com/en_gl/sustainability/how-can-slowing-climate-change-accelerate-your-financial-performance, November 2, 2022.
- ¹² Telco revenue growth: time for operators to place new bets, tmforum.org, inform.tmforum.org/research-and-analysis/reports/telco-revenue-growth-time-for-operators-to-place-new-bets, September 13, 2023.
- ¹³ EY Reimagining Industry Futures Study 2023, (survey of 1,300 global enterprises), ey.com, https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/tmt/tmt-pdfs/ey-reimagining-industry-futures-2023-report.pdf, February 2023.
- ¹⁴ Decoding The Digital Home, ey.com, https://www.ey.com/en_gl/tmt/decoding-the-digital-home-study, September 2023.
- ¹⁵ FTTH Council Europe unveils new market reports and updated industry assets at the FTTH Conference 2023, FTTH Council Europe, www.ftthcouncil.eu/news/news-library/1723/ftth-council-europe-unveils-new-market-reports-and-updated-industry-assets-at-the-ftth-conference-2023, April 19, 2023.
- ¹⁶ Decoding The Digital Home, ibid.
- ¹⁷ EY Work Reimagined Study, ibid.
- ¹⁸ EY Reimagining Industry Futures Study 2023, (survey of 1,300 global enterprises), ey.com, https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/tmt/tmt-pdfs/ey-reimagining-industry-futures-2023-report.pdf, February 2023.
- ¹⁹ EY Tech Horizon 2022, (101 telecoms respondents), ey.com, https://www.ey.com/en_uk/cio/do-you-need-a-new-digital-path-to-reach-the-new-digital-customer, April 2022.
- ²⁰ EY CEO Outlook Pulse, July 2023, ibid.
- ²¹ Orange, Masmovil's Spanish tie-up faces EU antitrust probe, reuters.com, reuters.com/business/media-telecom/eu-antitrust-regulators-investigate-orange-masmovils-spanish-tie-up-2023-04-03, April 3, 2023.
- ²² EU decision on failed UK telecoms merger muddies regulatory waters, telecoms.com, telecoms.com/522687/eu-decision-on-failed-uk-telecoms-merger-muddies-regulatory-waters/, July 13, 2023.
- ²³ How to navigate global trends in Artificial Intelligence regulation, ey.com, https://www.ey.com/en_us/ai-how-to-navigate-global-trends-in-artificial-intelligence-regulation, September 27, 2023.
- ²⁴ DT and Orange join protest against Europe's planned AI rules, telecomtv.com, telecomtv.com/content/digital-platforms-services/dt-and-orange-join-protest-against-europe-s-planned-ai-rules-4791, July 5, 2023.
- ²⁵ EY analysis.
- ²⁶ Is the AI buzz creating too much noise for CEOs to cut through? EY CEO outlook pulse, (Telecoms respondents), ey.com, https://www.ey.com/en_gl/ceo/ceo-outlook-global-report, October 24, 2023.
- ²⁷ European Fibre Stories: Navigating the path from splits to consolidation, Morgan Stanley, March 8, 2023.
- ²⁸ The telco of tomorrow, (survey of telecommunications executives), EY, October 2023.

Contatos da EY



Tom Loozen

Líder Global de Telecomunicações da EY

tom.loozzen@nl.ey.com

Tom lidera uma equipe integrada de profissionais de telecomunicações que trabalham em mais de 150 países e é responsável por conduzir a estratégia de crescimento do setor por meio de soluções inovadoras em Consultoria, Impostos, Garantia e Estratégia e Transações. Combinando a força da ampla gama de serviços da EY, lidera conversas estratégicas para enfrentar os desafios de negócios mais complexos dos clientes, moldando e entregando propostas de valor únicas.



Adrian Baschnonga

Analista Líder Global TMT da EY

abaschnonga@uk.ey.com

Adrian lidera o desenvolvimento de insights que abrangem os setores de tecnologia, mídia e telecomunicações como parte da equipe de Conhecimento da EY. Um comentarista experiente em dinâmica da indústria e estratégia organizacional, é apaixonado por como novas formas de conectividade podem moldar positivamente a sociedade digital.

EY | Building a better working world

Sobre a EY

A EY existe para construir um mundo de negócios melhor, ajudando a criar valor no longo prazo para seus clientes, pessoas e sociedade e gerando confiança nos mercados de capitais.

Tendo dados e tecnologia como viabilizadores, equipes diversas da EY em mais de 150 países oferecem confiança por meio da garantia da qualidade e contribuem para o crescimento, transformação e operação de seus clientes.

Com atuação em assurance, consulting, strategy, tax e transactions, as equipes da EY fazem perguntas melhores a fim de encontrarem novas respostas para as questões complexas do mundo atual.

EY se refere à organização global e pode se referir a uma ou mais afiliadas da Ernst & Young Global Limited, cada uma delas uma pessoa jurídica independente. A Ernst & Young Global Limited, companhia britânica limitada por garantia, não presta serviços a clientes. Informações sobre como a EY coleta e utiliza dados pessoais, bem como uma descrição dos direitos individuais de acordo com a legislação de proteção de dados, estão disponíveis em ey.com/privacy. As afiliadas da EY não exercem o direito se essa prática for proibida pelas leis locais. Para mais informações sobre a nossa organização, visite ey.com.

Este comunicado foi emitido pela EYGM Limited, integrante da organização global da EY que também não presta serviços a clientes.

©2023 EYGM Limited. Todos os direitos reservados.

ey.com.br

[Facebook | EYBrasil](#)

[Instagram | eybrasil](#)

[Twitter | EY_Brasil](#)

[LinkedIn | EY](#)

[YouTube | EYBrasil](#)