

1 O problema

1.1. Introdução

O final do século XX apresentou transformações significativas no ambiente de negócios. A chamada revolução da informação fez com que os relacionamentos entre clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros fossem reavaliados, de forma a possibilitarem novas adaptações, tendo em vista os diferentes cenários de competição. Neste ambiente, exerceu papel de fundamental importância a indústria de telecomunicações, que deixou de ter, como principal objetivo, promover a ligação entre pessoas. No caso, esta indústria passou a desempenhar função de caráter estratégico, alinhando-se à indústria de informática, de forma a desenvolver a convergência de voz e de transmissão de dados e de imagens, com amplitude transnacional.

Este intercâmbio eletrônico de informações alterou sensivelmente a forma pelas quais as organizações realizam negócios e permitiu a aplicação de métodos gerenciais mais modernos, além de facilitar a previsão de demandas em determinados mercados. Contribuiu, ainda, para a disseminação do conhecimento a uma velocidade jamais vista, tornando o ambiente competitivo muito mais complexo com novas variáveis de análise.

Estas transformações tecnológicas que impactaram sensivelmente o setor foram alavancadas pela privatização das empresas, que alcançou tanto os países industrializados da América do Norte e da Europa, como os menos desenvolvidos da Ásia e da América Latina. Contudo, as características de cada modelo de privatização diferiram substancialmente entre si.

Nos países industrializados, como os Estados Unidos e a Grã-Bretanha, as reformas na indústria de telecomunicações originaram-se em decorrência de

pressões internas dos grandes grupos multinacionais, demandantes de serviços mais eficientes, sofisticados e diversificados.

Já nos países “periféricos”, como os da América Latina, geralmente notamos que o setor era monopolista, controlado pelo Estado ou de propriedade estatal. Neste caso, tendo em vista a crise fiscal que abalou estes países, os governos sentiram dificuldade em financiar as reformas exigidas na indústria das telecomunicações. Com isto, as reestruturações assumiram um caráter defensivo e de controvérsia política, pois a solução para o problema implicava a transferência total ou parcial de bens públicos, em muitos casos, para o capital estrangeiro.

Neste contexto inseriu-se o Brasil, onde a abertura do espaço para a concorrência nas telecomunicações ocorreu somente em 1998, com a aprovação da Lei Geral de Telecomunicações - LGT e a posterior privatização do Sistema Telebrás e da Embratel.

Como premissas que nortearam a reestruturação do setor de telecomunicações no Brasil, podemos citar a idéia de que um ambiente competitivo era melhor do que um ambiente monopolístico. Um segundo fator dizia respeito ao papel do Estado, onde este deveria exercer a função de regulador, ao invés de provedor de serviços. Como consequência, o consumidor passaria a ter uma escolha maior de produtos e uma relação preço/custo mais justa.

Portanto, dois princípios básicos se destacaram no programa de privatizações das telecomunicações no Brasil: o ingresso da competição na exploração dos serviços, e a universalização do acesso aos serviços básicos, com metas pré-definidas a serem acompanhadas pelo órgão regulador.

Daí decorreram os principais objetivos do modelo de privatização brasileiro:

- Tornar o setor de telecomunicações mais competitivo, onde o Estado passou a exercer o papel de regulador, ao invés de provedor. Este novo perfil de atuação garantiu o nível mínimo de qualidade na prestação de serviços pelas operadoras e refletiu-se diretamente na satisfação dos consumidores;
- Criar oportunidades de investimentos e de desenvolvimento tecnológico, uma vez que o ambiente se tornou mais competitivo, considerando-se a acentuada obsolescência nesta indústria;

- Alinhar o desenvolvimento do setor com o desenvolvimento do país, por meio de cobertura dos serviços nas diversas regiões e classes de renda, promovendo condições de utilização de práticas de tarifas justas e alcançando as metas de serviço universal;
- Maximizar o valor de vendas das empresas estatais, apesar da introdução da competição no setor e de metas de universalização a serem cumpridas pelos novos “players” da indústria;

Com relação ao cenário do modelo de telecomunicações adotado, após o processo de privatizações existiam duas opções junto ao Ministério das Comunicações. A primeira era a opção de se terem operadoras de abrangência nacional, resultante da fusão das teles estaduais e da Embratel. A outra hipótese seria a existência de operadoras regionais.

Esta última opção foi a escolhida, tendo em vista a possibilidade da focalização de maiores investimentos por regiões do País. Além disso, a regionalização facilitaria o trabalho do órgão regulador, uma vez que, havendo vários competidores no mercado, o risco da existência de monopólio era reduzido. Por fim, a regionalização também permitiria a criação de incentivos ao alcance dos objetivos de investimento e de cumprimento das metas de universalização.

Outro fator avaliado durante o processo de privatizações foi a questão relativa à estrutura de mercado, ou seja, a conveniência, ou não, de impor limites à quantidade de empresas por região. Ou seja, haveria a presença de duas operadoras por região (duopólio) ou um número ilimitado de empresas atuando na mesma região.

A primeira opção oferecia algumas vantagens, tais como a facilidade do planejamento do processo de outorga e as restrições à guerra de preços com a competição limitada. Contudo, também poderia resultar em formas de atuação indesejáveis entre as operadoras, que poderiam monopolizar determinadas regiões e competir apenas na conquista de áreas mais rentáveis, o que dificultaria a atuação do órgão regulador.

Por este motivo, a escolha foi pelo número ilimitado de operadoras como sendo a meta de médio prazo, enquanto que, no curto prazo, a opção foi por uma

única empresa na região, denominada *incumbente*, e uma única operadora de alcance nacional para os serviços de longa distância.

Um outro ponto relevante na definição da estrutura de mercado dizia respeito à segmentação do tipo de serviço a ser prestado, ou seja, à separação dos serviços de telefonia local daqueles da longa distância, bem como à estrutura de competição para cada um deles. Mesmo tendo em vista que a possibilidade de introdução da competição para os serviços de longa distância era maior, o modelo pressupunha a competição também para os serviços de prestação de telefonia local.

Com relação às restrições e obrigações das antigas operadoras (as *incumbentes*) e dos novos entrantes, ficou estabelecido que seriam definidas obrigações diferenciadas. Isto porque as operadoras antigas teriam uma situação inicial de vantagem, uma vez que dispunham de um período inicial de monopólio até que os concorrentes ingressassem na indústria. Além disso, já possuíam tanto infra-estrutura instalada como também base de clientes e fluxo de caixa, além de marca já reconhecida. Portanto, a Agência Nacional de Telecomunicações – Anatel, enquanto órgão regulador, inicialmente impôs às *incumbentes* a regulação tarifária, a continuidade e a qualidade no atendimento, o cumprimento aos requisitos de universalização, e a transparência de custos. Já para os novos entrantes, as exigências iniciais foram a apresentação de um plano de negócio viável, a aplicação de tarifas razoáveis, a contribuição para o financiamento do serviço universal, e a demonstração de capacidades técnica e de marketing.

A instauração de um ambiente competitivo na indústria de telecomunicações brasileira foi concebida para ser um processo gradual. Inicialmente, o país foi dividido em três regiões, cada uma delas sendo servidas por uma empresa resultante da segregação do Sistema Telebrás. Essas organizações, tendo em vista o seu contrato de concessão, teriam a responsabilidade de prestar serviços locais e de longa distância, além de serviço interurbano, tanto intra-estadual quanto interestadual, apenas dentro das suas respectivas áreas de atuação.

A Embratel, por sua vez, continuaria atuando com abrangência nacional, prestando serviços de longa distância intra-estadual, interestadual e internacional, o que implicou, portanto, a existência de competição inicial entre as operadoras regionais e a Embratel apenas nos serviços de longa distância intra-estaduais.

Os novos entrantes, por sua vez, foram autorizados a prestar qualquer serviço em qualquer parte do país. Contudo, inicialmente, as licenças limitaram-se à mesma região geográfica, bem como aos mesmos serviços das operadoras regionais. Estas empresas passaram a ser denominadas empresas-espelho das *incumbentes*. Entretanto, à medida que ganharam participação de mercado e incremento da capacidade de investimento, elas puderam obter autorização para expandir o seu escopo de atuação geograficamente, até cobrirem todo o território nacional. A partir daí, não houve qualquer restrição à sua atuação, tanto em termos geográficos, quanto ao tipo de serviço a ser prestado.

Como as restrições impostas às novas empresas e à Embratel foram temporárias, o cenário previsto a partir de 2003 pressupunha a livre concorrência entre todos os participantes da indústria, sendo removida toda e qualquer restrição regional e de serviços.

Face ao ambiente dinâmico da indústria de telecomunicações, os modelos estratégicos tradicionais não contemplam as implicações da formação das alianças e redes das empresas envolvidas nesta indústria. E o cenário atual demanda a criação de tais alianças, com a finalidade de obtenção de vantagem competitiva, por meio da maximização das oportunidades e da redução das ameaças externas. O problema principal que se coloca nesta pesquisa remete à seguinte pergunta: **Por meio de quais características das suas alianças e redes, a Embratel, a Oi e a Vivo obtêm vantagem competitiva na indústria de telecomunicações brasileira?**

1.2. Objetivos da pesquisa

1.2.1. Objetivo maior

O objetivo maior desta pesquisa consistiu no enfoque de questões referentes à gestão estratégica de empresas. Baseada nos modelos elencados no referencial teórico, a pesquisa teve, por finalidade, descrever a conduta adotada por três empresas representativas da indústria de telecomunicações no Brasil, onde foi avaliada a relevância da formação de alianças e redes com vistas à obtenção de

uma posição de vantagem competitiva. A importância da formação de alianças e redes também foi analisada sob um diferente enfoque, ou seja, sob o olhar de uma empresa fornecedora de equipamentos de telecomunicações. Mediante estas análises esperou-se contribuir para a melhoria do processo de tomada das decisões estratégicas que permeiam as organizações que atuam em ambientes competitivos dinâmicos, além de possibilitar, aos participantes das empresas estudadas, uma reflexão sobre a forma de sua atuação no ambiente de negócios, no qual a formação de alianças e redes estratégicas é crítica.

1.2.2. Objetivos intermediários

Após o processo de privatização, ocorrido na indústria de telecomunicações em 1998, o setor sofreu transformações consideráveis e a busca por parcela de mercado tornou-se condição “sine qua non” para a sobrevivência dos competidores. Para uma análise criteriosa da formação de alianças das empresas, objeto deste estudo de caso, preliminarmente fez-se necessária a identificação do posicionamento estratégico de cada uma delas, frente aos novos cenários do setor. Esta análise possibilitou o estabelecimento da correlação com as ações estratégicas, facilitando uma melhor compreensão da formação das alianças viabilizadoras da obtenção de um diferencial competitivo. Portanto, o estudo permitiu ao pesquisador responder às seguintes perguntas: (i) as empresas tiveram condições de alavancar a sua conduta, de forma a otimizar o seu posicionamento estratégico com a formação de alianças e redes? (ii) a formação de alianças e redes é essencial para a manutenção da competitividade das empresas no setor?

Para responder às perguntas anteriores, algumas outras questões mereceram especial atenção. Senão vejamos:

- 1) Qual é a estratégia adotada por cada uma das empresas estudadas?
- 2) Quais são os atores estratégicos e parceiros das empresas estudadas?
- 3) A estratégia adotada por cada uma das empresas tem o potencial para capitalizar as forças constituídas pelos fatores organizacionais, reduzindo

as fraquezas de modo a explorar efetivamente as oportunidades e neutralizar as ameaças, tendo em vista as suas características?

- 4) Quais são as principais alianças estratégicas firmadas com os parceiros?
- 5) Quais são as características das alianças, considerando a ego-rede das três empresas analisadas?
- 6) Considerando as alianças/redes estratégicas das empresas estudadas, quais são as suas implicações estratégicas, no nível da indústria, em termos de constituírem oportunidades e ameaças, reais e potenciais, de acordo com as suas características?
- 7) Qual é o desempenho das empresas, tendo em vista as ferramentas metodológicas utilizadas?
- 8) A estratégia adotada pelas empresas estudadas teria o potencial para explorar as oportunidades e reduzir as ameaças criadas pelos atores-chave e pelos fatores macro-ambientais, ao assumirem os seus respectivos papéis?
- 9) Em quanto a confrontação entre a análise "tradicional" versus a análise "relacional" agrega valor, tomando-se como referência as estratégias dominantes e o desempenho das empresas estudadas?

1.3. Relevância do estudo

A presente pesquisa apresenta relevância tanto sob o aspecto acadêmico quanto empresarial.

O termo estratégia empresarial, especialmente para o setor de telecomunicações, merece especial atenção, tendo em vista os movimentos estratégicos ocorridos durante o processo de privatização, onde consórcios de empresas adquiriram licenças pré-estabelecidas pelo órgão regulador, a Anatel, com a finalidade de prestação de serviços nas diversas regiões do Brasil. Há de se considerar as subseqüentes fusões e aquisições, configurando a formação de grandes blocos empresariais, o que possibilitou a ampliação do escopo de serviços ofertados aos clientes. Assim sendo, nada mais premente e necessário do que a

avaliação das tendências do mercado e, paralelamente, a monitoração dos movimentos de alguns “players”, como forma de compreender as iniciativas estratégicas para a aquisição de uma posição de vantagem competitiva.

Neste contexto, vale lembrar Bailey (1997) ao afirmar que, para algumas indústrias - neste caso, inclui-se a de telecomunicações - a arena competitiva é definida pelas políticas públicas. Assim, o macro ambiente político constitui uma variável de relevante importância no processo de análise e formulação da estratégia. Decisões de investimentos devem levar em consideração a regulamentação vigente; caso contrário, a empresa investidora poderá ferir cláusulas regulatórias, o que implicará em sanções e comprometerá a sua imagem perante a sociedade.

Na maioria das vezes, ao nos referirmos às empresas em uma indústria, as posicionamos como concorrentes entre si. Esta abordagem constitui uma forma equivocada de ver as coisas. Existem situações nas quais as empresas necessitam estabelecer alianças, com o intuito de oferecer um maior valor agregado aos clientes e auferir benefícios superiores. A formação de alianças e redes pode se configurar em uma ação estratégica muito interessante, principalmente quando as vantagens são bilaterais.

Brandenburger e Nalebuff (1996) citam a necessidade de a organização definir a sua Rede de Valor, onde não apenas os clientes, fornecedores e concorrentes são importantes, mas os complementadores, enquanto potenciais parceiros. Segundo eles **“um *player* é seu complementar se os fregueses valorizam mais o seu produto quando eles têm o produto do outro *player* do que quando têm o seu produto isoladamente”** (p. 29).

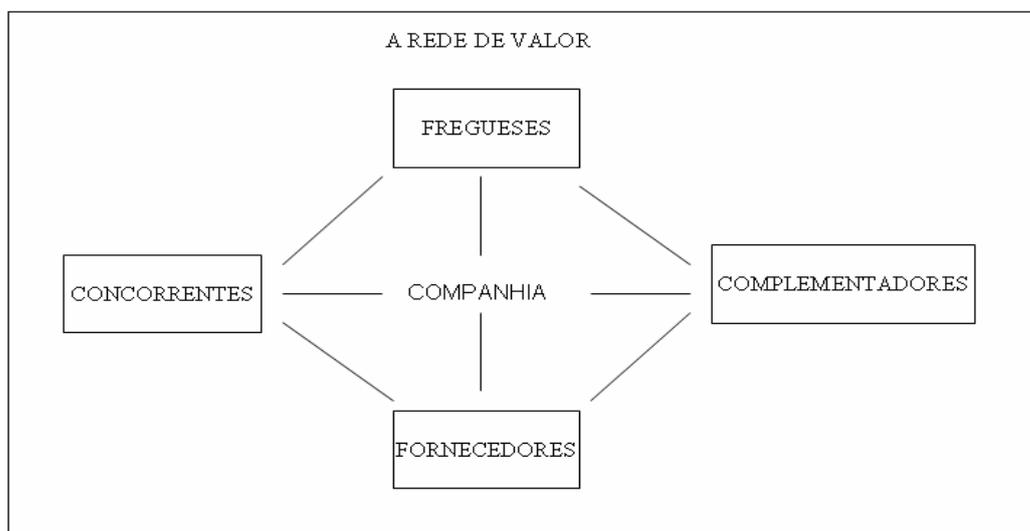


Figura 1: A Rede de Valor – Brandenburger & Nalebuff (1996)

Focalizar um único *player* ou um único relacionamento produz uma visão míope do cenário no qual a empresa atua. Por conseguinte, focalizar o quadro com mais abrangência pode revelar novas oportunidades estratégicas.

Esta pesquisa oferece, aos diversos profissionais de mercado, a possibilidade de reflexão sobre as mudanças ocorridas em uma determinada indústria, as suas novas necessidades e peculiaridades. E, por meio de um estudo de casos múltiplos, permite demonstrar até que ponto é importante a constituição de alianças e de redes como iniciativa estratégica, de forma a aproveitar as oportunidades de mercado, reduzir as ameaças, além de desenvolver os seus recursos internos, por meio da capitalização das suas forças e da minimização dos seus pontos fracos.

Quanto aos fins acadêmicos, o estudo em questão permite avaliar as ações organizacionais em um ambiente de transformação, correlacionando-as aos modelos estratégicos elencados no referencial teórico. Esta, portanto, é uma boa oportunidade para a verificação do nível de consistência destes modelos à luz de um cenário de incertezas, onde diversas são as variáveis em jogo para que uma organização se mantenha na liderança de mercado.

As operadoras escolhidas para o estudo de casos múltiplos foram a Embratel, a Oi e a Vivo. Com relação à empresa fornecedora, optou-se pela Alcatel-Lucent.

A escolha da Embratel deveu-se à sua importância no setor de telecomunicações brasileiro. A Embratel transmitiu a chegada do homem à Lua, em 1969. Em 1975, ela implantou o serviço de Discagem Direta Internacional (DDI), ligando o Brasil a vários outros países. Possui abrangência de atuação nacional, com um extenso *portfólio* de serviços, incluindo telefonia local para o mercado residencial e rede de dados para o segmento corporativo, além de comunicação via satélite para diversas regiões do planeta.

A Oi é uma das maiores empresas de telecomunicações do Brasil, em faturamento e em quantidade de telefones instalados. Controlada por empresas nacionais, presta serviços convergentes e integrados de telecomunicações, disponibilizando transmissão de voz local e em longa distância, além de telefonia móvel, comunicação de dados, internet e entretenimento. Em setembro de 2006, possuía 28,1 milhões de clientes, sendo 14,4 milhões de telefonia fixa, 12,6 milhões de telefonia móvel e 1 milhão de usuários de banda larga.

A Vivo é controlada pelos grupos Portugal Telecom e Telefônica. Entre seus diferenciais competitivos destacam-se a constante busca na excelência da prestação de serviço, com foco na qualidade em todos os pontos de contato do cliente com a operadora, os serviços de transmissão de dados em banda larga baseada na rede de terceira geração e o amplo *portfólio* de produtos e serviços. Além disso, desenvolve projetos visando à preservação do meio ambiente, como, por exemplo, a iniciativa de recolhimento de baterias usadas onde, em 2006, foram coletadas mais de 105 mil unidades. E, para promover a educação ambiental, a operadora atua com o Programa de Gerenciamento de Resíduos, que ensina a manejar corretamente todo o material produzido e descartado pela empresa.

Finalmente, a Alcatel-Lucent provê soluções que permitem aos seus clientes, sejam eles provedores privados ou empresas governamentais, ofertarem, aos seus clientes finais, serviços de voz, de dados e de vídeo. É uma fornecedora líder em equipamentos de telefonia fixa e móvel, de acesso a banda larga e de tecnologia de Internet. Possui 79 mil empregados e opera em mais de 130 países, o que a torna uma empresa global. Em 2006, obteve receita de 18,3 bilhões de euros.

A escolha das três operadoras supracitadas deveu-se à sua representatividade nos diferentes segmentos do setor de telecomunicações. A Embratel é, atualmente, líder de mercado de chamadas de longa distância nacional (LDN) e internacional (LDI). A Vivo possui liderança no segmento de telefonia móvel. E, finalmente, a Oi possui expressiva participação no segmento de telefonia fixa, além de estabelecer movimentos estratégicos com o objetivo de se firmar como a maior operadora nacional e de competir com as grandes operadoras controladas por capital estrangeiro. Por estas razões, não foram consideradas, no estudo, outras operadoras, como, por exemplo, a Claro, a Tim e a Intelig, dentre outras.

Informações mais detalhadas sobre as empresas citadas acima serão fornecidas na seção 3.2 – Seleção das Empresas e na seção 4 – Resultados.

1.4. Delimitação

O presente estudo foi realizado para o setor de telecomunicações, considerando-se três empresas de representatividade na indústria: Embratel, Oi e Vivo. Incluiu-se, também, uma empresa fornecedora, conforme mencionado acima.

A formação de grandes conglomerados organizacionais pressupõe a possibilidade de oferta de uma grande variedade de serviços. Assim, a tendência da convergência dos serviços de dados e de voz é uma realidade, onde as telefonia fixa, móvel e de longa distância estabelecem uma complementaridade, incrementando o poder competitivo das empresas proprietárias. As empresas selecionadas possuem expressiva posição de mercado nos segmentos acima, o que as justifica como objeto de estudo.

A delimitação geográfica é o território nacional. As organizações prestam serviços de telecomunicações nas áreas de concessão adquiridas durante os leilões de privatização. Portanto, as composições das alianças e das redes destas organizações pressupõem o atendimento à totalidade de sua carteira de clientes, considerando-se as áreas de atuação legal.

Com relação aos aspectos regulatórios, o trabalho levou em consideração a legislação do Serviço Telefônico Fixo Comutado - STFC, uma vez que esta rege a atuação de empresas de telefonia fixa, de LDN e de LDI - casos da Oi para o segmento de telefonia fixa, e da Embratel para LDN e LDI. Considerou-se, também, a legislação do Serviço Móvel Pessoal - SMP, direcionador de atuação das operadoras de telefonia móvel, casos da Vivo e da Oi, que atua no segmento de celulares.

Quanto ao espaço temporal da pesquisa, foi definido o período de 2005 a 2007 para a análise de indicadores de desempenho das três empresas. Apenas para o levantamento do *market share* do segmento de telefonia móvel, ampliou-se o espaço temporal para os dois primeiros meses de 2008. Para a identificação das tendências do setor de telecomunicações e alguns movimentos estratégicos estabelecidos pelas empresas estudadas, foram obtidas informações datadas em 2008.

Esta escolha se explica pelo fato de que, em 2004, as primeiras privatizações do setor completaram seis anos, o que faz com que a regulamentação esteja mais amadurecida e o ambiente de negócios, bem estruturado. Portanto, o estabelecimento das alianças, redes e parcerias se dão de uma forma mais consciente entre os agentes, em um cenário extremamente competitivo, onde cada movimento estratégico é acompanhado de perto pela concorrência.

1.5. Estrutura da dissertação

A dissertação compõe-se de seis capítulos. No primeiro, foi apresentado o problema tratado na pesquisa, os objetivos do estudo e a sua relevância, considerando-se os ambientes acadêmico e corporativo, e a sua delimitação.

O segundo capítulo trata do referencial teórico da pesquisa. Primeiro são apresentados os resultados. Em seguida, é descrita a fundamentação teórica, bem como o ferramental utilizado nas análises estratégicas, composto pelo arcabouço analítico, como os pressupostos do estudo, os construtos, as variáveis e os indicadores.

No capítulo três, é descrita a metodologia, explicitando-se o tipo de pesquisa utilizado, a seleção das empresas e dos sujeitos. Também são detalhados os processos de coleta e de tratamento dos dados, encerrando-se com a descrição das limitações do método empregado.

O capítulo quatro trata dos resultados da pesquisa, onde são interpretados os dados levantados na etapa anterior.

No quinto capítulo, os resultados são discutidos, com o propósito de responder as questões intermediárias, considerando-se o ferramental teórico e as limitações

O capítulo seis engloba uma avaliação geral da contribuição deste estudo, com as suas conclusões e lições aprendidas, além de sugestões para futuras pesquisas.